

4. Гинтер, Е. В. Организация маркетинговой деятельности как один из инструментов инновационного развития аграрного сектора в регионе / Е. В. Гинтер // Инновации в сельском хозяйстве. – 2015. – № 2 (13). – С. 288–291.

5. Ntihinyurwa, P. D. Role of farmers' participation in Land Use Consolidation in Rwanda: From principles to practice Fahria MASUM, P. D. Ntihinyurwa // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.fig.net/resources/proceedings/fig\\_proceedings/fig2017/ppt/ts04h/TS04H\\_ntihinyurwa\\_masum\\_9008\\_ppt.pdf](https://www.fig.net/resources/proceedings/fig_proceedings/fig2017/ppt/ts04h/TS04H_ntihinyurwa_masum_9008_ppt.pdf).

6. Ndereyehe Charles. Politique agricole 1995–2016 au rwanda: contraste entre les belles statistiques de productions agricoles et les famines chroniques [Электронный ресурс]. – Режим доступа – <http://leprophete.fr/politique-agricole-1995–2016-au-rwanda-contraste-entre-les-belles-statistiques-de-productions-agricoles-et-les-famines-chroniques/>.

7. Strategic Plan for the Transformation of Agriculture in Rwanda PhaseIII [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1860/Strategic%20Plan%20for%20the%20Transformation%20of%20Agriculture%20in%20Rwanda,%20Phase%20III.pdf>.

## **IMPROVING THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF THE ECONOMIC SECTOR OF THE REPUBLIC OF RWANDA**

**© 2019 J. N. TUISHIME<sup>1</sup>**

*The Belarusian State Agricultural Academy, Gorki, Belarus*

<sup>1</sup>*E-mail: rtitin@gmail.com*

This article studies the necessity of research into the formation of an effective organizational and economic mechanism of management in the agricultural sector. Studies organizational and economic mechanism in agrarian economic of Rwanda, its strengths and weaknesses sides are defined. We suggest groups of directions for its perfection with the purpose to increase the efficiency of industrial activity of agricultural commodity producers and sustainable development.

**Keys words:** Economics mechanism, state regulation, agro-industrial complex, efficiency.

УДК 303.722.4:338.43

## **КЛАСТЕР – ОСНОВНАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ НА МЕЗО-УРОВНЕ**

**С. И. АРТЕМЕНКО<sup>1</sup>**

*УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия», Горки, Беларусь*

<sup>1</sup>*Эл. адрес: Arsvi@tut.by*

В статье выявлены условия и механизмы, способствующие зарождению, формированию и развитию льняного кластера международного уровня. Предложено вести анализ и формирование кластера как многомерной динамичной организации, на трех уровнях структуризации.

**Ключевые слова:** кластер, формы организации экономики, тройная спираль, Borås.

### **Введение**

Мировая практика подтверждает, что одной из лучших форм организации экономического пространства регионов является кластерная. Экономическая целесообразность диверсифицированных кластеров впервые обоснована в одном из четырёх законов рынка Ж. Б. Сэя, согласно которому «каждый произво-

датель заинтересован в успехе другого, так как успех одной отрасли способствует успеху остальных, стимулируя всеобщее развитие» [1]. Суть кластерного подхода состоит в «развитии территории с позиций выстраивания на ней максимально высокой плотности деятельности и максимально длинной цепочки добавленной стоимости» [2].

Существуют различные определения кластера. Под ним понимается «...структуру предприятий, объединенных едиными материальными, финансовыми и информационными потоками» [2] «группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере и характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга» [3; 4; 5; 6]. На наш взгляд, комплексное и наиболее полное определение экономического кластера приведено Г. Б. Клейнером [7] в рамках предложенного им интеграционного устройства экономики: многофункциональная, многоаспектная экономическая система, обладающая свойствами всех 4 типов экономических систем: объектными как территориально-ограниченная система, с устойчивыми каналами связи между участниками (средовой тип) средство и фактор устойчивого развития (институциональный тип), с меняющимся в ходе функционирования составом (проектный тип).

Цель исследования – выявить условия и механизмы, способствующие зарождению, формированию и развитию льняного кластера международного уровня. Основным методом исследования – документальный анализ. Информационная база – материалы официальных сайтов организаций города Borås (Швеция).

### **Основная часть**

Город Borås обладает самой большой в Швеции концентрацией малых текстильных, дизайнерских и компаний индустрии моды. Использование приёма масштабирования границ кластера позволила точнее определить привлекательность месторасположения, которая определяется не его позицией в рейтинге городов (13-й по величине муниципалитет Швеции и второй по величине город в регионе Västra Götaland), а уникальной способностью получить доступ к необходимым для роста и развития ресурсам. Непосредственно в городе, месте расположения кластера, проживает 110 тыс. жителей. В агломерацию с неофициальным названием Sjuhärad и радиусом 16 км входят ещё 20 городов, или 1,5 млн. жителей. Наличие узла четырех автомагистралей (в том числе Гётеборг-Стокгольм), железнодорожного узла с четырьмя направлениями (до Стокгольма 3 часа), аэропорта в получасе езды позволяет за 45 минут получить доступ к половине с лишним шведских компаний моды и всем крупнейшим пунктам логистики страны.

Borås использует в своей деятельности концепцию тройного партнерства университетов (науки), бизнеса и власти, известную как модель «тройной спирали», присутствие которых в кластерах всего мира отмечают все исследователи.

В соответствии с предложенной нами трехуровневой моделью анализа и формирования кластера как многомерной динамичной формы организации эко-

номики, первую «спираль» Borås составляют около 10 000 действующих компаний (состав), преимущественно объединенных в кластеры (порядок расположения), активно взаимодействующих между собой и другими «спиралями» (характер взаимодействия её элементов):

текстильного дизайна, моды, передовой текстильной промышленности; рассылки товаров почтой, когда исторически сложившийся центр преобразуется в крупный скандинавский узел электронной коммерции (около 40 % всех транзакций), что обеспечивает превосходство перед другими муниципалитетами в логистике и дистрибуции;

производителей машин и «ноу-хау» в текстиле, электронике, деревообработке.

В составе первичной структуры Borås с помощью метода «частотный анализ» нами выделены три качественные характеристики участников кластера:

желание «быть на переднем крае»;

сильный предпринимательский дух, пронизывающий все деловые круги; приверженность делового сообщества развитию всего города.

Вторую «спираль» образуют классический университет и частные профильные учебные заведения. Университет Borås включает 3 академии, готовящих кадры для всех приоритетных кластеров:

текстиля, машиностроения и экономики (факультеты дизайна, делового администрирования и управления текстильной промышленностью, инженерного, восстановления ресурсов и планирования, текстильной технологии с Центром устойчивого развития искусственной среды, Шведским институтом инновационного ритейла, Школой текстиля, профессиональным колледжем при университете);

здравоохранения, труда и социального обеспечения (образование, исследования в области наук о здоровье, уход за пациентами и управления уходом, науки и государственного управления) с Центрами передового опыта в области социального обеспечения и изучения трудовой жизни, бизнеса, сотрудничества в области управления, контроля и организации, Центром стандартизации и метрологии Швеции;

педагогике и ИТ-образования с Центром исследований культуры и политики (ККА) и Центром регионального развития (ККО).

Частное профильное учебное заведение Nordic Textile Academy обеспечивает бесплатное двухгодичное профессионально-техническое образование. В академии создана особая среда для подготовки студентов к реальной деятельности, включающая работу в проектах по заказам компаний совместно с действующими дизайнерами и технологами, систему наставничества выпускников школы над студентами, аренду творческими компаниями и студентами офисов и дизайнерских студий (Loungen Borås). Создание среды стало возможным благодаря особому устройству руководства Академией, совпадающее с устройством компаний индустрии моды (директор и креативный директор). Продолжить обучение на международном уровне можно с помощью проекта ArcInTex – образовательной сети для начинающих исследователей, созданной

для междисциплинарного (сплав архитектуры, дизайна и текстиля) послевузовского образования и формирования связей с промышленными партнерами.

Администрация Borås (третья «спираль») в соответствии с многовекторным видением «Borås 2025» развивает 5 кластеров: текстильный, цифровой коммерции, логистический, утилизации ресурсов и высокотехнологичных решений для транспорта. Для этого сформирована особая структура администрации муниципалитета, имеющая некоторые отличия в составе администраций и должностей от других муниципалитетов Швеции, и радикально отличающаяся от устройства райисполкомов Беларуси на всех трех уровнях структурирования.

С 2017 г. Borås состоит из 19 советов и 16 администраций с 10 000 сотрудниками. На главу коммуны возложена общая ответственность за координацию городских администраций и компаний, подчиненных городу. На официальном сайте у каждой администрации обозначен участок работы. Так, функция первой по списку администрации «Управление рабочей силой» – работать с гражданами, нуждающимися в поддержке со стороны общества в поисках рынка труда для поддержания их жизнеобеспечения. Миссия и ответственность – гарантировать, что люди, «выпавшие» из рынка труда, чувствуют свою значимость в повседневной жизни и, насколько это возможно, самостоятельно обеспечивают себя средствами к существованию.

Главы администраций отвечают за качество функционирования и развитие вверенного участка работы, управление, персонал и бюджет. Например, в подчинении главы администрации «Управление» 10 отделов, 120 сотрудников и бюджет 66 млн крон. Анализ компетенций отделов данной администрации позволил выделить четыре из них, деятельность которых преимущественно связана с формированием условий для развития бизнеса в городе. Это отделы бизнеса, стратегического социального планирования, качества и развития, по земельным ресурсам и развитию. В структуре первого преобладает комбинированный (функциональное и проектное) тип рабочих мест, что закладывает основы более тесного взаимодействия между сотрудниками отделов, администраций, общественных объединений (таблица).

Муниципалитетом города для развития кластеров и размещении компаний в нужном месте для совместной работы обозначены 6 зон, среди которых отметим следующие:

Viared – бизнес-парк с ассоциацией Viareds (120 членов, 15 лет сотрудничает с Borås City для превращения Viared в лучший бизнес-парк Швеции с потенциалом в 200 компаний и 9 000 сотрудников);

Viared North (город электронной торговли);

Viared Östra (торговая зона), в которой проводится исследование чтобы узнать, способна ли она разместить у себя больше торговых предприятий и, если да, то какого типа.

## Структура и зона ответственности отдела бизнеса администрации Borås

Должности	Зона ответственности
Руководитель отдела	<ul style="list-style-type: none"> <li>– привлекать больше компаний к себе в город и содействовать развитию и росту существующих компаний;</li> <li>– поддерживать инновационную среду и предпринимательство посредством сотрудничества с промышленностью;</li> <li>– управлять офисом Association des Collectivités Textiles Europennes (АСТЕ), сети из 30 муниципалитетов Европы с общей моделью развития бизнеса, связанной с текстильным и модным секторами</li> </ul>
Бизнес-координатор / менеджер проектов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– информация и взаимодействие;</li> <li>– информационная компания;</li> <li>– веб-сайт для предпринимателей и АСТЕ;</li> <li>– руководитель проекта Insight (улучшение бизнес-климата);</li> <li>– бизнес-ланчи</li> </ul>
Бизнес-разработчик	<ul style="list-style-type: none"> <li>– новые организации в промышленных зонах Borås City;</li> <li>– сервисный центр;</li> <li>– пилотные проекты</li> </ul>
Советник по международному бизнесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– координация и развитие международной работы города;</li> <li>– укрепление деловых возможностей для участия в сотрудничестве в целях развития и софинансирования</li> </ul>
Экономист проектов	– экономическая составляющая в проектах с акцентом на АСТЕ
Бизнес-разработчик / менеджер проектов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– местный рост;</li> <li>– менеджер проектов для «Бизнес-дня»</li> </ul>
Администратор АСТЕ	администрирование и управление АСТЕ
Бизнес-разработчик / креативный менеджер	<ul style="list-style-type: none"> <li>– АСТЕ;</li> <li>– вопросы культуры и творчества</li> </ul>
Бизнес-разработчик	<ul style="list-style-type: none"> <li>– электронная коммерция;</li> <li>– логистика</li> </ul>
Бизнес-разработчик	<ul style="list-style-type: none"> <li>– инновационные логистические решения;</li> <li>– электронная коммерция;</li> <li>– развитие творческих индустрий</li> </ul>

Критическую массу из людей и компаний для преодоления «пороговых» значений отрасли (10 % и более), кроме традиционных источников, обеспечивают следующие объекты инфраструктуры:

BusinessInk (собственность Borås) для технологических компаний и FashionInk Science для размещения компаний в сфере индустрии моды со всей Швеции. Финансирование проектов осуществляется на коммерческих условиях компанией InkInvest, состоящей из 10 инвесторов, представляющих разные отрасли региона Sjuhärad с 10 % инвестиционного пула у каждого;

Drivhuset – виртуальная теплица под руководством Borås с более 4 000 руководств в год лицами, работающими над проектами в свободное от их основной работы время, что приводит к созданию более чем 1 000 новых компаний в

Швеции (85 % покинули работодателя в течение 3 лет и основали собственное дело);

Grants and Innovation Office – департамент внутренней поддержки университета по вопросам, связанным с исследованиями, инновациями и проектами, финансируемыми извне;

Navet science center – центр науки, созданный с целью повышения интереса сектора образования и общественности к наукам, математике и технологиям.

Вторичный и третичный уровни структурирования представлены в Borås кластерами и объединениями, формируя особый характер отношений в ходе выработки решений, увеличивает разнообразие и плотность связей, что снижает риск сокращения прибыли нового продукта из-за риска снижения спроса:

Science Park Borås – место пребывания стартапов после окончания трехлетнего периода нахождения в бизнес-инкубаторах с целью выхода на международный рынок, который включает университет Borås, сеть исследовательских институтов Швеции «RISE», Smart Textiles, Marketplace Borås и инкубатор Borås;

Borås Marketplace – де-факто возглавляемая Borås City сетевая структура в форме кооператива из 170 членов по созданию новых каналов для выхода на международный рынок и сотрудничества между шведскими и международными компаниями с амбициозной целью – стать ведущей площадкой Скандинавии в мире моды, текстиля, дизайна. Финансовую и интеллектуальную поддержку оказывают 13 организаций города (индустрия моды, финансовые структуры, городской муниципалитет, владельцы недвижимости);

Textile Fashion Center – возникший в 2006 г. и официально открытый в 2014 г. текстильный кластер независимых организаций в индустрии моды, текстиля, дизайна, фундаментом которого выступили старые заводские здания обанкротившегося производителя текстиля, а ядром – находящаяся в собственности муниципалитета компания BSTF AB.

### **Заключение**

Многомерный анализ устройства и функционирования кластеров в Borås подтвердил присутствие в них многофункциональных, многоаспектных экономических систем, для описания которых недостаточно одномерных и традиционных представлений о кластере.

Нами предложено вести анализ и формирование кластера как многомерной динамичной организации, на трех уровнях структуризации. В ходе анализа первого уровня структуризации кластера нами выделен элементный состав участников по видам деятельности, их характеристики (разнообразие, соотношение, качественный состав), стратегия формирования (способ ведения работ при создании кластера, приоритет отдельным элементам), скорость накопления критической массы участников. Анализ второго уровня структуризации кластера раскрывает место и способ расположения элементов первичной структуры в пространстве с характеристиками конфигурация и плотность, а также их трансформацию во времени, являющуюся производной от скорости накопления критической массы в отдельных местах. Анализ третьего уровня структуризации

кластера позволяет установить характер взаимодействия элементов первичной и вторичной структур между собой.

Предложенная нами модель трехуровневой модели структуризации кластера обладает рядом свойств, что делает её инструментом оценки полноты состава и качества взаимодействия участников действующих кооперативно-интеграционных образований.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Блауг, М. 100 великих экономистов до Кейнса / М. Блауг. – СПб.: Экономическая школа, 2008. – 352 с.
2. Щедровицкий, П. Г. Суть кластера [Электронный ресурс] / П. Г. Щедровицкий // Взгляд, 13 авг. 2012. – Режим доступа: <https://vz.ru/opinions/2012/8/13/592819.html>. – Дата доступа: 02.06.2019.
3. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Вильямс, 2010. – 592 с.
4. Стукач, В. Ф. Реализация региональной кластерной политики в льноводческом подкомплексе АПК Омской области / В. Ф. Стукач, А. М. Редькин // Изв. ОГАУ. – 2009. – № 21. – С. 122–125.
5. Конкурентный потенциал перерабатывающих предприятий АПК/ А. В. Пилипук и [и др.]; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Беларус. навука, 2012. – 212 с.
6. Зубова, Т. А. Управление развитием региональных агропромышленных кластеров / Т. А. Зубова. – Воронеж, 2018 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://docplayer.ru/113706588-Zubova-tatyana-aleksandrovna-upravlenie-razvitiem-regionalnyh-agropromyshlennyh-klasterov.html>. – Дата доступа: 02.06.2019.
7. Клейнер, Г. Б. Кластеризация предприятий: состояние и перспективы // Г. Б. Клейнер, Р. М. Качалов, Н. Б. Нагрудная. – Наука. Инновации. Образование: [альманах], ноябрь. Вып. 7. М., 2008. – С. 9–39.

## CLUSTER – THE MAIN FORM OF THE ORGANIZATION ENTERPRISES AT MESO-LEVEL

© 2019 S. I. ARTSEMENKA

*The Belarusian State Agricultural Academy, Gorki, Belarus  
E-mail: diadel1959@gmail.com; 2el. address: arsvi@tut.by*

The article identifies the conditions and mechanisms that contribute to the emergence, formation and development of the flax cluster of the international level. It is proposed to analyze and form the cluster as a multidimensional dynamic organization, on three levels of structuring.

**Keywords:** cluster, forms of economic organization, triple helix, Borås.