

# ПЛАНЕТА ПО ИМЕНИ «КЛАСТЕР»

ТЕКСТ Наталья Нияковская  
ФОТО Егор Климович,  
Полина Косаревская

Инновационно-промышленный Новополоцкий нефтехимический кластер из стадии развития переходит в стадию зрелости. Вокруг структуры, созданной три года назад ОАО «Нафтан» и Полоцким государственным университетом при поддержке городских властей, активно формируется плеяда спутников. В сфере гравитационного радиуса кластера их уже восемь, включая китайскую компанию CITIC Construction. Ожидается, что в 2021 году добавится еще как минимум три. Галактикой для всех участников этой системы должна стать Ассоциация кластерного развития, создание которой — дело ближайшего времени.

## НА ОПЕРЕЖЕНИЕ ЗАПРОСОВ

Одно из значимых достижений кластера — организация первой в Беларуси отраслевой лаборатории нефтегазопереработки. Ее открытие на базе Полоцкого государственного университета поддержало ОАО «Нафтан». Создание такой лаборатории было обусловлено необходимостью комплексного решения задач по формированию новых знаний, становлению и развитию отечественной научной школы нефтехимии, освоению передовых технологий, разработке инновационных видов продукции, оптимизации технологических процессов в области нефтегазопереработки. Еще один бонус — отраслевая лаборатория при ПГУ рассматривается как системообразующее звено корпоративного образования, подготовки специалистов для предприятий отрасли «под заказ» с учетом специфики каждого производства. На «Нафтани», например, больше половины работников 10-тысячного коллектива имеют дипломы о высшем образовании, в разные годы полученном в ПГУ.

— Отраслевая лаборатория — это драйвер развития учебных программ и отличная база для проведения ряда фундаментальных научно-исследовательских



работ, а также решения сугубо прикладных, производственных задач, — говорит **генеральный директор ОАО «Нафтан» Андрей Сойко**. — В настоящее время, например, в лаборатории ведутся перспективные исследования свойств депарафинизированного остаточного продукта процесса гидрокрекинга вакуумных газойлей и разрабатываются технологии его адсорбционной доочистки в целях получения инновацион-



ных нефтепродуктов. В дальнейшем это может помочь улучшить качество масел, выпускаемых «Нафтаном», и повысить конкурентоспособность нашей продукции.

Кроме того, в числе приоритетных направлений научных исследований, выполняемых сегодня в ПГУ, стоит отметить разработку методики определения привлекательности альтернативных нефтей и их безопасной переработки на нефтеперерабатывающих предприятиях Республики Беларусь. В то же время Полоцкий государственный университет как научное ядро нефтехимического кластера видит свою роль и в реализации проектов малотоннажной химии.



**Ректор ПГУ Дмитрий Лазовский** уточняет:

– Подразумевается выпуск инновационной продукции с большой добавленной стоимостью с возможностью гибкого изменения ассортимента, включая разработку технологий производства, соответствующих ТНПА, а также научно-техническое сопровождение. А наличие у лаборатории современной материально-технической базы позволит выстроить работу даже на опережение запросов промышленности. Уже сегодня результаты деятельности отраслевой лаборатории внедрены в образовательную программу магистратуры по специальности «Химическая технология топлив и высокоэнергетических веществ» в рамках международного проекта *Fostering competencies development in Belarusian higher education (FOSTERC)* – «Содействие развитию компетенций в белорусском высшем образовании».

В рамках Государственной программы научных исследований на 2021–2025 годы ПГУ планирует исследование по теме «Разработка научных основ технологии получения и регулирования свойств сорбентов для адсорбционной очистки нефтепродуктов и сбора нефти с поверхности воды и грунта». За основу сорбентов будут взяты местные сырьевые ресурсы (в том числе целлюлозосодержащее растительное минеральное сырье) и отходы их переработки. Разработка новых, импортозамещающих, технологий позволит решить задачу рационального использования отходов с получением продуктов, имеющих экспортный потенциал.

Таким образом, благодаря объединению ресурсов предприятия и научной базы университета создается оптимальная деловая среда для работы в условиях глобализации и реструктуризации экономики.

Андрей Сойко убежден, что в будущем отраслевая лаборатория может стать объединяющим центром для организаций, создающих новые производства на сырьевых ресурсах «Нафтана», а также на базе нового нефтехимического комплекса, формирование которого планируется после завершения строительства комплекса замедленного коксования. Предприятие со своей стороны готово оказывать финансовую поддержку лаборатории и вузу в целом. При условии, конечно, что проводимые исследования и впредь будут направлены на решение прикладных задач, актуальных для белорусской нефтепереработки.

## БИРЖА ИДЕЙ

Очередным важным шагом в развитии кластера стала презентация его интерактивной площадки и логотипа. Уникальность данной площадки в том, что она реализована как многофункциональный программный продукт, который включает в себя не только традиционную информативную часть, но и алгоритм регистрации потенциальных участников кластера, перечень правовых документов, на основании которых работает структура. Для пользователей предусмотрено три уровня доступа. Использовать функционал интерактивной площадки по максимуму могут только участники кластера.



– Одно из преимуществ для зарегистрированных пользователей – возможность обсудить с единомышленниками актуальные вопросы, получить ответные предложения заинтересованных сторон. Это наша «биржа идей», которая уже наполняется сообщениями, – рассказывает **заместитель директора по общим вопросам КУП «Новополоцкий центр предпринимательства и недвижимости» Алексей Станевич**, который курирует кластер.

Автором идеи этого проекта выступила профессор кафедры учета, финансов, логистики и менеджмента ПГУ Марина Слонимская. На волонтерских нача-



лах над ним работала мультидисциплинарная команда – более 20 сотрудников вуза, им помогали студенты. Инициативу по созданию портала кластера в форме межорганизационной информационной системы (платформы сетевого взаимодействия) в рамках проекта «Внедрение кластерной системы в Республике Беларусь» поддержал Подляский фонд регионального развития (Польша). Новополоцкий проект выиграл грант в размере 10 тысяч евро.

## АССОЦИАЦИЯ

Судя по международному опыту, площадкой для построения кластерной модели чаще других становится нефтехимическая отрасль. Создавая производства в рамках кластеров, научно-образовательные учреждения и нефтехимические предприятия получают ряд преимуществ: более высокое качество и, соответственно, стоимость инженерной инфраструктуры, удобную транспортную логистику, доступ к необходимому кадровому потенциалу, возможность формировать новые технологические цепочки и реализовывать продукцию (сырье) местным переработчикам. Отдельная роль отводится властным структурам, которые выступают модераторами в переговорном процессе между участниками кластера. Важнейший инструмент формирования кластерной политики – локализация.

С момента своего создания белорусский нефтехимический кластер показывает положительную динамику по векторам «наука» и «образование». Однако после завершения начальных этапов структура требует дальнейшего совершенствования.



– Мы видим, что для развития кластера не хватает координации действий его участников как в отношении внутренних, так и внешних связей, – говорит **начальник отдела сопровождения научных исследований ПГУ Татьяна Гончарова**. – Кто-то должен целенаправленно заниматься решением конкретных задач: разработкой планов развития кластера и координацией их выполнения, привлечением инвестиций, становлением отраслевой лаборатории, созданием условий по организации сотрудничества рабочих групп, продвижением имиджа кластера и так далее. Поэтому возникла объективная необходимость в пересмотре первоначальных подходов к координации деятельности кластера, когда эти функции были возложены на одного из участников. Такой подход уже не эффективен, так как для того, кто выполняет функцию координации работы нефтехимического кластера, это должно стать





основной задачей, а не вспомогательной, на которую всегда не хватает то времени, то ресурсов. Необходимо создавать организацию кластерного развития.

Решено, что такая организация кластерного развития примет форму ассоциации, поскольку это наиболее оптимальная организационно-правовая форма, отвечающая стратегическим интересам и сложившейся структуре участников кластера. При этом высшим органом управления по-прежнему будет собрание участников кластера. Проект устава ассоциации «Содействие развитию инновационно-промышленного Новополоцкого нефтехимического кластера» уже разработан, рассмотрены юридические аспекты. Ассоциации предстоит взять на себя функции по организации мероприятий для эффективного взаимодействия участников, связанных отношениями комплементарности, а также по формированию портфеля совместных заказов, продвижению имиджа кластера и совершенствованию его кадрового сопровождения.

Когда инновационно-промышленный Новополоцкий кластер получит юридический статус ассоциации, будет решаться в 2021-м.

## КОНКУРИРОВАТЬ ОБЪЕДИНЯЯСЬ

В странах Европы и СНГ кластеры уже давно воспринимаются как один из основных инструментов развития предпринимательства. О признанной эффективности этой структуры свидетельствует тот факт, что, например, в Польше в состав кластеров входит более 80% компаний малого и среднего бизнеса. Здесь, как и в Германии, кластерная политика формируется на национальном, региональном и межрегиональном уровнях. По этому пути идут также Австрия, Франция, Швеция. На карте Российской кластерной обсерватории сегодня представлено почти полторы сотни кластеров – это 4 тысячи организаций и 1,5 миллиона работников.

**Начальник управления экономики инновационной деятельности Министерства экономики Республики Беларусь Дмитрий Крупский**, курирующий в нашей стране кластерное направление, считает, что новополоцкая инициатива – это хороший кейс, который, тем не менее, требует доработки.

– Есть три базовых принципа, соблюдение которых позволяет говорить о создании кластера, – рассказывает эксперт. – Первый – добровольность участия в кластере – это, кстати, одно из основных отличий от холдингов и других подобных объединений. Второй принцип – самоорганизация: участники сами решают, каким быть кластеру и по каким направлениям им друг с другом сотрудничать. Третий – рациональное соотношение кооперации и конкуренции: взаимодействие участников в рамках кластера не отменяет их конкуренцию на рынке. Конечной целью деятельности кластера должно быть формирование некоей экосистемы, в рамках которой предприятия, организации и учреж-



дения чувствуют себя более комфортно, нежели когда они продвигают свои интересы, выступая по одиночке.

Новополоцкому нефтехимическому кластеру, по мнению Дмитрия Крупского, необходимо определить стратегию дальнейшего развития и, как говорят, положить ее на бумагу. В этом документе должны быть четко прописаны все права и обязанности сторон, включая доли финансового участия в совместных проектах.

– Кратко стратегию можно охарактеризовать как цель и путь к достижению этой цели, – говорит Дмитрий Крупский. – Стратегия «опредмечивает» инструменты и механизмы, необходимые для взаимосогласованных действий. Важно работать реально, а не быть статистом, реализующим престижный проект.

На сегодня Новополоцкая нефтехимическая инновационно-промышленная структура отвечает пока не всем требованиям классического определения кластера. Первый признак присутствует – наличие на некоей территории значительного количества субъектов хозяйствования, занятых в конкретном виде экономической деятельности либо в смежных сферах, что создает условия для их взаимодействия. Вторая составляющая тоже есть – взаимодействие между субъектами хозяйствования на договорной основе, которое предполагает участие в формировании цепочки добавленной стоимости. Но эти два признака – всего лишь предпосылки к тому, что на определенной территории существует протокол-кластер. Представитель Минэкономики подчеркивает, что лишь тогда, когда появляется третья составляющая – совет кластера, который выполняет функции коллегиального, координационного органа и обеспечивает взаимодействие участников по согласованным направлениям, можно говорить о том, что предпосылки реализуются в деятельность конкретного формирования. ❖