**СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА**

***АУТСОРСИНГ***

Аутсорсинг – это процесс передачи компанией части производственных или бизнес-процессов другой компании, являющейся экспертом в данной области.

Делегируя процессы, не относящиеся к основному производству, но являющиеся стратегически важными для аутсорсера (компании, берущей «чужие» функции на себя), компания совершает взаимовыгодный обмен. Стоит различать понятия разовой поддержки и аутсорсинга. Разовая поддержка имеет эпизодический характер, а с компанией-аутсорсером заключается договор на оказание аутсорсинговых услуг на определенный интервал времени.

Аутсорсинг позволяет доверить ведение этих направлений профессионалам, а все силы сосредоточить на решении основных стратегических и производственных задач.

**Виды аутсорсинга**

Аутсорсинг разделяют на IT-аутсорсинг и аутсорсинг бизнес-процессов (АБП). Однако в последнее время стали выделять еще и производственный аутсорсинг.

В рамках производственного аутсорсинга предприятие продает частично или целиком цепочку производственных процессов (производственный цикл) сторонней компании. Примером организаций, использующих данный вид аутсорсинга, могут служить такие всемирно известные компании, как Sony и Philips. Они отдали производство небольшим предприятиям, находящимся в Таиланде, Малайзии и других странах.

Производственный аутсорсинг позволяет сосредоточиться на разработке новых продуктов и услуг (что в условиях стремительно изменяющихся технологий и спроса важно для обеспечения конкурентного преимущества), увеличить гибкость производства (ведь на небольших заводах проще заниматься перестройкой производственного процесса и диверсифицировать выпускаемую продукцию) и вести бизнес на рынках с дешевой рабочей силой.

Аутсорсинг бизнес-процессов (АБП) подразумевает передачу сторонней организации отдельных бизнес-процессов, которые не являются для компании бизнес-образующими (управление персоналом, финансы, маркетинг, логистика). Особенно АБП развивается в кадровой сфере.

**Кадровый аутсорсинг**

Одна из разновидностей АБП – аутсорсинг кадровых процессов. В связи с усложнением кадровых бизнес-процессов наиболее востребованными оказались поставщики услуг, предлагающие эффективные решения проблемы управления кадрами, основанные на современных технологиях, что дает компаниям-заказчикам возможность сконцентрироваться на своей основной деятельности. Появились специальные компании – «держатели персонала», которые осуществляют трудоустройство как отдельных специалистов, так и целых коллективов. Такие компании нанимают работников, выплачивают им постоянную зарплату независимо от того, нашли они заказчика для конкретного специалиста или нет. Зато зарплата от использования труда специалиста в случае его трудоустройства целиком поступает в распоряжение компании – «держателя персонала».

Каждой компании на любом этапе развития полезно и даже необходимо постоянно анализировать функции, выполняемые персоналом, с целью рассмотрения возможности передачи их внешнему исполнителю. Такие функции можно передать во внешнее управление как целиком, так и частично, как на продолжительный срок, так и на короткий период времени.

**Преимущества и недостатки аутсорсинга**

К числу преимуществ можно отнести:

- снижение себестоимости функций, передаваемых аутсорсеру. Последний осуществляет выполнение порученных ему заданий за меньшую плату вследствие специализации в узкой сфере и благодаря эффекту масштаба, достигаемого за счет выполнения однотипных операций для множества клиентов;

- повышение качества и надежности выполнения переданных на аутсорсинг функций, т.к. аутсорсер при решении сходных задач накапливает опыт;

- возможность привлечения сотрудников заказчика, ранее выполнявших делегированную аутсорсеру функцию, которые хорошо знают специфику своей компании;

- усиление концентрации внутрикорпоративного внимания на основных целях компании путем делегирования второстепенных функций аутсорсерам, что дает возможность сфокусироваться на удовлетворении потребностей клиентов и развитии технологий;

- возможность улучшить репутацию и увеличить стоимость брэнда в результате более качественного обслуживания клиентов сторонней специализированной компанией.

К числу недостатков можно отнести:

- возникновение риска утечки информации при передаче нескольких важных функций и появления нового конкурента, использующего опыт и знания компании, заказывавшей аутсорсинг;

- потеря контроля над собственными ресурсами, частичная оторванность руководства от деятельности компании, вследствие чего оно может принимать неадекватные решения, вероятность снижения производительности собственных сотрудников, т.к. они могут расценить аутсорсинг, сопровождающийся передачей части функций персоналу сторонней компании и увольнениями, как измену;

- вероятность столкновения с необходимостью срочно искать новых партнеров или начать самостоятельно выполнять функции, ранее бывшие на аутсорсинге, в случае неожиданного отказа аутсорсера или его банкротства, риск которого всегда существует.

**Схемы реализации аутсорсинга**

Чтобы легко справиться с трудностями, с которыми придется столкнуться при внедрении аутсорсинга, компания должна прояснить поставленные цели и определить функции, которые будут переданы на аутсорсинг. Необходимо изучить потенциальных аутсорсеров и сделать выбор, с кем сотрудничать. Выбор аутсорсеров и характеристик контракта имеет огромное значение, ведь оптимальные условия контракта позволяют найти баланс интересов участников системы, преследующих собственные цели.

Традиционно считается, что на аутсорсинг следует передавать лишь второстепенные, периферийные функции, некритичные для конкурентоспособности компании, основная же деятельность, дающая долгосрочное конкурентное преимущество, должна быть жестко контролируема и тщательно защищена. Распространено мнение, что никогда не следует передавать функции, базирующиеся на навыках и знаниях, такие как дизайн продукта, создание услуг, разработка технологии, обслуживание клиентов, логистика. Практика показывает, что компания должна оставлять в своей компетенции: гибкие, долгосрочные основы, которые дают возможность адаптироваться и эволюционировать; уникальные ресурсы в цепочке добавленной стоимости; деятельность, в которой доминирует; элементы, важные для взаимодействия с постоянными потребителями в долгосрочном периоде. Кроме того, компания должна оставлять в своем ведении функции, встроенные в организационную культуру и в большой степени зависящие от творчества, преданности, инициативы персонала, а также те, для выполнения которых привлекаются квалифицированные специалисты.

Однако встречаются ситуации, когда аутсорсинг основных функций может быть не только весьма полезен, но и просто необходим. Например, в случае, когда происходит технологический скачок, и фирма не может самостоятельно успеть за развитием технологий. Если же фирма существенно отстала от своих конкурентов, она может передать часть основной деятельности кому-то из них, чтобы приобрести необходимые знания. При смещении источника получения прибыли в цепочке добавленной стоимости функции, рассматриваемые как ключевые, резко отодвигаются на периферию и могут быть переданы на аутсорсинг. Или может оказаться, что для выхода на только что возникшие и быстро развивающиеся рынки компания не обладает достаточным запасом ресурсов и необходимыми технологическими возможностями, и тогда осуществляется взаимодействие с фирмами, работающими на том же рынке и рассматривавшимися до этого как конкуренты.

При заключении с аутсорсерами контракта необходимо позаботиться, чтобы он максимально снижал риски передачи функций. Для этого он должен быть краткосрочным на начальной стадии, чтобы определить все скрытые издержки, и предусматривать постоянный контроль и взаимодействие с аутсорсерами. Кроме того, необходимо, чтобы контракт предвидел возможность постоянного стимулирования исполнителей, и, помимо потери заказа аутсорсером в случае некачественного исполнения, он должен обеспечивать стратегию «win-win», т.е. от совместной работы должны выиграть обе стороны.

Контракт должен быть достаточно гибким, чтобы предоставляемые услуги менялись вместе с условиями, при этом не стоит подписывать стандартные контракты (особенно при необходимости внедрения незнакомых технологий), т.к. может оказаться, что они содержат скрытые издержки.

В целях заключения выгодного контракта в крупной компании обязательно должна работать команда из квалифицированных юристов, экспертов, специалистов по передаваемым функциям и менеджеров. Для того, чтобы постоянно быть в курсе событий, необходима команда, контролирующая выполнение контракта (контракт-менеджеры), и специалисты, отслеживающие изменения технологий. Внутри компании необходимо создать атмосферу понимания происходящих изменений. Следует действовать, опираясь на корпоративную культуру. Важно суметь внушить персоналу идею о том, что на данном этапе необходимо развивать основную деятельность компании и что именно аутсорсинг дает возможность сконцентрироваться на ней.

**Гражданско-правовая природа договора аутсорсинга**

По мнению других юристов, договор аутсорсинга представляет собой соглашение, по которому одна сторона (заказчик) за вознаграждение производит передачу своих определенных функций, или видов деятельности (финансовых, производственных, информационных, сервисных, управленческих и др.), или бизнес-процессов (маркетинговых, организационных, производственно-технологических, финансово-экономических и др.) второй стороне (аутсорсеру), имеющей необходимых квалифицированных сотрудников.

***СУБКОНТРАКТАЦИЯ***

Большинство субъектов хозяйствования реального сектора экономики в настоящее время остро ощущают резкое повышение конкурентной борьбы на промышленных рынках. Экономическая необходимость подталкивает их к поиску соответствующих организационно-хозяйственных решений и схем функционирования, адекватно противостоящих возникающим проблемам рыночного конкурентного противостояния.

Таким решением становится расширение использования специализации и кооперации малых, средних и крупных предприятий, одновременно развивающее наиболее динамичный и конкурентно устойчивый сектор экономики - малое и среднее предпринимательство в сфере промышленного производства. Такое кооперационное взаимодействие позволяет крупным предприятиям сконцентрировать свои ресурсы на важнейших направлениях и развивать ключевые компетенции, а значительную часть производственных функций при этом передать малым и средним предприятиям.

Это позволяет таким взаимодействующим участникам рынка добиваться значительного повышения конкурентоспособности как на уровне отдельного предприятия, так и на уровне национальных производственных систем.

Субконтрактация – одна из форм общеизвестной производственной кооперации.

Под термином субконрактация в соответствии с принятой в практике международной промышленной кооперации терминологией понимаются следующие виды производственной деятельности:

- изготовление и поставка заказчику компонентов и комплектующих машинно-технической продукции, производимых в соответствии с международными (белорусскими) стандартами и поставляемых большими партиями (например, крепежные изделия, упаковочный материал и др.);

- изготовление и поставка узлов и отдельных деталей (изделий), производимых по спецификациям заказчика и поставляемых ему, как правило, в ограниченных количествах и в строго определенные сроки;

- проектирование, изготовление и поставка заказчику узлов, блоков и отдельных деталей (изделий) в соответствии с согласованным техническим заданием.

Субконтрактация в сфере услуг чрезвычайно близка к понятию «Аутсорсинг». Для того, чтобы избежать сложностей с определениями, центрами субконтрактации принято следующее решение: термин «субконтрактация» («субконтрактинг») включает в себя все виды аутсорсинга, имеющие прямое отношение к промышленному производству продукции.

Основными участниками процесса субконтрактации являются:

- сборочные предприятия с минимально необходимыми собственными технологиями мощностями (контракторы);

- узкоспециализированные предприятия – производители комплектующих (субконтракторы).

Контрактор – головное (как правило, сборочное) предприятие с минимально необходимыми собственными производственными мощностями. Производственный процесс предприятия - контрактора предусматривает передачу юридически самостоятельным организациям части работ, выполняемых для реализации третьим лицам и использование производственного потенциала субконтракторов, поставляющих комплектующие, выполняющих по заказу работы, некоторые виды специализированных научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (далее НИОКР), предоставляющих услуги.

Как правило, предприятия - контракторы сохраняют за собой такие важнейшие элементы производственного цикла, как НИОКР, промышленный дизайн, маркетинг, сборка, окраска, наладка, упаковка и лишь отдельные производства, наиболее выгодные и/или несущие в себе ключевые «ноу-хау».

Субконтрактор – предприятие, поставляющее по заказу контрактора необходимые комплектующие, выполняющее работы и т.д., то есть самостоятельное юридическое лицо, выполняющее в соответствии с распоряжениями контрактора и под его контролем часть работы, предназначенной для реализации третьим лицам (потребителям). В международной практике, как правило, рассматривается основной вариант, когда субконтрактор представляет собой малое или среднее узкоспециализированное предприятие.

Преимущества субконтрактации для бизнеса и региона

Контрактор:

1. Оптимизирует производственный процесс, выстраивая более действенную и эффективную организационную структуру.

2. Избавляется от всех нестратегических производств и заказывает необходимые комплектующие субконтракторам, сохраняя за собой такие элементы производственного цикла, как НИОКР, промышленный дизайн, маркетинг, сборка, окраска, наладка, упаковка, несущие в себе «ноу-хау».

Получает возможность сконцентрировать ресурсы и усилия на участках, определяющих стратегические преимущества, уделяя повышенное внимание развитию новых технологий, производству технически сложных и высокотехнологичных изделий, разработки новых каналов сбыта.

3. Важнейшим преимуществом использования субконтрактации является сравнительно низкая себестоимость комплектующих и услуг, получаемых от малых и средних предприятий, поскольку у таких предприятий накладные расходы ниже. Организация закупок комплектующих на тендерной основе позволяет добиться значительного снижения цен по каждой позиции и ведет к снижению себестоимости готовой продукции.

4. Контрактор объявляет модельный ряд, сокращает сроки поставки на производство новых изделий, облегчает процесс их сертификации, повышает производительность труда и конкурентоспособность предприятий, сокращает запасы комплектующих на складах и ускоряет оборачиваемость средств в производстве. Кроме того, позволяет сократить управленческий штат и рабочую силу.

5. Неотягощенная непроизводственными издержками конечная продукция становится конкурентоспособной.

Субконтрактор:

1. Получает долгосрочные заказы и постоянное сотрудничество.

2. Специализируясь на выполнении ограниченного числа производственных процессов, повышает качество продукции.

3. Опыт развитых стран показывает, что предприятие - контрактор часто за свой счет производит на предприятиях - субконтракторах внедрение и сертификацию системы управления качеством, предоставляет помещения и оборудование.

4. Промышленные предприятия часто налаживают между собой тесные партнерские отношения, что позволяет им повысить эффективность своей деятельности на всех этапах производственного цикла посредством создания производственных ассоциаций или кластеров, сетевых объединений.

**Международный опыт субконтрактации**

В международной практике субконтрактация получила широкое распространение в многообразных формах.

1. Общепроизводственная субконтрактация (по данным европейских исследований, свыше 60% договоров субконтрактации).

При повышении спроса на свою продукцию головное предприятие - Контрактор может оказаться в ситуации, когда у него недостаточно возможностей для наращивания собственных производственных мощностей. В этом случае на субконтракт передается производство партий продукции (комплектующих, узлов, блоков). Все технические условия, данные, необходимые для организации производства, прочая необходимая техническая документация передаются субконтрактору, имеющему свободные производственные мощности. Имея в распоряжении техническую документацию, субконтрактор обязуется производить продукцию, отвечающую тем же стандартам качества, что и продукция, производимая самим контрактором. Различают следующие типы общепроизводственной субконтрактации:

- по объему выпускаемой продукции. При повышении спроса на выпускаемую продукцию контрактор не увеличивает собственные производственные мощности, а организует расширение объема выпуска продукции по субконтрактам на мощностях других предприятий.

- по виду выпускаемой продукции. Контрактор расширяет ассортимент (модельный ряд) за счет новых видов продукции, изготавливаемых не на собственных производственных мощностях, а по субконтрактам.

2. Специализированная субконтрактация (более 30%).

Контрактор не располагает необходимым для изготовления продукции специализированным оборудованием и организует выполнение определенных технологических процессов по субконтрактам.

3. Субконтрактация на основе перемещения производства.

Производитель - контрактор, действующий в стране с высокими производственными издержками, принимает решение о перемещении производства продукции (ее компонентов) в страну с более низкими производственными издержками, как правило, за счет использования более дешевой рабочей силы. Субконтрактация этого типа довольно часто используется в текстильной, электронной и других отраслях промышленности. Деятельность субконтрактора полностью контролируется контрактором, который, в большинстве случаев, сам поставляет сырье и материалы, осуществляет полный контроль производства и забирает всю произведенную продукцию. В подобных случаях субконтрактор, оставаясь юридически самостоятельным хозяйствующим субъектом, становится по существу производственным подразделением контрактора.

Особые отношения между контрактором и субконтрактором

Субконтрактное взаимодействие, как правило, предусматривает возникновение «особых отношений» между контрактором и субконтрактором:

- субконтрактация на основе использования сырья, поставляемого контрактором. Контрактор желает, чтобы субконтрактор поставлял ему продукцию, характеристики которой в точности соответствуют его требованиям, и поставляет субконтрактору заготовки, материалы или сырье для обработки (переработки).

- субконтрактация, включающая в себя использование специальных инструментов и/или оборудования, поставляемых контрактором. Субконтрактная продукция может быть очень специфична и в некоторых случаях может производиться только с использованием специальных инструментов, оснастки и оборудования, иногда разработанных самим контрактором и передаваемых для выполнения заказа. Этот тип субконтрактации требует, чтобы были четко определены условия предоставления оборудования, а также условия обучения обращению с ними персонала субконтрактора. Субконтрактация, предусматривающая выполнение научно-исследовательских и опытно – конструкторских работ. В некоторых случаях контрактор не передает субконтрактору подробные чертежи и спецификации, а заказывает техническое решение поставленной задачи.

Поставляемая по субконтракту продукция включает в себя воплощаемые в конкретные изделия результаты НИОКР, проведенных субконтрактором при содействии инженерных служб контрактора. Как правило, такие многоэтапные работы передаются на субконтракт предприятиям, имеющим собственные конструкторские бюро, опытные производства, возможности для проведения испытаний и др.

- временная (краткосрочная, периодическая) субконтрактация. В некоторых случаях субконтрактные отношения носят непостоянный характер и возникают в связи с заключением разовых сделок. Контрактор является предпринимателем или производителем, который, исходя из соображений целесообразности, изъявляет желание привлечь субконтрактора для выполнения определенной производственной операции или этапа работы, или же для производства определенной продукции.

- постоянная или долгосрочная субконтрактация. В ходе производства сложной промышленной продукции зачастую возникает необходимость в привлечении субконтракторов для изготовления отдельных компонентов на длительный период времени, например, до момента снятия такой продукции с производства. Производители автомобилей, самолетов и т.п. часто доверяют изготовление приборов и даже авиационных двигателей субконтракторам, которые, фактически, становятся сопроизводителями, поскольку соответствующие образцы проектируются с учетом будущего использования их продукции. В таких случаях договоры заключаются на долговременной основе, их условия оговариваются с самого начала, а сами договоры содержат положения о возможности внесения в них изменений и дополнений с целью учета факторов, характер действия которых может измениться с течением времени.

Подобные отношения предполагают наличие иерархически организованных юридических отношений между заказывающей стороной и стороной, выполняющей заказ, и тяготеют к отношениям партнерства, в рамках которых обе стороны равны в своих правах и занимаются совместным производством продукции, которая, при определенных обстоятельствах, может носить товарные знаки обеих сторон или их совместный товарный знак.

Все вышеприведенные схемы и формы кооперационного (субконтрактационного) взаимодействия обеспечивают как взаимовыгодность таких контактов, так и общую конкурентоустойчивость основанной на них экономики хозяйствования.

***ФРАНЧАЙЗИНГ***

Франчайзинг - это продажа или временное предоставление товарного знака и/или фирменных технологий (методов организации) другому предпринимателю.

В настоящее время выделяют четыре основных вида франчайзинга:

- франчайзинг товара;

- производственный франчайзинг;

- сервисный франчайзинг;

- франчайзинг бизнес-формата.

**Товарный франчайзинг**

При товарном франчайзинге франчайзи получает от франчайзера на льготных условиях товары для их дальнейшей реализации. При этом он приобретает право на продажу и сервисное обслуживание под торговой маркой франчайзера. Изготовителем товаров может быть как сам франчайзер, так и другие компании.

**Производственный франчайзинг**

Производственный франчайзинг предполагает передачу франчайзером запатентованных технологий и сырья для производства определенного продукта. Чаще всего при этом франчайзер производит и поставляет франчайзи определенные ингредиенты, технология производства которых не разглашается

**Сервисный франчайзинг**

В рамках сервисного франчайзинга франчайзер предоставляет право на продажу услуг под торговой маркой франчайзера, а также осуществляет передачу оборудования, технологий продажи обслуживания клиентов, контролирует все аспекты их применения.

**Франчайзинг бизнес-формата**

При франчайзинге бизнес-формата франчайзер, кроме прав на использование товарного знака, передает франчайзи отработанную модель организации и ведения бизнеса.

Франчайзинг бизнес-формата предполагает составление франчайзером обширного пакета сопутствующих аренде торговой марки документов - так называемого brand-book, включающего в себя детальные технологии ведения бизнеса и правила, вплоть до параметров работы с недвижимостью (месторасположение, интенсивность людских потоков, диапазон арендной ставки и так далее), оформления интерьера помещений, освещения, расположения мебели, внешнего вида сотрудников, специфики работы с поставщиками, рекламной политики и т.д.

Основные преимущества, связанные с деятельностью франчайзинга, заключаются в следующем:

- это шанс открыть собственный бизнес, поскольку при этом сохраняется юридическая самостоятельность покупателя франшизы;

- начиная зачастую с нуля, франчайзи получает возможность сразу же занять определенное место на рынке товаров (работ, услуг) с уже апробированной и известной продукцией, возможность использовать в своей деятельности патенты, торговые марки, коммерческие и технологические секреты и ноу-хау франчайзера;

- франчайзер передает франчайзи проверенные на рынке технологии производства и управления, обучает его сотрудников методам работы, помогает выбрать и оформить помещения, купить оборудование, оказывает текущую консультативную помощь (например, в области закупок, управления персоналом, ведения бухгалтерского учета и др.);

- франчайзи, как правило, освобожден от значительных расходов на рекламу - он просто не нуждается в рекламе, поскольку марка, под которой он работает на рынке, широко известна;

- франчайзи имеет возможность экономить за счет преимуществ сети, а именно: поиск поставщиков и переговоры с ними, получение скидок при закупках (у большой сети получит такие скидки гораздо больше шансов, чем у отдельного малого предприятия), изучение запросов потребителей, обучение новым технологиях и т.д. Многие расходы, которые должен нести самостоятельный предприниматель, либо берет на себя франчайзер, либо они покрываются всеми участниками сети;

- франчайзи приобретает дополнительную возможность привлечения кредитных ресурсов, поскольку банки охотнее финансируют предприятия, работающие в рамках франчайзинга. Более того, иногда франчайзер выступает гарантом по кредиту. Имеют место случаи, когда крупная компания заключала с банками соглашения о выдаче кредитов ее франчайзи на специальных, более выгодных условиях.

- для франчайзи франчайзинг становится настоящей школой эффективного бизнеса (каким бы бизнесом он ни занимался в дальнейшем, накопленный опыт работы оказывается востребованным);

- моральное удовлетворение от работы под популярной маркой в рамках известной бизнес-сети.

Вместе с тем, франчайзи следует иметь в виду возможные риски и трудности в процессе работы с франчайзером. Купленная франшиза может оказаться не столь эффективной, как это представлялось первоначально. Это может произойти из-за:

- недостаточной или недостоверной информации о франшизе, преувеличенных обещаний франчайзера;

- слабой проработки рынка франчайзером и несоответствия продукта интересам рынка;

- неспособности франчайзера управлять ростом сети, потери интереса к ее развитию;

- банкротства или утраты деловой репутации франчайзера или сети в целом.

- необоснованного приближения предприятий франчайзи друг к другу;

- чрезмерного ограничения деятельности и неоправданного контроля со стороны франчайзера;

-досрочного прекращения франчайзером договора при отсутствии серьезных нарушений со стороны франчайзи;

- невозобновления договора и/или существенного изменения его условий при возобновлении.

- потеря интереса к предпринимательской деятельности в целом или к франчайзингу, в частности. Причинами этого могут быть и неготовность покупателя франшизы к ведению самостоятельного дела, нежелание подчинять свои интересы общему делу, индивидуальные особенности и др.

Более подробную информацию о деятельности Ассоциации франчайзеров и франчайзи «БЕЛФРАНЧАЙЗИНГ» можно получить по телефону: +375 017 290-90-99, www.belfranchising.by

***КЛАСТЕРЫ***

Предпосылки создания кластеров содержится в концепции формирования и развития инновационно-промышленных кластеров в Республики Беларусь утвержденной постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 16.01.2014 г. № 27.

**Создание и функционирование кластеров**

Кластер – это группа компаний, которые, взаимодействуя, повышают конкурентоспособность своих товаров на мировых рынках.

Кластеры получили широкое признание как важные инструменты стимулирования роста производительности, расширения и инновационной деятельности малого бизнеса и создания новых компаний. Концепция кластеров является попыткой раскрытия части механизмов, определяющих динамику промышленного производства, развития малого и среднего бизнеса и его взаимодействия с крупным в тех или иных регионах.

Практика кластерного развития выработала несколько подходов к формированию и организации деятельности кластеров.

Первый подход предусматривает координацию действий участников кластера по ряду согласованных направлений деятельности на уровне собственников (руководителей) субъектов хозяйствования, представленных в коллегиальном координационном органе – Совете кластера, и не требует создания какого-либо отдельного юридического лица.

Как правило, координация действий предполагает организацию и (или) проведение силами самих участников кластера ряда регулярных мероприятий информационно-образовательного характера (создание и продвижение интернет-ресурса кластера, обучающие семинары, тренинги, контактно-кооперационные биржи, выставки, ярмарки и т.п.) в интересах всех участников.

Второй подход предусматривает достаточно высокую степень интеграции участников кластера, что требует наличия отдельной организации (юридического лица), выполняющей на регулярной основе ряд организационно-координационных функций в интересах всех участников кластера, а также создание специализированной инфраструктуры кластерного развития, необходимой для совместной деятельности.

В зависимости от масштаба деятельности и степени интеграции потенциальных участников кластера различают две формы организации кластеров – простую и сложную.

Простая форма организации кластера предполагает:

- заключение договора о совместной деятельности (простого товарищества), объединение имущественных вкладов участников кластера;

- определение направлений совместной деятельности;

- создание Совета кластера из числа собственников (руководителей) участников кластера;

- возложение на одного или нескольких участников кластера функций кластерного менеджмента.

Рекомендуется избрать простую форму организации кластера в случае, когда первоначальная численность инициаторов – участников кластера составляет не более 15 субъектов хозяйствования и при этом все они являются субъектами малого и среднего предпринимательства.

Выбор сложной формы организации кластера рекомендуется в том случае, когда соблюдаются одно или несколько следующих условий:

- во первых, в составе кластера предполагается участие преимущественно средних и крупных коммерческих организаций (субъектов хозяйствования);

- во-вторых, потенциальными участниками кластера планируются быть учреждения образования, науки, здравоохранения и др.;

- в-третьих, потенциальные участники кластера планируют создание инфраструктуры, а также создание и обустройство индустриальной площадки для ведения совместной деятельности;

- в-четвертых, потенциальные участники заинтересованы в реализации масштабных совместных инвестиционных (инновационных) проектов, как правило, в сфере материального производства.

Современные кластеры, как правило, являются сетями, охватывающими несколько отраслей и включающими различные коммерчески организации, специализирующиеся на конкретном звене в цепочке создания конечного продукта.

Важной отличительной чертой кластера в общей модели производственно-кооперационных и иных взаимодействий субъектов хозяйствования является фактор инновационной ориентированности участников кластера. Кластеры, как правило, формируются там, где осуществляется, или ожидается «прорывное» продвижение в области техники и технологии производства и последующего выхода но новые «рыночные ниши». В связи с этим, в последнее время для поддержки наиболее перспективных направлений и форм предпринимательской деятельности, формирования и регулировании инновационных систем все активнее используются кластеры.

**Выгодополучение в кластере**

Главная причина возникновения кластеров в том, что это становится выгодно.

Кластер является организационно-экономическим механизмом, сочетающим определенные организационные формы и инструменты коллективного самодействия субъектов хозяйствования и самоуправления коллективным самодействием, в основе которых лежат рыночные интересы.

Коллективная деятельность участников кластеров становится возможной лишь тогда, когда интересы участников удовлетворяются лучше, чем в условиях их индивидуальной деятельности.

Объективный интерес каждого предприятия заключается в повышении конкурентоспособности своей продукции. Для этого предприятие должно обеспечивать эффективность своей текущей деятельности, и за счет рефинансирования части дохода, превышающего текущие затраты, обеспечить свое поступательное развитие и способность поддержания эффективного функционирования на следующем отрезке жизненного цикла. Если коллективная деятельность в кластере позволяет стабилизировать и развивать положение предприятия на рынках закупок и продаж, больше зарабатывать и меньше тратить, чаще и все более комплексно обновлять и наращивать ресурсы, совершенствовать качество и повышать количество результата, т.е. обеспечивать повышение конкурентоспособности, эта коллективная деятельность будет выгодна для предприятия и будет им приятна. Это может произойти не сразу, так как процесс расширения и углубления кооперации основан не только на ожидаемой выгоде, но и на достигнутом уровне доверия сторон друг другу. Однако формирование необходимого уровня доверия часто представляет значительную проблему. Во многом процесс кластеризации и развития тормозится именно по этой причине и представляет собой длительный эволюционный процесс.