



МЕЛІТОПОЛЬ: ЗРОСТАННЯ ЧЕРЕЗ КЛАСТЕРИ



Валерій ГОВОРКОВ,
заступник міського голови
Мелітополя Запорізької області

За неповних 4 роки місто Мелітополь змінилось в очах підприємців і чиновників з «міста залізничників» на «місто майстрів». Темп росту податкових надходжень до бюджету становить 15% на рік, і лише за 2011 рік було створено понад 1700 робочих місць. Все це — результат роботи поки що одного інноваційно-технологічного кластеру із назвою «АгроБУМ». Але оскільки модель показує результати через 7-10 років, то попереду ще більш вражаючі успіхи. Рекомендуємо уважніше придивитись до досвіду розвитку економіки міста через побудову ефективно працюючих кластерів.

Ще декілька років тому машинобудівна галузь Мелітополя працювала не на повну виробничу потужність у зв'язку з браком коштів на утримання служб аналітики та маркетингу на підприємствах. Компанії не мали достатньої інформації про потреби споживачів, були незахищеними від дій конкурентів та тиску з боку контролюючих і фіскальних органів. Науковці не могли займатись розробкою та впровадженням нових технологій внаслідок відсутності матеріально-технічної бази. Кінцеві споживачі

продукції машинобудування для АПК — фермери Запорізької області — потребували нових засобів виробництва, але влада області та міста не мали можливості координувати процеси кооперації між підприємствами, наукою та споживачем. Поширювалась тіньова зайнятість, а системні механізми підтримки та сприяння розвитку бізнесу були відсутні. Саме тоді, у 2008 році, підприємці вийшли з ідеєю про налагодження кооперації і попросили підтримки у міської влади.

Міський голова м. Мелітополя Сергій Вальтер пояснює: «У 2008 році, коли я був секретарем Мелітопольської міської ради, до мене звернулася група підприємців з проханням підтримати організацію форуму малого та середнього машинобудівного бізнесу. Вони планували провести дискусію у формі круглого столу з питань підтримки промислового бізнесу. Я із задоволенням підтримав ініціативу, і місто безкоштовно надало приміщення для проведення виставки та круглого столу. Я був вражений, що не маючи особливого досвіду, на ентузіазмі, бізнесмени повністю самостійно організували і провели подію міжнародного рівня! В ті дні місто відвідали близько 200 компаній з 15 країн світу — ті, кого називають «бізнес-туристами». Тоді ж народилась ідея організації кластеру «АгроБУМ».

Як бізнесмен у минулому, я розумів, що об'єднання бізнесів на кластерному рівні дасть новий поштовх розвитку і цих компаній, і міста в цілому. А вже влітку 2009 року я брав участь у презентації створеної громадської організації «Інноваційно-технологічний кластер «АгроБУМ». Тепер, врахувавши досвід цієї практики, ми обговорюємо можливість кластеризації ще однієї важливої для нашого міста галузі — харчової».

ЩО ТАКЕ КЛАСТЕР ТА ХТО ФІНАНСУЄ «АГРОБУМ»?

Кластерна ініціатива об'єднання бізнесу, науки та влади — діючий

інноваційний механізм розвитку галузей місцевої економіки. Головна перевага цієї практики в тому, що кожна зі сторін, яка бере участь у проекті, отримує реальний результат. Бізнес — додатковий прибуток та розвиток, наука — можливість впровадження розробок у життя, влада — стабільний та відповідальний в усіх відношеннях бізнес, створення робочих місць та додаткових джерел поповнення бюджетів усіх рівнів.

У рамках своєї роботи кластер є базою для навчання і підбору персоналу, спрямування внутрішніх інвестицій та реінвестицій, формування і спільного використання експортних мереж, комплексного забезпечення та збуту, сприяння науково-дослідним розробкам. Він також організовує постійну виставкову діяльність, сприяє захисту інтересів учасників кластеру, забезпечує спільне юридичне, страхове та фінансове обслуговування.

На етапі впровадження внесок місцевого бюджету Мелітополя у створення кластеру «АгроБУМ» склав 10 тис. грн. У подальшому кожен проект — інструмент та його вартість — обговорюється перед впровадженням учасниками кластеру і Координаційною радою з питань розвитку машинобудування та промисловості міста Мелітополя. Визначається доцільність такого заходу та коло учасників, які його фінансують.

Вигоди для влади очевидні — впродовж 2009-2012 років:

- машинобудівний бізнес міста збільшив обсяги виробництва та реалізації продукції на 15 млн. грн.;
- темп росту податкових надходжень до бюджету становить 15 %;
- тільки за 2011 рік створено понад 1700 робочих місць.

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ: безпрецедентне зростання за 3 роки. І це лише початок.

За ініціативою керівників підприємств малого та середнього бізнесу, міська влада Мелітополя з липня 2009 року по березень 2012 року реалі-



Робота АГРОФОРУМУ-2012. 40 підприємств кластеру, 250 компаній-відвідувачів з 15 країн світу

зовувала проект зі створення кластеру «АгроБУМ», до складу якого увійшли 40 учасників. Головна мета кластеру — сприяти розвитку та консолідації малих і середніх підприємств, фізичних осіб-підприємців, науки у галузі машинобудування для агропромислового комплексу міста Мелітополя, привертати увагу до проблем, пов'язаних із машинобудуванням, розвиток активної виробничої кооперації та субконтракції в машинобудівній галузі.

У результаті роботи цього кластеру вже досягнуті наступні результати:

- люди мали робочі місця та заробітну плату протягом кризових 2008-2009 років;
- легалізовано 15 підприємств, обсяги виробництва малого та середнього бізнесу у співставних цінах зросли на 32% у 2012 році у порівнянні з 2011 роком. Зросла середня зарплата, на 35% збільшились відрахування прибуткового податку до місцевого бюджету. Відповідно, місто реалізує більше програм благоустрою;
- започаткована та розвивається практика спільного збуту — поява спочатку одного, а потім ще двох спілок виробників у місті. Ефект полягає в тому, що у групі компанії отримують додаткові замовлення (в середньому до 700 тис. дол. на рік

на групу). У групу входять 5-6 представників бізнесу, і кожен виконує власні функції;

- компанії отримали прекрасну нову можливість оптимізувати бізнес-процеси завдяки кооперації, адже до кластеру входять і виробники комплектуючих, і компанія, яка займається збором готової продукції, і компанія, яка відповідає за збут;
- завдяки кооперації розпочалось залучення у місто нових, не власних для працюючих тут компаній замовлень. Проте тепер, виходячи з технологічних можливостей усіх учасників кластеру, такі замовлення можуть бути виконані. Сьогодні в цьому беруть участь 5 виробників, а сумарна вартість залучених замовлень склала близько 1 млн. грн. лише за 2012 рік;
- спільна участь учасників кластеру у виставках (беруть участь 10 компаній) дозволяє кожній з них економити кошти: кожна з компаній витрачає в 15 разів менше, ніж витрачала би, якби брала участь у виставці окремо;
- проведення щорічного Агрофоруму, який дозволяє 40 учасникам кластеру економити сумарно за рік близько 2-2,5 млн. грн.

Отже, кластерна модель дозволяє Мелітополю розвиватись завдяки встановленню робочих зв'язків між

потенціальними можливостями та вже існуючими розробками — які має наука, і які раніше «припадали пилом» на полицях — та ресурсним потенціалом бізнесу (обладнання, ТМЦ, люди). У результаті — виробництво нових видів продукції, адже наука отримує реалізацію винаходів «у металі», бізнес отримує нові види продукції, яка має суттєві переваги, оскільки знаходиться поза конкуренцією як інноваційна. Влада отримує дивіденди у вигляді стабільної економіки, зайнятості населення, додаткових доходів бюджету.

КЛЮЧОВІ КРОКИ: яким чином це було зроблено?

Органи місцевого самоврядування ставили перед собою два завдання:

1. Вибір оптимальної форми взаємодії промислового бізнесу у місті, підтримка бізнесами один одного.
2. Як результат виконання першого завдання — збільшення дохідної частини бюджету через зростання надходжень від малого та середнього бізнесу.

Обираючи модель для вирішення цих завдань, ініціатори проаналізували можливості для створення кластерів у Мелітополі і дійшли висновку, що місто має три основні компоненти класичної моделі кластерного розвитку — бізнес, науку та владу, взаємодія між якими і є фундаментом кластерної моделі. До складу кластеру увійшли виробничий бізнес, який працює у сфері сільгоспмашинобудування (40 машинобудівних компаній та підприємств міста), галузеві вищі навчальні заклади (Таврійський державний агротехнологічний університет, Мелітопольський державний педагогічний університет, Мелітопольський промислово-економічний коледж), влада міста (виконавчий комітет Мелітопольської міської ради, Мелітопольська міська рада) та області. При цьому треба зауважити, що кластер ефективно розвивається за двох умов: на спільній для його учасників території та у випадку готовності учасників до інвестицій.

КЛЮЧОВЕ ПИТАННЯ: чому конкуренти об'єднуються у кластери?

І, дійсно, чому компанії, які є конкурентами, зацікавлені поєднувати зусилля у таких, зазвичай, закритих питаннях як збут, маркетинг (включно із ціновою політикою), просування? Не були виключенням і учасники



кластеру в Мелітополі, тому на початку роботи «АгроБУМу» питання конкуренції було гострим — саме за напрямками «субконтракція», «кооперація», «спільний збут» та «участь у виставках». Але через деякий час компанії дійшли висновку, що внутрішня конкуренція стимулює, в першу чергу, їх самих, дає їм можливість поглянути на себе зі сторони. Тому крок за кроком, через створення невеликих груп для спільного збуту готової продукції (по 5-7 компаній у кожній) трансформувалось розуміння переваг, що дають спільні дії. Так, ці групи конкурували між собою на ринках. І саме тому кожна з цих груп була змушена покращувати власну продукцію, сервіс, маркетинг, розробляти нові види продукції. А, отже, конкурентоздатність і групи, і кожної окремої компанії в ній зростала. І це давало можливість заробляти більше...

Друге важливе питання: які вигоди від роботи в кластері мають маленькі компанії? Вони зазвичай дуже полюбляються тісній співпраці з великим бізнесом, бо можуть легко бути або поглинутими, або непотрібними (у випадку, якщо велика компанія створить власний підрозділ, який буде займатись тим самим, що робила маленька компанія). Досвід Мелітополя дає відповідь і на це питання. Так, є декілька прикладів, коли саме у тандемі з колегами по кластеру одна з компаній виграла тендер у компанії-конкурента з відомим ім'ям (крупний бізнес, білоруський завод). Зрозуміло, що якби ця невелика компанія брала участь у тендері самостійно, то її пропозицію, імовірно, навіть не розглядали б.

І на довершення — про Агрофорум. Це велика виставка, на якій підприємства з кластерів виставляють свою продукцію. Зрозуміло, що рівень конкуренції тут найвищий. Проте після 4-го поспіль проведення, компанії побачили, що це — чудова можливість як для того, щоб побачити нові ніші на ринку, так і для того, щоб привернути увагу споживачів до інноваційних рішень. А, отже, виділитись та отримати конкурентні переваги. Так, саме інноваційний напрямок активізувався в Мелітополі завдяки прийняттю Комплексної програми з розвитку машинобудування та промисловості міста, розробником якої був кластер «АгроБУМ». І сьогодні вже три науково-дослідні розробки проходять шлях



День міста — огляд стендів підприємств кластера (на фото: голова Запорізької обласної ради Павло Матвієнко, заступники міського голови Мелітополя Олексій Козлов та Валерій Говорков).

комерціалізації на підприємствах міста. Проходять адаптацію наступні розробки Таврійського державного агротехнологічного університету — ротор-косилка (унікальний винахід) та «причепний модуль» для посилення тяги трактора в польових умовах.

КЛЮЧОВІ РИЗИКИ: проблеми та як їх долали?

Як вже можна здогадатись, найбільші ризики створення кластер має на початку. Але не тільки на початку, бо і в подальшому надзвичайно важливо координувати учасників та розвиток кластеру в цілому, спрямовувати усіх на розвиток і досягнення значних результатів разом. Тому потрібно дуже чітко розуміти усі найнебезпечніші зони та бути готовим до вирішення непростих питань. З досвіду Мелітополя можна виділити такі найважливіші моменти.

Необ'єктивна оцінка проекту на початку впровадження навіть з боку самих учасників. Адже самими закликами та лозунгами ОБ'ЄДНУВАТИСЬ — бізнес «не візьмеш». Лише через конкретні приклади «появи додаткового прибутку» можна залучати компанії до об'єднання у кластери. Саме на це й треба звернути увагу.

У Мелітополі так і доводили доцільність проекту і право на існування та подальший розвиток, перші вигоди від роботи кластерної моделі отримували майже одразу, ще у 2009 році. А

успішне проведення першого Агрофоруму не лише «закріпило ефект», але й дало можливість для розвитку ініціативи. Тому сьогодні в структуру кластеру входять майже всі активні підприємства машинобудівного комплексу Мелітополя.

Конкуренція. Варто зазначити, що у 2010-2011 роках стала помітною тенденція локальних об'єднань у межах кластеру між підприємствами, які не є конкурентами — це заходи зі спільного збуту, спільного постачання, кооперації. Кластер вітає такі локальні та тимчасові об'єднання. Головним є те, що у підсумку підприємства отримують результат і кластерна ініціатива працює.

Законодавчі обмеження та налагодження співпраці з владою. Керівництво кластера, як громадську організацію з активною позицією, запрошують та залучають до участі в різноманітних робочих групах і комісіях — як з боку виконавчого комітету Мелітопольської міської ради, так і Запорізької обласної державної адміністрації. Вони також беруть участь у роботі координаційних рад з промисловості та підприємництва у місті Мелітополі та Запорізькій облдержадміністрації. Лобюють прийняття комплексної програми з питань розвитку підприємництва та машинобудування. Шукають шляхи



Ініціатива кластеру – відкриття в Мелітополі скульптурної композиції «Мелітопольському Машинобудівнику» (2011 рік). Скульптура прикрашає двір кузні кадрів машинобудування міста – машинобудівний коледж

вирішення непростих питань у сфері оподаткування та митниці, у міста та області. Найактуальніші питання виносять на державний рівень, через відповідні міністерства та відомства.

Отже, об'єднання бізнесу для досягнення певної мети неможливо за відсутності його прямої зацікавленості (лозунги, ідейність та прохання — недовіри засоби). Прямая зацікавленість бізнесу — це отримання додаткового прибутку. І тут потрібні потужні приклади. Як от досвід компанії ТОВ «Агромастер-Плюс», яка за рахунок участі в Агрофорумі отримала додаткові замовлення лише у 2012 році на 100 тис. дол., а за рахунок участі у проєкті «спільний збут» — додаткових замовлень на 50 тис.дол. за місяць.

Як дізнатися, чи підійде цей досвід вам?

Практично кожна територія нашої країни має свій основний напрямок активності бізнесу і, що важливо, свій індивідуальний економічний потенціал. У Мелітополі, наприклад, це сільськогосподарське машинобудування (у частині виробництва елементної бази для мобільної техніки). Цей потенціал якраз і відображає можливості для впровадження «кластерної моделі розвитку бізнесу». Для цього необхідно вивчити та вміло застосовувати практику кластерних ініціатив Європи, Росії та України, мати або створити авангард активних представників бізнесу та, звісно, необхідні зацікавленість і бажання

представників місцевої влади розвинути цей напрям.

Усім, хто зацікавився досвідом Мелітополя, можна порадити вивчити його детальніше.

КЛЮЧОВІ СКЛАДОВІ УСПІХУ

1. Тільки **бізнес** може бути ініціатором кластеру. Досвід Мелітополя та досвід закордонних країн показують, що якщо ініціатива йде від влади, подібні проєкти закриваються, так і не розпочавшись.

2. Роль **ІНІЦІАТОРА**. Це має бути бізнесмен у своїй галузі, який може переконати колег (тим більше кон-

курентів) працювати спільно. Це можна зробити на будь-якому конкретному прикладі. У Мелітополі таким прикладом стало проведення першого Агрофоруму малого та середнього машинобудівного бізнесу у 2008 році.

3. Чіткий та конкретний план роботи!!!

4. Розуміння місцевою владою важливості кластеризації економіки на локальному рівні.

Нормативно-правове регулювання впровадження практики

- Забезпечення розвитку інтегрованих висококонкурентоздатних структур-кластерів — є однією з операційних цілей Стратегії регіонального розвитку Запорізької області на період до 2015 року, затвердженої рішенням Запорізької обласної ради від 06.06.2008 № 2. Ця ініціатива є також пріоритетним напрямком Комплексної програми розвитку підприємництва в Запорізькій області на 2009-2010, 2011-2012 роки, затвердженої рішенням Запорізької обласної ради від 26.02.2009 №2;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної програми розвитку внутрішнього виробництва»;
- Закон України «Про інноваційну діяльність»;
- У липні 2006 р. в ЄС було схвалено та прийнято «Маніфест кластеризації в країнах ЄС»;
- Європейський кластерний Меморандум, затверджений 21 січня 2008 р. у м. Стокгольмі.



МЕЛІТОПОЛЬ

Місто обласного значення

Населення – 157 тис. осіб

Економіка — поліфункціональне місто, основна галузь економіки — машинобудування, харчова та легка промисловість

Бюджет у 2012 р. – 500 млн. грн.



КЛАСТЕР «АГРОБУМ»

Громада в кількості понад 10 тис. осіб

Підприємства – близько 40

Вищі навчальні заклади — 2

Ми раді ділитися нашим досвідом. Звертайтеся!

Контактна інформація

Адреса: вул. К. Маркса, 5,

м. Мелітополь, Запорізька область, 72312

Телефон +38-0619-44-01-67;

Факс +38-0619-26-34-70

Електронна пошта:

gvv_73@mail.ru

Веб-сторінки —

<http://www.mlt.gov.ua>

та <http://invest-melitopol.gov.ua/>