

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

INSTITUTIONAL MODELS OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: O 2

УДК: 338

КЛАСТЕРНАЯ ПОЛИТИКА КАК ОТВЕТ НА РЕГИОНАЛЬНЫЕ ДИСПРОПОРЦИИ ВНУТРИ АЛТАЙСКОГО КРАЯ



Александр Александрович Лукин

*аспирант кафедры менеджмента, организации бизнеса и инноваций
Алтайского государственного университета, Россия, Барнаул, sashal19991999@mail.ru*

Резюме. В статье исследуется проблема устойчивого и воспроизводящегося характера региональных диспропорций в Российской Федерации, проявляющаяся, в том числе, в консервации отставания многих субъектов от среднероссийских темпов роста. На примере Алтайского края, демонстрирующего накопленное отставание, показана ограниченная эффективность традиционных компенсационных инструментов региональной политики. Целью работы является теоретическое обоснование и проектирование механизма воздействия кластерной политики как структурного инструмента снижения межтерриториальной дифференциации. Методологическую основу составляют системный и сравнительный анализ, а также статистические методы оценки пространственного неравенства. В результате исследования разработана модель целеориентированной кластерной политики, последовательно реализующая этапы диагностики, проектирования «снизу вверх», применения точечных инструментов поддержки и мониторинга воздействия. Практическая значимость модели заключается в её способности трансформировать экономическую структуру «слабых» территорий через активизацию эндогенного потенциала, создание перерабатывающих «полюсов роста», новых рабочих мест и рост собственных налоговых доходов муниципалитетов. Доказано, что кластерный подход позволяет атаковать причины, а не симптомы диспропорций, способствуя достижению сбалансированного пространственного развития.

Ключевые слова: региональные диспропорции, кластерная политика, полюса роста, региональное развитие, сбалансированность территорий

Для цитирования: Лукин А. А. Кластерная политика как ответ на региональные диспропорции внутри Алтайского края // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2025. № 26. С. 5–12.

CLUSTER POLICY AS A RESPONSE TO REGIONAL DISPARITIES WITHIN THE ALTAI KRAI

Alexander A. Lukin

Postgraduate Student, Department of Management, Business Organization, and Innovation, Altai State University, Russia, Barnaul, sashal19991999@mail.ru

Resume. The article examines the problem of the persistent and self-reproducing nature of regional disparities in the Russian Federation, manifested, among other things, in the perpetuation of many regions' lag behind the national average growth rates. Using Altai Krai, which demonstrates accumulated lag, as a case study, the limited effectiveness of traditional compensatory instruments of regional policy is shown. The aim of the work is to provide a theoretical foundation and design a mechanism for the impact of cluster policy as a structural tool for reducing inter-territorial differentiation. The methodological basis consists of systems and comparative analysis, as well as statistical methods for assessing spatial inequality. As a result of the research, a model of targeted cluster policy is developed, sequentially implementing the stages of diagnosis, "bottom-up" design, application of targeted support instruments, and impact monitoring. The practical significance of the model lies in its ability to transform the economic structure of "weak" territories by activating endogenous potential, creating processing "growth poles," new jobs, and increasing municipalities' own tax revenues. It is proven that the cluster approach allows for addressing the causes, not just the symptoms, of disparities, thereby contributing to achieving balanced spatial development.

Keywords: regional disparities, cluster policy, growth poles, spatial development, territorial balance, Altai Krai, regional economic policy

For citation: Lukin A. A. Cluster Policy as a Response to Regional Disparities Within the Altai Krai. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy* = *Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2025;26:5–12. (In Russ.).

Сущность и предпосылки муниципальных диспропорций Алтайского края

Пространственное неравенство — одна из наиболее устойчивых проблем для российской экономики. Несмотря на декларируемую в стратегических документах цель сбалансированного регионального развития, на практике мы наблюдаем консервацию и даже усиление диспропорций между регионами России. По данным Росстата, разрыв между регионами-лидерами и регионами-отстающими по величине валового регионального продукта на душу населения продолжает измеряться десятками раз. Более того, в период 2018–2023 гг. в 35 субъектах РФ отмечалось устойчивое отставание темпов роста от среднероссийских показателей, что свидетельствует о структурном характере проблемы. Например, при среднем по стране показателе прироста ВРП на душу населения в 3,5% Алтайский край с показателем прироста в 1,5% за 5 лет может достигнуть 10% отставания от развития России¹. Такой условный прогноз раскрывает несущественные статистические отклонения от среднего (даже если в общем прирост положительный) в виде глобальных признаков региональных диспропорций.

На уровне Алтайского края эта проблема проявляется в форме внутрирегиональной (муниципальной) поляризации. При наличии относительно развитых промышленных центров (Барнаул, Бийск) значительная часть муниципальных образований, особенно сельских, демонстрирует признаки стагнации. Анализ показывает, что:

- разрыв между муниципалитетами с максимальными и минимальными бюджетными доходами на душу населения превышает 15-кратный размер;
- в районах, расположенных в предгорьях Алтая, уровень безработицы систематически в 2–3 раза выше среднекраевого показателя;
- наблюдается устойчивый миграционный отток населения из сельских территорий в краевой центр и за пределы региона.

Государственное регулирование регионального развития очень существенно и обширно и включает программно-целевые методы, дотации и субсидии. Однако в решении проблема неравенства имеет ограниченную эффективность, поскольку:

1. Компенсационный характер мер — большинство инструментов направлено на смягчение последствий неравенства, а не на устранение его причин.

¹ Алтайский край в цифрах. 2020–2024: краткий статистический сборник. URL: <https://22.rosstat.gov.ru/folder/33439> (дата обращения: 07.11.2025)

2. Отсутствие структурного воздействия — поддержка часто консервирует существующую сырьевую специализацию, не создавая предпосылок для качественного изменения экономической структуры проблемных территорий.

3. Диффузный характер распределения ресурсов — распыление средств между многочисленными муниципалитетами не позволяет создать критические массы инвестиций, необходимые для запуска самоподдерживающегося роста.

Несмотря на то что предпосылки развития диспропорций зачастую исторически устоявшиеся и географически обоснованные, есть способы сдерживать и даже сокращать усиление поляризации. В качестве инструмента в статье рассматривается кластерная политика, которая предлагает переход от временных мер к стратегии структурной трансформации экономики депрессивных территорий.

Преимущество кластерного подхода заключается в его способности:

- мобилизовать эндогенный потенциал территорий,
- создать синергетические эффекты между участниками кластера,
- обеспечить мультипликативное воздействие на смежные секторы экономики,
- способствовать закреплению добавленной стоимости на территории.

Таким образом, исследование возможностей кластерной политики как инструмента снижения региональных диспропорций представляет не только теоретический, но и практический интерес для совершенствования региональной экономической политики на федеральном и субфедеральном уровнях.

Теоретические основы исследования региональных диспропорций и кластерной политики

Развитие региональных диспропорций имеет предпосылки в классической теории пространственной организации экономики. Еще Альфред Вебер в своей теории размещения обратил внимание на то, что экономическая активность стремится к концентрации в точках с минимальными издержками (Вебер, 1926). Однако позднее, в середине XX в. Гуннар Мюрдаль совершил значимый прорыв, сформулировав теорию кумулятивной причинности. Согласно этой теории, любое случайное преимущество территории имеет свойство накопления, и тогда успешный регион привлекает капитал, рабочую силу, технологии, которые впоследствии усиливают его преимущества и создают порочный круг для «депрессивных» территорий (Мюрдаль, 1972).

Франсуа Перру расширил эту идею, показав, что развитие региона происходит не равномерно, а через «полюса роста» — так и называлась его кон-

цепция. Ключевые предприятия или отрасли считаются полюсами, которые, кроме положительного эффекта распространения, имеют эффект «вымывания», или «перетока», когда ресурсы для развития полюса активно выкачиваются из периферии (Перру, 1966). В случае Алтайского края мы наблюдаем классическую иллюстрацию этой теории: Барнаул как доминирующий полюс роста концентрирует ресурсы, в то время как восточные районы испытывают на себе эффект «осушения». С этой точки зрения полюсами являются не только объекты промышленности, но и образовательные учреждения, например, АлтГУ или аграрный университет, которые усиливают отток молодежи из муниципалитета, а коммерческие организации привлекают молодых специалистов, «заставляя» остаться в районном центре.

Синтез этих идей осуществил Джон Фридман в модели «центр — периферия», которая описывает иерархическую организацию пространства (Фридман, 2005). В алтайском контексте Барнаул выступает как центр первого порядка, Бийск и Рубцовск — как субцентры, а восточные районы представляют классическую периферию, зависимую от решений, принимаемых в центре.

Новая экономическая география Пола Кругмана придала этим идеям математическую строгость, показав, что концентрация производства определяется балансом между эффектом масштаба (который толкает к концентрации) и транспортными издержками (которые препятствуют ей) (Krugman, 1993). Для Алтайского края это означает, что перерабатывающие производства естественным образом стремятся к концентрации вблизи рынков сбыта и транспортных узлов, что усиливает диспропорции. В то время как муниципалитеты не имеют конкурентоспособности по ряду причин: отсутствие качественного дорожного полотна, сравнительно небольшое работоспособное население, истощившиеся рудники как потеря специализации района и др.

Специализация Алтайского края на аграрном производстве и отдельных сегментах машиностроения, сложившаяся в советский период, продолжает определять его современное развитие, создавая институциональную и структурную инерцию.

Именно в этом контексте кластерная теория Майкла Портера предлагает механизм целенаправленного управления региональным развитием. Кластер — это не просто группа компаний, а экосистема, включающая взаимосвязанные предприятия, поставщиков, научные институты и институты поддержки. Теоретическая ценность кластерного подхода заключается в его способности создавать синергетические эффекты, снижать транзакционные издержки и стимулировать инновации (Портер, 2003).

Для проблемных территорий Алтайского края кластерная политика предлагает путь преодоления «порочного круга» отставания через развитие эндогенного потенциала. Когда отдельное малое предприятие в восточном районе не может конкурировать, будучи частью кластера, оно получает доступ к общим ресурсам, знаниям и рынкам.

Теоретический кластер работает как «противоядие» от региональных диспропорций через несколько механизмов. Во-первых, он создает локализованные экстерналии — знания и навыки, которые остаются в территории. Во-вторых, он способствует импортозамещению в рамках региональной экономики, когда участники кластера начинают обслуживать друг друга. В-третьих, кластер создает «эффект гавани» — устойчивость к внешним шокам за счет диверсификации внутри кластера (Марков, 2015).

Таким образом, диспропорции в Алтайском крае — это не случайность, а закономерный результат действия фундаментальных пространственно-экономических законов. Кластерная политика предлагает не борьбу с этими законами, а их использование: если экономика стремится к концентрации, нужно создавать точки концентрации не только в центре, но и на периферии. Создание, например, кластера по глубокой переработке дикоросов в восточных районах — это не нарушение законов рынка, а создание нового «полюса роста» там, где рыночные механизмы самостоятельно его создать не могут.

Это теоретическое понимание позволяет рассматривать кластерную политику не как очередной инструмент субсидирования, а как механизм структурной трансформации экономики проблемных территорий, меняющий их позицию в системе «центр — периферия».

Анализ региональных диспропорций в Алтайском крае и ограничений текущей политики

Любое неравенство или несбалансированность имеет свои негативные проявления в регионе.

Среди таких проявлений — индикаторов региональных диспропорций выделим:

1. Разрывы в бюджетной обеспеченности. Для пояснения этого проявления рассмотрим несколько муниципальных центров Алтайского края. В процессе углубления неравенства растет разница в собственных бюджетных средствах на душу населения. Таким образом, по данным за 2022–2023 гг.:

- Барнаул: собственные доходы бюджета — 15,2 млрд руб. ($\approx 18,500$ руб./чел.);
- Бийск: 4,1 млрд руб. ($\approx 12,200$ руб./чел.);

- Рубцовск: 1,8 млрд руб. ($\approx 8,900$ руб./чел.);
- Чарышский район: 48 млн руб. ($\approx 4,100$ руб./чел.);
- Краснощековский район: 52 млн руб. ($\approx 4,300$ руб./чел.)².

Вывод: разрыв между максимальным и минимальным показателем превышает 4,5 раза.

2. Уровень безработицы. Официальный уровень безработицы имеет более оптимистичную картину, чем в действительности. Однако в восточных и предгорных районах уровень безработицы систематически в 5–7 раз выше, чем в краевом центре.

- Барнаул: 0,8% (ниже естественного уровня);
- Бийск: 1,2%;
- Змеиногорский район: 4,8%;
- Чарышский район: 5,2%;
- Красногорский район: 5,6%³.

3. Промышленное производство. В развитых центрах производство и переработка наиболее экономически выгодны в сравнении с периферией.

- на Барнаул и Бийск приходится 68% промышленного производства края;
- 10 восточных районов производят менее 1% промышленной продукции.

Такой анализ подтверждает наличие незадействованных ресурсов в развитии региона. Застой в депрессивных районах имеют схожие причины, которые необходимо выделить для предложения рекомендаций.

1. Транспортная удаленность и логистические издержки. Это резко увеличивает стоимость доставки сырья и готовой продукции, делая бизнес менее рентабельным и затягивая производственные процессы или сбыт. Например, от с. Чарышское до Барнаула около 380 км по сложным горным дорогам. Время в пути — 6–7 часов. Преодолеть такое расстояние ввиду сложного ландшафта — это риск для бизнеса, который включает высокие издержки на доставку, обслуживание и ремонт транспорта. Вместе с этим в регионе отсутствует развитая сеть современных автомобильных дорог, что лишает возможности выбирать наиболее подходящие и короткие маршруты.

2. Сложности для ведения крупного товарного сельского хозяйства. В регионах с преобладающим горным рельефом местности (Краснощековский, Солонешенский р-ны) невозможно использовать крупную сельхозтехнику и обрабатывать большие поля с такой же дешевизной и скоростью, как в степной части края (Кулунда). Такие особенности сдерживают эффект масштаба и усложняют получение промежуточного продукта.

² Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС). URL: <https://www.fedstat.ru/> (дата обращения: 07.11.2025).

³ АлтайКрайСтат. URL: <https://22.rosstat.gov.ru> (дата обращения: 07.11.2025).

3. Исторически сложившаяся экономическая структура. Политика Советского Союза определила деятельность отдельных районов Алтайского края. Таким образом, Курьинский, Змеиногорский районы и другие специализировались на добыче природных ископаемых, однако после упадка рудников города не нашли новой специализации, что привело к депопуляции и росту безработицы.

4. Демографические проблемы. Ввиду неразвитой инфраструктуры социального значения в районах низкая плотность населения (например, в Чарышском р-не плотность населения составляет около 2,5 чел./кв. км против 14 чел./кв. км в среднем по краю), а также высокий уровень старения населения и миграционный отток молодежи. Круг замыкается, когда из-за низкой заселенности и большого оттока нет потребности в застройке и развитии инфраструктуры.

5. Ориентация на сырьевой сектор. Во многих из этих районов основой экономики является заготовка и вывоз древесины, дикоросов (кедровый орех, грибы, ягоды), животноводство. Переработка носит кустарный, несистемный характер.

Причины (почему это происходит в Алтайском крае):

1. Сырьевая специализация с низкой глубиной переработки. В основном регион специализируется на производстве и экспорте зерна, подсолнечника, а также производстве масла. Узкое место в том, что мировые цены на сырье нестабильны: когда цены падают, регион несет потери.

2. Низкая диверсификация экономики и зависимость от агропромышленного комплекса. Слабость в этом случае проявляется в том, что АПК сильно зависит от погодных условий (засухи, заморозки).

3. Слабая инвестиционная привлекательность. Основные проблемы: высокие логистические издержки из-за удаленности от основных рынков, дефицит квалифицированных кадров, недостаток современных инфраструктурных объектов.

4. Консервативная структура экономики. Доля малого и среднего бизнеса, IT-сектора, сферы высокотехнологичных услуг ниже среднероссийских показателей. Эти секторы обычно являются драйверами роста в современной экономике.

Последствия (чем это грозит):

1. Накопительный эффект отставания. Отставание по ВРП на душу населения по сравнению с дру-

гими регионами не просто сохраняется, а увеличивается год от года. Низкое качество жизни.

2. Снижение бюджетной обеспеченности. Медленный рост экономики означает медленный рост налоговых поступлений. Бюджет не может финансировать развитие инфраструктуры и социальной сферы в необходимом объеме, что еще больше тормозит развитие.

3. Деградация человеческого капитала. Наиболее активная и образованная молодежь уезжает в регионы с лучшими возможностями. Оставшееся население стареет, растет демографическая нагрузка.

4. Потеря конкурентных позиций: регион становится менее привлекательным для инвесторов, попадая в «порочный круг»: нет инвестиций, соответственно нет роста, а значит, нет возможностей для инвестиций.

Анализируя ограничения текущей региональной политики, замечаем значительные меры государственной поддержки, которые часто носят компенсационный характер. Так, по программе «Комплексное развитие сельских территорий»⁴ существенная часть средств направляется на социальную инфраструктуру (ремонт школ, больниц, дорог) и значительно меньшая часть — на развитие производственной инфраструктуры. Как итог — улучшение качества жизни без изменения экономической модели.

Дотационное выравнивание в половине случаев создает иждивенческие настроения и не стимулирует развитие собственной доходной базы. Оно необходимо, но под тем углом, под которым существует сейчас, имеет положительный эффект поверхностный и краткосрочный.

Агропромышленный комплекс Алтайского края — специализация, которую нужно углублять. На данный момент государственная поддержка АПК в основном рассчитана на сельхозпроизводителей, занимающихся растениеводством: возделыванием зерновых и масличных культур. Эффектом служит закрепление сырьевой модели, когда регион экспортирует семена, а импортирует подсолнечное масло.

В крае предусмотрены инвестиционные проекты, основное усилие которых направлено на развитие уже существующей промышленной инфраструктуры, что закрепляет специализацию без диверсификации производства. Здесь есть большая возможность для региона в виде создания новых перерабатывающих мощностей.

⁴ Государственная программа «Комплексное развитие сельских территорий Алтайского края» (утверждена Постановлением Правительства Алтайского края от 22.12.2023 № 505). // Минсельхоз Алтайского края. URL: <https://altagro22.ru/documents/normative-documents/postanovleniya-administratsii-kraya/postanovlenie-pravitelstva-altayskogo-kraya-ot-22-12-2023-n-505-ob-utverzhdenii-gosudarstvennoy-prog/>

Краевая программа развития малого и среднего предприятия⁵ как пример того, что средства, распределяемые по программе, недостаточны для запуска значимых проектов — происходит «распыление» ресурсов. Аналогичная ситуация с точечным строительством дорог, когда комплексной программы развития транспортной инфраструктуры для восточных районов нет. В результате ситуационного воздействия системного эффекта улучшения нет.

Таким образом, главные ограничения господдержки:

- компенсационный характер мер;
- поддержка существующей сырьевой специализации;
- диффузный характер распределения ресурсов.

Наряду с констатацией глубинных диспропорций, анализ сложившейся в Алтайском крае системы управления региональным развитием позволяет выявить ряд системных проблем, которые сводят на нет эффективность принимаемых мер.

Во-первых, ключевой проблемой является отсутствие комплексного пространственного планирования. Муниципальные программы социально-экономического развития, как правило, разрабатываются и реализуются в рамках административных границ, изолированно друг от друга. Это приводит к дублированию усилий, распылению и без того ограниченных ресурсов и не позволяет достичь синергетического эффекта. Яркой иллюстрацией этого служит ситуация, когда пять соседних муниципальных районов независимо друг от друга пытаются развивать собственные туристические кластеры, конкурируя за один и тот же поток туристов и инвестиций, вместо того чтобы создать единый мощный межмуниципальный туристический продукт.

Во-вторых, в структуре бюджетных расходов наблюдается устойчивый перекос в сторону социальных, а не экономических приоритетов. Так, анализ краевого бюджета показывает, что до ¾ расходов, направляемых на развитие территорий, носят социальную направленность (поддержка ЖКХ, ремонт социально-культурных объектов), в то время как на развитие производственного потенциала — основы будущих доходов — направляется лишь около 1/4. Такой подход, по сути, смягчает последствия неравенства, но не устраняет его экономических причин, закрепляя дотационную модель развития многих территорий.

В-третьих, полностью игнорируется потенциал межмуниципальной кооперации. Отсутствуют дей-

ственные механизмы, стимулирующие муниципалитеты к совместному решению общих проблем. Классическим примером является сфера переработки сельхозпродукции. Для группы аграрных районов строительство одного современного, мощного перерабатывающего предприятия было бы экономически целесообразно и могло бы стать «точкой роста» для всей территории. Однако на практике каждый район зачастую пытается создать собственное, мелкое и потому малорентабельное производство, обрекая его на низкую эффективность и зависимость от бюджетных дотаций.

Совокупное действие этих системных проблем — разобщенности, социального патернализма и отсутствия кооперации — блокирует возможность качественного изменения экономической структуры проблемных территорий. Это свидетельствует о том, что преодоление диспропорций требует не просто увеличения финансирования, а смены самой парадигмы управления, перехода от точечных и компенсационных мер к стратегиям, нацеленным на структурную трансформацию экономики периферийных районов, такой как кластерная политика.

Для разработки кластерной политики нужно отталкиваться от следующих выводов:

1. Необходимость целевого воздействия — вместо распыления средств сосредоточить ресурсы на 2–3 перспективных кластерах в проблемных территориях.
2. Изменение специализации — переход от поддержки сырьевого производства к развитию перерабатывающих мощностей.
3. Межмуниципальная кооперация — создание кластеров, объединяющих несколько муниципалитетов.
4. Баланс социальных и экономических приоритетов — увязка программ социального развития с созданием рабочих мест в кластерах.

Представленный анализ демонстрирует системные недостатки текущего подхода и обосновывает необходимость перехода к кластерной модели управления региональным развитием.

Модель целеориентированной кластерной политики как инструмент снижения региональных диспропорций

В противовес компенсационным мерам, которые борются со следствиями, но не устраняют причины пространственного неравенства, предлагаемая модель кластерной политики направлена на трансформацию слабой экономической структуры проблемных территорий. Ее ключевая идея заключа-

⁵ Об утверждении государственной программы Алтайского края "Развитие малого и среднего предпринимательства в Алтайском крае": Постановление Правительства Алтайского края от 08.12.2023 № 470. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/2200202312080002> (дата обращения 07.11.2025)

ется в переходе от точечной поддержки отдельных предприятий к целенаправленному формированию «полюсов роста» в периферийных муниципалитетах за счет активизации их скрытого эндогенного потенциала и превращения сравнительных преимуществ (сырья) в конкурентные (готовые продукты с высокой добавленной стоимостью).

Модель представляет собой последовательность из четырех этапов, поддерживаемых сквозными механизмами управления.

1. Стратегическая диагностика и выбор «точек вмешательства»

Задача первого этапа — перейти от поиска «слабых звеньев» к выявлению территорий с максимальным нереализованным потенциалом. Для этого при-

меняется Z-анализ муниципалитетов, оценивающий их по трем ключевым векторам:

Z1. Экономический потенциал: доходы бюджета, наличие неиспользуемых ресурсов.

Z2. Социальная напряженность: уровень безработицы, миграционный отток.

Z3. Инфраструктурный каркас: транспортная доступность, энергомощности.

На самом деле эти векторы — не что иное, как агрегированные группы стандартных социально-экономических индикаторов.

Параллельно проводится выявление «протокластеров» — зародышей будущих кластеров в виде слабых связей между местными малыми предприятиями и фермерами.

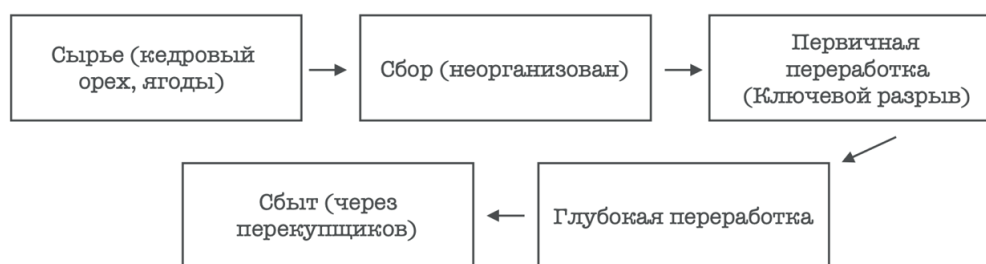
Результат Z-анализа для выбора точек вмешательства в Алтайском крае The result of Z-analysis for selecting intervention points in the Altai Krai

Муниципальный район	Z1. Экономический потенциал	Z2. Социальная напряженность	Z3. Инфраструктура	Потенциал для кластерного развития
Чарышский и Краснощековский	Средний	Высокая	Низкая	Кластер «Экологическое животноводство и дикоросы»
Змеиногорский и Курьинский	Низкий	Высокая	Средняя	Кластер «Историко-рекреационный и горнорудный туризм»

2. Проектирование кластера «снизу вверх»

Чтобы кластер не был навязан «сверху», его архитектура проектируется совместно с местными предпринимателями. Для этого создается «Кластерная инициативная группа», включающая представите-

лей якорных предприятий, муниципальной власти, образовательных учреждений и краевого министерства экономики. Ключевым инструментом группы становится картирование цепочки создания стоимости (ЦСС).



Условное картирование цепочки создания стоимости

Conditional mapping of the value chain

Результатом этапа является не абстрактная стратегия, а конкретный инвестиционный проект — например, по созданию цеха первичной переработки дикоросов для ликвидации ключевого разрыва в ЦСС.

3. Запуск и развитие: точечные инструменты вместо прямых дотаций

На этапе запуска краевые власти не распрыскивают средства, а создают «правила игры», используя точечные инструменты поддержки:

— специализированный пакет мер: инфраструктурный налоговый кредит, субсидирование логисти-

ки из отдаленных районов, помощь в сертификации и продвижении «зеленого» бренда;

— стимулирование кооперации: гранты на совместные проекты малого и среднего бизнеса внутри кластера (например, на создание общего центра фасовки);

— развитие человеческого капитала: целевая подготовка кадров в местных колледжах под нужды кластера (технологи переработки, гиды-инструкторы).

4. Мониторинг воздействия на основе целевых KPI

Эффективность кластера оценивается не по отчетам о выполненных мероприятиях, а по реальным изменениям в социально-экономическом положении территории. Для этого используются ключевые показатели эффективности (KPI), ориентированные на результат:

- Прирост налоговых поступлений в местный бюджет.
- Количество новых рабочих мест (с градацией по квалификации).

- Рост доли переработанной продукции в общем объеме.

- Снижение миграционного оттока молодежи.

Успех модели обеспечивают три сквозных механизма: межмуниципальная кооперация (объединение районов в единый кластер), гибкое финансирование (краевой Фонд кластерного развития) и постоянная коммуникация (ежегодный форум кластеров).

Ожидаемый результат применения модели — структурный сдвиг в экономике проблемных территорий. Вместо распыления миллиарда рублей на дотации 10 районам — концентрация 300–400 млн рублей на создание 1–2 перерабатывающих предприятий в выбранных «точках роста» позволит получить синергетический эффект: переход к экономике переработки, рост собственных доходов муниципалитетов, создание качественных рабочих мест и развитие малого бизнеса вокруг нового «якоря».

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

Вебер А. Теория размещения промышленности. М.; Л.: Книга, 1926. 240 с. [Weber A. Theory of Industrial Location. Moscow; Leningrad: Book, 1926. 240 p. (In Russ.)]

Марков Л.С., Ягольницер М.А. Кластеры и кластерная политика: теоретическое обоснование и инструментарий // ЭКО. 2015. № 5. С. 120–136. [Markov L.S., Yagolnitser M.A. Clusters and cluster policy: theoretical justification and tools. *EKO = ECO*. 2015;5:120–136. (In Russ.)]

Мюрдаль Г. Современные проблемы «третьего мира». М.: Прогресс, 1972. 766 с. [Myrdal G. Economic Theory and Under-Developed Regions. M.: Progress, 1972. 766 p. (In Russ.)]

Перру Ф. Экономика XX века. М.: Экономика, 1966. 454 с. [Perroux F. Economics of the 20th century. M.: Economics, 1966. 454 p. (In Russ.)]

Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2003. 496 с. [Porter M. Competition. Moscow: Williams, 2003. 496 p. (In Russ.)]

Фридман Дж. Региональная политика: опыт и перспективы // Пространственная экономика. 2005. № 1. С. 125–134. [Friedman J. Regional Policy: Experience and Prospects. *Prostranstvennaya ekonomika = Spatial Economics*. 2005;1:125–134. (In Russ.)]

Krugman P. Geography and Trade. Cambridge: MIT Press, 1993. 156 p.