



DOI: 10.22363/2312-8313-2017-4-4-377-390

**ОПЫТ ИЗУЧЕНИЯ ЛУЧШИХ ПРАКТИК
КЛАСТЕРНОГО РАЗВИТИЯ В РФ:
КАЛУЖСКАЯ ОБЛАСТЬ¹****С.А. Семенов**

Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ
проспект Вернадского, 82, стр. 1, Москва, Россия, 119571

О.В. Филатова

Российский университет дружбы народов
ул. Миклухо-Маклая, д. 6, Москва, Россия, 117198

Статья посвящена анализу практики кластерного развития Калужской области. Авторами изучены основные социально-экономические результаты инвестиционной деятельности, способы организации управления кластерным развитием. Выявлены основные механизмы, способствующие достижению позитивных результатов – они заключаются в создании инфраструктурных площадок, особом подходе к организации системы управления инвестиционной деятельностью и кластерным развитием. Одним из подходов к организации системы управления кластерным развитием является разделение административно-коммуникационных функций и функций по управлению финансами и развитием инфраструктуры. В статье рассмотрены организационные решения для реализации принципа разделения функций, а также показан один из способов решения проблемы координации между организациями, входящими в кластер.

Ключевые слова: кластерное развитие, инвестиции, инфраструктурные площадки, стратегическое развитие регионов, Калужская область

Кластерная политика, как одна из составляющих инвестиционной стратегии и механизм развития территорий, широко применяется в мировой практике. Во многих российских регионах создаются территориальные кластеры, цель которых – развитие промышленности в регионе и рост уровня социально-экономического развития территории. Определенных успехов в кластерном

¹ Работа выполнена в рамках инициативной НИР «Разработка методических рекомендаций по совершенствованию механизмов стратегического планирования и мониторинга развития территорий» № 100804-0-000.

развитии среди субъектов Российской Федерации достигли Москва, Московская область, Калужская область, Нижегородская область, Республика Мордовия, Ульяновская область, Самарская область, Республика Татарстан, Санкт-Петербург, Архангельская область, Свердловская область, Пермский край, республика Башкортостан, республика Удмуртия, Томская область, Красноярский край, Кемеровская область, Новосибирская область, Алтайский край, Хабаровский край [6]. В каждом из перечисленных регионов есть позитивные практики и неудачи, каждый представляет собой уникальный кейс, изучение которого могло бы помочь регионам, начинающим выстраивать кластерную политику, а также выявить наиболее эффективные механизмы кластерного развития в российских условиях. Это актуализирует анализ реальных практик и обмен опытом кластерного развития.

Изучению передовых практик кластерного развития и распределению полномочий между властными структурами посвящены разделы Белой книги кластерной политики [21], примеры кластерных инициатив описаны в Зеленой книге кластерной политики [20]. В зарубежных работах также проводится анализ кластерной политики и программ развития кластеров в разных странах [14, 16, 19]. В литературе описаны европейские практики создания отраслевых кластеров – например, кластеров в сфере здравоохранения [17], переработки отходов [18].

Что касается российских практик, описаны некоторые кейсы развития российских инновационных кластеров на основе взаимодействия технологических платформ [15]. Довольно много фактической информации о кластерном развитии содержится в Дайджестах Российской кластерной обсерватории НИУ ВШЭ, а также в докладах и иных официальных источниках [7]. В целом работ, описывающих кейсы кластерного развития в России или более подробно останавливающихся на каких-либо конкретных аспектах кластерного развития, не так много. В то же время описание кейсов конкретных территорий является актуальным для практиков государственного и муниципального управления, поскольку практикам интересен опыт реализации широко известных теоретических положений. Поэтому в ситуации, когда теоретических работ о том, как создать кластер, довольно много, а работ, содержащих анализ реальных случаев и проблем, мало, статьи, описывающие практику кластерного развития, становятся некоторым аналогом тиражирования опыта. Кейсы кластерного развития также актуальны для использования в качестве учебного материала в вузах в целях повышения практико-ориентированности учебного процесса.

Цель данной статьи – проанализировать, как организовано управление кластерным развитием в одном из наиболее успешных в этом отношении субъектов, и выявить основные организационные механизмы, позволяющие повысить эффективность развития кластера. Для достижения поставленной цели мы анализируем опыт одного из наиболее успешных в кластерном развитии региона РФ – Калужской области. Эмпирической основой для данной статьи

являются данные Федеральной службы государственной статистики РФ, данные Казначейства РФ, результаты экспертного интервью с представителями Правительства Калужской области, проведенного в рамках исследовательского проекта «Разработка методических рекомендаций по совершенствованию механизмов стратегического планирования и мониторинга развития территорий», а также нормативно-правовые документы: Инвестиционная стратегия Калужской области, Концепция деятельности открытого акционерного общества «Корпорация развития Калужской области» и открытая информация об инфраструктурных площадках в сети Интернет.

Среди российских регионов Калужская область является регионом с наиболее активной кластерной политикой. В частности, инвестиционная стратегия Калужской области декларирует, что регион должен стать площадкой для размещения наиболее высокотехнологичных и инновационных организаций, использования передовых технологий [1]. Так, основные показатели инвестиционной деятельности в Калужской области за 11 лет (с 2006 года), в течение которых в области проводится политика привлечения инвестиций, следующие: с инвесторами заключено 188 соглашений, открыто 97 предприятий, по заключенным соглашениям и инвестиционным проектам создано 26 460 рабочих мест, осуществлено капитальных вложений на 402,7 млрд рублей [11]. Результатом инвестиционной деятельности является экономический рост.



Рис. 1. Динамика ВРП Калужской области.
 Составлено авторами по данным
 Федеральной службы государственной статистики РФ.
**Валовой региональный продукт по субъектам Российской Федерации
 в 1998–2014 гг. [4]**

На приведенном графике можно наблюдать более активный рост ВРП с 2009–2012 гг., т.е. не сразу после начала реализации инвестиционных проектов, а в те годы, когда инвестиционная политика «набрала обороты».

При некотором замедлении темпов роста с 2013 года в структуре ВРП сохраняется высокая доля промышленного производства. Так, за 2016 год основным видом деятельности являются обрабатывающие производства – они составляют 34%. Из отгруженных товаров собственного производства наиболее значительна доля машин, транспортных средств и оборудования (34,6%), а также пищевой продукции (17,2%), электрооборудования, электронного и оптического оборудования (16,5), металлургической продукции (13,7%) [12].

Рост демонстрируют и доходы регионального бюджета.

Доходы консолидированного бюджета

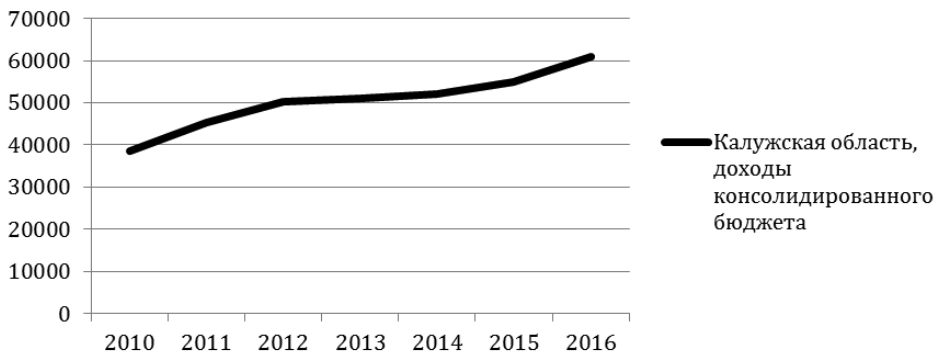


Рис. 2. Доходы консолидированного бюджета Калужской области.
 Составлено авторами по данным Казначейства РФ:
**Консолидированные бюджеты субъектов российской Федерации
 и бюджетов территориальных государственных внебюджетных фондов [8]**

График изменения доходов консолидированного бюджета Калужской области показывает, что доходы области растут, однако более активный рост доходов бюджета наблюдается в 2010–2012 гг. Меньшие темпы роста приходятся на 2014–2015 гг., однако результаты 2016 г. показывают позитивную динамику.

В период роста доходов бюджета и роста ВРП активизировались инвестиции в основной капитал (см. рис. 3), однако общие кризисные настроения в политике и экономике 2014–2016 гг. способствовали общему снижению инвестиционной деятельности. Основная часть инвестиций пришлась на обрабатывающие производства (26493,8 млн руб.), следующее по значимости – транспорт и связь (14740 млн руб.) [12].

Что касается структуры инвестиций, стабильно с 2010 по 2016 г. основными статьями вложений являются нежилые постройки, машины, оборудование и транспортные средства. В эти виды основных фондов, по данным Росстата,

инвестируется примерно в 2–2,5 раза больше средств, чем в строительство жилья. Данные о распределении инвестиций в основной капитал по формам собственности свидетельствуют о том, что в основном в инвестируют в основной капитал Калужской области российские организации, при этом основную часть российских инвесторов составляет частный капитал (см. рис. 4). Что касается иностранных инвестиций, отмечается, что с 2006 по 2011 г. иностранные инвестиции в основной капитал выросли в 4,7 раза – с 18,3 млрд рублей до 85,6 млрд рублей в 2011 г. [10]. Статистика по периоду с 2010 по 2016 г. говорит о том, что доля иностранных инвестиций в среднем составляла 24%.

Приведенная статистика дает основания полагать, что в последние 5 лет в экономике Калужской области наметились тенденции оживления, несмотря на некоторый спад инвестиционной активности, вызванный, очевидно, отголосками внешнеполитических проблем. В то же время статистика демонстрирует рост ВРП и доходов консолидированного бюджета – за счет неинвестиционных доходов, и в том числе доходов от промышленных мощностей, созданных ранее, в период более активной инвестиционной деятельности. Инвестиционная политика (и кластерная политика как одна из ее составляющих) позволяет создать «запас прочности» и обеспечить экономическое развитие.

Инвестиции в основной капитал



Рис. 3. Инвестиции в основной капитал Калужской области.

Составлено авторами по данным территориального органа

Федеральной службы государственной статистики по Калужской области [5]

В целях улучшения инвестиционного климата регион проводит политику кластерного развития наиболее перспективных отраслей. Всего можно выделить шесть наиболее развитых отраслевых кластеров: автомобильный, фармацевтика, биотехнологии и биомедицина, транспортно-логистический, агропромышленный, авиационно-космических технологий полимерных компо-

зиционных материалов и конструкций, информационно-коммуникационный. Меньшими темпами развиваются металлообработка, кластер строительных материалов, туристский кластер. Все кластеры, за исключением автомобильного, складывались «естественным путем», т.е. из соображений взаимовыгодного сотрудничества организаций. Только автомобильный кластер был создан «директивно сверху» – по постановлению Правительства РФ. Однако надо отметить, что автомобильный кластер является на сегодняшний день самым развитым и крупным среди кластеров Калужской области.

Распределение инвестиций в ОК по формам собственности

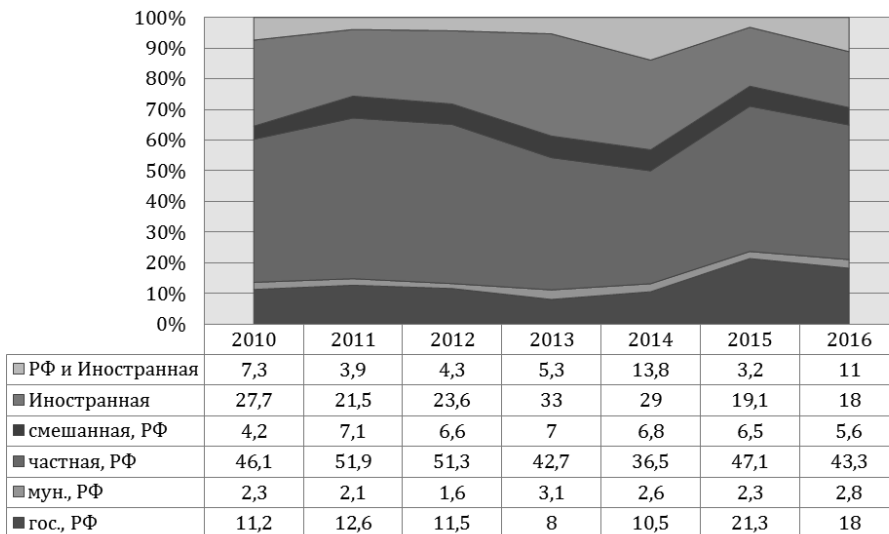


Рис. 4. Распределение инвестиций в основной капитал по формам собственности. Составлено авторами по данным статистического сборника «Регионы России. Социально-экономические показатели» 2017 [13]

Базой для образования кластеров являются инфраструктурные площадки. В случае Калужской области именно развитие инфраструктуры стало катализатором кластерного развития промышленности. Именно наличие инфраструктуры для строительства и организации производств привлекло инвесторов. Под инфраструктурой подразумеваются в данном случае подготовка площадок и коммуникаций под строительство предприятий.

В 2007 г., когда инвестиционная деятельность в области только начала расти, для ее дальнейшего развития в Калужской области возникла необходимость в земельных участках, отвечающих следующим критериям: близость к развитым промышленным территориям, инженерные коммуникации и транспортная инфраструктура, решение правовых вопросов, связанных с исполь-

зованием земли в качестве инфраструктурной площадки (земля должна быть в государственной или муниципальной собственности, обладание правовым статусом, разрешающим застройку, «юридическая чистота» участка) [2]. Инфраструктура промышленных парков должна включать инженерные объекты газоснабжения, электроснабжения, водоснабжение, канализацию, телекоммуникации, пожарной безопасности, утилизация отходов, железнодорожные пути и автомобильные дороги [2]. Таковы основные требования к инфраструктуре для развития инвестиционной деятельности.

Поскольку промышленные зоны, сформировавшиеся в 70–80-е гг. XX века, уже не могли быть использованы под создание новых производств, нужно было целенаправленно создавать новые площадки – промышленные парки. Всего на конец 2017 г. в Калужской области 5 промышленных парков. Первыми промышленными парками стали «Ворсино», «Калуга – Юг», «Росва», «Грабцево». В 2010 г. на территории промышленной зоны «Грабцево» построен промышленный «А-Парк». Еще одним механизмом развития является создание инфраструктурных площадок внутри особой экономической зоны «Ворсино» и «Обнинск».

Развитие каждой площадки определяется управляющей организацией, общего подхода к их развитию не существует. Инфраструктурные проекты могут финансироваться с помощью привлечения субсидий областного бюджета, заемных средств, средств частных инвесторов, федеральных институтов развития, выручки от реализации прав на земельные участки инвесторам [2].

Как правило, затраты на создание инфраструктуры для привлечения инвесторов взяло на себя Правительство Калужской области. Под созданием инфраструктурной площадки подразумевалось соответствие земельного участка всем вышеперечисленным требованиям: от выравнивания грунта, подведения газо-, водо- и электроснабжения, канализации и налаживания транспортных коммуникаций (прежде всего автомобильные дороги) до решения вопросов правового статуса земельного участка.

Так, на рис. 5 приведены темпы развития наиболее крупных инфраструктурных площадок Калужской области (фигуры на графике обозначают количество объектов, введенных в эксплуатацию в год). Площадки достаточно стабильно привлекают новых инвесторов, однако наибольшее количество объектов было введено в эксплуатацию в 2010 и 2013–2014 гг. Большими темпами развивались площадки «Грабцево» и «Ворсино», вводя в эксплуатацию в 2010, 2013–2014 гг. по 3–4 объекта в год. К 2019 г. на инфраструктурных площадках «Росва» и «Калуга – Юг» планируется введение в эксплуатацию новых производств.

Таким образом, основой инвестиционной политики Калужской области стало создание инфраструктурных площадок для привлечения инвесторов. В соответствии с этим направлением развития организована система управления кластерным развитием. В Калужской области организационно разделены функции по администрированию и финансовому обеспечению кластерного

развития. Основными институтами развития являются Агентство регионального развития Калужской области и Корпорация развития Калужской области.

Темпы развития инфраструктурных площадок

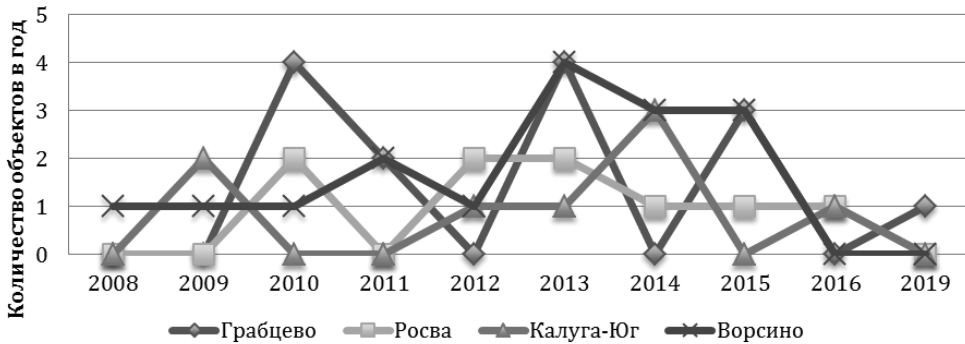


Рис. 5. Темпы развития инфраструктурных площадок в Калужской области. Составлено авторами по материалам, содержащимся на сайте Корпорации развития Калужской области [9]

Корпорация развития Калужской области по организационно-правовой форме является открытым акционерным обществом, учрежденным Министерством экономического развития Калужской области. Все акции Корпорации при учреждении принадлежали учредителю. Корпорация функционирует в соответствии с Концепцией деятельности, принятой Постановлением Правительства Калужской области № 70 от 27 февраля 2008 г.

Корпорация развития Калужской области выполняет функции, связанные с организацией финансирования и развитием инфраструктуры индустриальных парков. В частности, Корпорация выполняет, например, такие финансовые функции, как управление финансово-промышленными группами и холдинговыми организациями, привлеченным капиталом и инвестициями, предоставляет займы и ссуды организациям. Участие в развитии инфраструктуры подразумевает прежде всего работу по подготовке земельных участков к строительству индустриальных объектов: приобретение прав на земельные участки через дочерние общества, заключение договоров о развитии инфраструктуры, разработка схем генеральных планов индустриальных парков, передача прав на земельные участки, обеспечение подведения инфраструктуры и пр. функции, связанные с земельными отношениями в рамках инвестиционных проектов. Корпорация развития также занимается развитием инвестиционного климата области, о чем свидетельствуют такие направления ее деятельности, как аналитическая работа и содействие решению социально-экономических

проблем региона, проведение мероприятий по повышению инвестиционной привлекательности, участие в разработке стратегии индустриального развития, производственная и инновационная деятельность [9].

Корпорация, с одной стороны, выступает в качестве государственного оператора по инвестиционному развитию, участвует в исполнении обязательств Правительства Калужской области перед инвесторами. С другой стороны, Корпорация выполняет коммуникативные функции, обеспечивает поддержку резидентов и их взаимодействие с федеральными структурами в том, что касается развития инфраструктуры. Это взаимодействие происходит в форме предпроектного анализа инвестиционных предложений, информационной поддержки всех участников инвестиционной деятельности, создания рыночного механизма финансирования с минимальным привлечением средств бюджета.

Другим институтом развития является Агентство регионального развития Калужской области. Оно способствует взаимодействию государственных структур с инвесторами, занимается в основном коммуникативными аспектами сопровождения инвестиционных проектов. По организационно-правовой форме Агентство является государственным автономным учреждением и курируется Министерством экономического развития Калужской области. Агентство занимается привлечением инвесторов, содействует в подборе площадок, взаимодействии с государственными органами (в том числе и для получения разрешительных документов), привлечении иностранной рабочей силы, в получении необходимой информации инвесторами, обеспечивает PR-сопровождение инвестиционной деятельности в регионе, в том числе освещение инвестиционной деятельности в регионе в Интернете, организация имиджевых мероприятий (форумов, конференций, выставок и т.п.).

Отдельной сферой является организация проектной деятельности – для этого был создан Проектный офис Калужской области в качестве подразделения Агентства регионального развития. Работа проектного офиса в основном нацелена на содействие органам исполнительной власти в области проектной деятельности. Это обусловлено тем, что проектная работа во многом непривычна для сотрудников органов исполнительной власти и является параллельной и дополнительной по отношению к их ежедневным обязанностям, поэтому требует специфического внешнего сопровождения. Агентство как коммуникативное подразделение также выполняет функции обеспечения межведомственного, внутриведомственного взаимодействия по проектам. Сопровождение проектной деятельности заключается также и в содействии участникам проекта в работе с программным обеспечением для мониторинга реализации проектов.

Агентство и Корпорация являются основными институтами регионального развития, однако существуют и более узкоспециализированные организации для поддержки специфических отраслей: Агентство развития АПК (агропромышленный сектор), Агентство инновационного развития – центр

кластерного развития Калужской области (высокотехнологичный сектор), «Индустриальная логистика». Они также занимаются сопровождением проектов, но в определенных сферах деятельности.

Одной из проблем кластерного развития экспертами Правительства Калужской области признается отсутствие распространенной практики координации внутри кластера. Одной территориальной близости и технологической связанности для результативной работы кластера оказывается недостаточно. Для получения эффекта синергии нужен координационный механизм. Не во всех кластерах Калужской области есть координационные механизмы, однако есть примеры достаточно успешного применения такого механизма.

Эффективным координационным механизмом кластера признается некоммерческое партнерство как организационно-правовая форма объединения организаций для управленческих целей. Это обеспечивает нацеленность нескольких организаций на общий конечный результат, способствует улучшению кооперационных связей, дает возможность формировать консолидированную позицию и выступать от имени кластера во взаимодействии в государственными органами. Некоммерческое партнерство есть, например, в фармацевтическом кластере – это «Парк активных молекул» (ПАМ), являющийся некоммерческим партнерством. ПАМ содействует в организации реализации проектов в сфере биофармацевтики (например, получению лицензий на новые препараты, создаваемые участниками кластера). ПАМ объединяет научно-исследовательские организации, производственные, компании, предоставляющие административную, юридическую и финансовую поддержку, а также проектные компании, которым принадлежат права на интеллектуальную собственность. Такой механизм обеспечивает эффект синергии – именно он объединяет и по сути делает кластером отдельные организации, технологически связанные между собой. ПАМ существует с 2013 г. – за это время позитивным результатом стало продвижение компании двух компаний – «Медбиофарм» и «ОФК-Кардио» [3].

Таким образом, инвестиционная политика Калужской области направлена на создание инфраструктуры и условий для привлечения инвесторов. В соответствии с этим направлением деятельности основным принципом функционирования системы государственного управления кластерным развитием в Калужской области является функциональное разделение: финансово-инфраструктурная деятельность отдана Корпорации развития, административно-коммуникативная – Агентству регионального развития. Также функционируют отраслевые институты развития. Результативным механизмом внутрикластерной координации является некоммерческое партнерство. Данные по социально-экономическим показателям региона и показывают, что эффект от кластерной политики имеет долговременный характер и способствует улучшению социально-экономического положения региона даже при снижении инвестиционной активности. Это говорит о том, что кластерная политика является одним из наиболее действенных инструментов стратеги-

ческого развития территорий. Кейс кластерного развития Калужской области вошел в методические рекомендации по совершенствованию стратегического планирования и используется в учебном процессе в магистратуре по специальности «Государственное и муниципальное управление».

© Семенов С.А., Филатова О.В., 2017

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- [1] Инвестиционная стратегия Калужской области // Постановление Правительства Калужской области от 25 марта 2013 г. № 150.
- [2] Концепция деятельности открытого акционерного общества «Корпорация развития Калужской области» / Постановление Правительства Калужской области № 70 от 27 февраля 2008 г. «Об одобрении концепции деятельности акционерного общества «Корпорация развития Калужской области». URL: <http://www.invest.kaluga.ru/files/uploads/files/doc4.pdf>.
- [3] Альянс компетенций «Парк активных молекул». Истории успеха. URL: <http://pam-alliance.ru/index.php/success-stories/success-stories-mbf>.
- [4] Валовой региональный продукт по субъектам Российской Федерации в 1998–2014 гг. URL: www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/vrp98-14.xlsx.
- [5] Инвестиции / Данные территориального органа государственной статистики по Калужской области. URL: http://kalugastat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/kalugastat/ru/statistics/enterprises/investment.
- [6] Кластерная политика: достижение глобальной конкурентоспособности / В.Л. Абашкин, С.В. Артемов, Е.А. Исланкина и др.; Минэкономразвития России, АО «РВК», НИУ ВШЭ. М. : НИУ ВШЭ, 2017. 324 с. 500 экз.
- [7] Кластерная политика. Концентрация потенциала для достижения глобальной конкурентоспособности. Доклад МЭР РФ. 2015 г.
- [8] Консолидированные бюджеты субъектов российской Федерации и бюджетов территориальных государственных внебюджетных фондов. URL: <http://www.roskazna.ru/ispolnenie-byudzhetov/konsolidirovannye-byudzhetu-subektov>.
- [9] Корпорация развития Калужской области. Общая информация. URL: <http://m.invest.kaluga.ru/about/general>.
- [10] *Костин И.В.* Система привлечения инвестиций в экономику Калужской области // Экономика, Статистика и Информатика. № 3. 2013. С. 45–48. С. 45.
- [11] Основные показатели инвестиционной деятельности в Калужской области за период: 2006 – ноябрь 2017 г. . URL: http://admoblkaluga.ru/sub/econom/invest/investment_performance.php.
- [12] Регионы России. Основные характеристики субъектов Российской Федерации. 2016: Стат. сб. / Росстат. М., 2016. 671 с.
- [13] Регионы России. Социально-экономические показатели. 2017: Стат. сб. / Росстат. М., 2017. 1402 с.
- [14] Руководство по формированию кластеров – основные направления формирования и управления кластерными инициативами. Проект CLOE: Внутриевропейская связь кластеров. URL: www.clusterforum.org.

- [15] *Дежина И.Г.* Технологические платформы и инновационные кластеры: вместе или порознь? М. : Издательство Института Гайдара, 2013. 124 с.: ил.
- [16] *Arnaud Largier, Sylvie Lartigue, Odile Soulard, Christine Tarquis.* Clusters Mondiaux: regards croises sur la theorie et la realite des clusters. Identification et cartographie des principaux clusters internationaux. 2008.
- [17] *Larissa Talmon-Gross, Michal Miedzinski.* European Cluster Observatory. Case Study. Framework conditions to support emerging industries in the area of healthcare. 2016.
- [18] *Larissa Talmon-Gross, Michal Miedzinski.* European Cluster Observatory. Case Study. Framework conditions to support emerging industries in the area of circular economy. 2015.
- [19] *Lysann Muller, Thomas Lammer-Gamp, Gerd Meier zu Kocker, Thomas Alslev.* Christensen Clusters are individuals. Vol. 2. 2012.
- [20] *Orjan Solvell, Goran Lindqvist, Christian Ketels.* The Cluster Initiative Greenbook (2003).
- [21] *Thomas Andersson, Sylvia Schwaag-Serger, Jens Sorvik, Emily Wise Hansson.* The Cluster Policies Whitebook (2004).

REFERENCES

- [1] Investicionnaya strategiya Kaluzhskoj oblasti // The Decree of the Government of the Kaluga region. 25.03.2013. № 150.
- [2] Koncepciya deyatel'nosti otkrytogo akcionernogo obshchestva «Korporaciya razvitiya Kaluzhskoj oblasti» / The Decree of the Government of the Kaluga region № 70. 27.02.2008 «Ob odobrenii koncepcii deyatel'nosti akcionernogo obshchestva «Korporaciya razvitiya Kaluzhskoj oblasti». URL: <http://www.invest.kaluga.ru/files/uploads/files/doc4.pdf>.
- [3] Al'yans kompetencij «Park aktivnyh molekul». Istории uspekha. URL: <http://pam-alliance.ru/index.php/success-stories/success-stories-mbf>.
- [4] Valovoj regional'nyj produkt po sub»ektam Rossijskoj Federacii v 1998–2014 gg. URL: www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/vrp98-14.xlsx.
- [5] Investicii / Dannye territorial'nogo organa gosudarstvennoj statistiki po Kaluzhskoj oblasti. URL: http://kalugastat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/kalugastat/ru/statistics/enterprises/investment.
- [6] Klasternaya politika: dostizhenie global'noj konkurentosposobnosti / V.L. Abashkin, S.V. Artemov, E.A. Islankina i dr.; Minehkonomrazvitiya Rossii, AO «RVK», NIU HSE. M. : NIU HSE, 2017. 324 s. 500 ehkz.
- [7] Klasternaya politika. Koncentraciya potenciala dlya dostizheniya global'noj konkurentosposobnosti. Doklad MED RF. 2015 g.
- [8] Konsolidirovannye byudzhetny sub»ektov rossijskoj Federacii i byudzhetov territorial'nyh gosudarstvennyh vnebyudzhetnyh fondov. URL: <http://www.roskazna.ru/ispolnenie-byudzhetov/konsolidirovannye-byudzhetny-subektov>.
- [9] Korporaciya razvitiya Kaluzhskoj oblasti. Obshchaya informaciya. URL: <http://m.invest.kaluga.ru/about/general>.
- [10] *Kostin I.V.* Sistema privlecheniya investicij v ehkonomiku Kaluzhskoj oblasti // *Ehkonomika, Statistika i Informatika*, №3, 2013 g. S. 45–48. S. 45.
- [11] Osnovnye pokazateli investicionnoj deyatel'nosti v Kaluzhskoj oblasti za period: 2006 – noyabr' 2017 g. URL: http://admoblkaluga.ru/sub/econom/invest/investment_performance.php.

- [12] Regiony Rossii. Osnovnye harakteristiki sub»ektov Rossijskoj Federacii. 2016: Stat. sb. / Rosstat. M., 2016. 671 s.
- [13] Regiony Rossii. Social'no-ehkonomicheskie pokazateli. 2017: Stat. sb. / Rosstat. M., 2017. 1402 s.
- [14] Rukovodstvo po formirovaniyu klasterov – osnovnye napravleniya formirovaniya i upravleniya klasternymi iniciativami. Proekt CLOE: Vnutrievropejskaya svyaz' klasterov. URL:www.clusterforum.org.
- [15] *Dezhina I.G.* Tekhnologicheskie platformy i innovacionnye klastery: vmeste ili porozn'? M. : Izdatel'stvo Instituta Gajdara, 2013. 124 s.: il.
- [16] *Arnaud Largier, Sylvie Lartigue, Odile Soulard, Christine Tarquis.* Clusters Mondiaux: regards croises sur la theorie et la realite des clusters. Identification et cartographie des principaux clusters internationaux. 2008.
- [17] *Larissa Talmon-Gross, Michal Miedzinski.* European Cluster Observatory. Case Study. Framework conditions to support emerging industries in the area of healthcare. 2016.
- [18] *Larissa Talmon-Gross, Michal Miedzinski.* European Cluster Observatory. Case Study. Framework conditions to support emerging industries in the area of circular economy. 2015.
- [19] *Lysann Muller, Thomas Lammer-Gamp, Gerd Meier zu Kocker, Thomas Alslev Christensen.* Clusters are individuals. Vol. 2. 2012.
- [20] *Orjan Solvell, Goran Lindqvist, Christian Ketels.* The Cluster Initiative Greenbook (2003).
- [21] *Thomas Andersson, Sylvia Schwaag-Serger, Jens Sorvik, Emily Wise Hansson.* The Cluster Policies Whitebook (2004).

THE EXPERIENCE OF STUDYING THE BEST PRACTICES OF CLUSTER DEVELOPMENT IN RUSSIA: THE KALUGA REGION

S.A. Semenov

The Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration
82/1 Vernadsky av., Moscow, Russia, 119571

O.V. Filatova

Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University)
6 Miklukho-Maklaya St., Moscow, Russia, 117198

The article analyzes the practice of cluster development of the Kaluga region. The authors study the main social and economic results of the investment and the ways of organization of cluster development management. The main mechanisms contributing to the positive results are identified. They are in creation of the infrastructure fields and the special way of building the system of management and of organization of the cluster development. One of the approaches to the organization of the system of management of the cluster development is the division of administrative and communicative functions and the functions of the financial management

and of the infrastructure development. The article studies the organizational decisions for the realization of the principle of functional division and also shows one of the ways of the decision of the problem of coordination between the organizations included in the cluster.

Key words: cluster development, investments, infrastructure sites, strategic development of the regions, Kaluga region

Сведения об авторах:

Семенов Сергей Александрович – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления проектами и программами РАНХиГС.

E-mail: sas29120@gmail.com

Филатова Ольга Викторовна – кандидат социологических наук, старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления РУДН.

E-mail: o.filatova87@gmail.com