

УДК 334.7, 338.4  
JEL: E11, D40

DOI: 10.18184/2079–4665.2017.8.4.566–573

## Финансово-экономические аспекты стратегического управления промышленным кластером

Катрина Бениковна Доброва<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), МАИ, Москва, Россия  
125993, Россия, Москва, Волоколамское шоссе, д. 4

E-mail: kdobrova@mail.ru

Поступила в редакцию: 26.09.2017; одобрена: 08.10.2017; опубликована онлайн: 24.12.2017

### Аннотация

**Цель:** Основная цель публикации заключается в комплексном исследовании финансово-экономических аспектов стратегического управления промышленным кластером на примере кластеров Государственной корпорации «Ростех» с участием предприятий оборонно-промышленного комплекса.

**Методология проведения работы:** Методология проведения исследования основана на сборе и анализе исходных данных и информации. В статье использован системный подход к изучению социально-экономических процессов и явлений. Исследование опирается на современные теории конкуренции, инноватики, а также современную парадигму кластерного развития экономики. При подготовке исследования использовались практические материалы Государственной корпорации «Ростех».

**Результаты работы:** В статье дано понятие промышленного кластера, рассмотрены перспективы использования кластерного подхода в реализации программ импортозамещения. Промышленные кластеры рассматриваются как источник сохранения уникальной инженерной культуры и возрождения инженерного класса. Создание кластеров представляется весьма перспективным в оборонно-промышленном комплексе (ОПК), где кластеры определяются в качестве важнейшего источника диверсификации комплекса. Отдельные финансово-экономические аспекты стратегического управления промышленным кластером более подробно рассмотрены на примере кластерных инициатив ГК «Ростех». Отмечено, что для развития промышленных кластеров «Ростеха» предполагается формирование центров ключевых компетенций за счет создания условий для развития высокоэффективных кооперационных и синергетических взаимосвязей между участниками кластера. Образованные кластеры будут способны демонстрировать более высокие темпы экономического роста. Помимо этого, сфокусированное финансирование позволит более эффективно распределять средства федерального бюджета, а также средства инвесторов, направленные на технологическое развитие участников кластера. Для достижения указанных целей рекомендовано обеспечить надлежащий выбор ключевых финансово-экономических аспектов функционирования кластера.

**Выводы:** В статье делается общий вывод о том, что среди причин неудач промышленных кластерных инициатив важную роль играют ненадлежащий выбор форм и источников функционирования, неверный выбор таких финансово-экономических аспектов стратегического управления, как организационно-правовая форма, организационная структура, способ организации акционерных отношений, дивидендная политика кластера и др. Поиск эффективных решений в части финансово-экономических аспектов стратегического управления промышленным кластером в немалой степени связан с обеспечением непрерывного и, по мере возможности, полноценного (до 100% потребностей кластера) финансирования из частного капитала. Для этой цели, помимо прочего, должны быть детально проработаны юридические и организационно-экономические аспекты взаимоотношений между участниками кластера и его учредителями. Для этого рекомендовано определиться с распределением бремени финансирования кластера и ответственности в данной сфере, уточнить систему органов финансового управления кластером, определить финансовые гарантии участников, в том числе в распределении финансовых результатов (дивидендов). При условии надлежащего выбора способов организации акционерных, финансовых и дивидендных взаимоотношений разрабатываемая ГК «Ростех» концепция кластеров дивизионального типа может обеспечить эффективное и успешное стратегическое развитие промышленных кластеров.

**Ключевые слова:** промышленные кластеры, акционерный капитал, инвестиции, стратегическое управление, стратегическое планирование, ГК «Ростех», фонды кластеров, кластеры дивизионального типа

**Для цитирования:** Доброва К. Б. Финансово-экономические аспекты стратегического управления промышленным кластером // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2017. Т. 8. № 4. С. 566–573. DOI: 10.18184/2079–4665.2017.8.4.566–573

© Доброва К. Б., 2017

## Financial and economic aspects of strategic management of industrial cluster

Katrina B. Dobrova<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Moscow Aviation Institute (National Research University), MAI, Moscow, Russian Federation  
4, Volokolamskoe Sh., Moscow, 125993  
E-mail: kdobrova@mail.ru

Submitted 26.09.2017; revised 08.14.2017; published online 24.12.2017

### Abstract

**Purpose:** the main purpose of the publication is to examine comprehensively the financial and economic aspects of the strategic management of the industrial cluster by the example of the clusters of the Corporation "Rostec" with the participation of enterprises of the defense industry complex.

**Methods:** the methodology of the research is based on the collection and analysis of initial data and information, the article uses a systematic approach to the study of socio-economic processes and phenomena. The research is based on modern theory of competition, innovation, as well as the modern paradigm of cluster development of the economy. In preparing the study, practical materials from Corporation "Rostec".

**Results:** the article gives the notion of industrial cluster, outlines the prospects for using the cluster approach in the implementation of import substitution programs. Industrial clusters are considered as a source of preservation of a unique engineering culture, the revival of the engineering class. The creation of clusters is very promising in the defense industry complex, where clusters are identified as the most important source of diversification of the complex. Separate financial and economic aspects of strategic management industrial cluster are discussed in more detail on the example of cluster initiatives of Corporation "Rostec". It is noted that for the development of "Rostec" industrial clusters, it is planned to form centers of key competencies by creating conditions for the development of highly effective cooperative and synergetic relationships among the cluster participants. Formed clusters will be able to demonstrate higher rates of economic growth. In addition, focused funding will allow more efficient distribution of federal budget funds, as well as investor funds, aimed at technological development of cluster participants. To achieve these goals, it was recommended to ensure proper selection of key financial and economic aspects of cluster operation.

**Conclusions and Relevance:** the article draws a general conclusion that among the reasons for the failure of industrial cluster initiatives, an inappropriate choice is made of the forms and sources of functioning, the wrong choice of such financial and economic aspects of strategic management as organizational and legal form, organizational structure, the way of organization of joint stock relations, dividend policy of the cluster, etc. The search for effective solutions in terms of the financial and economic aspects of the strategic management of the industrial cluster is largely related to providing continuous and, to the extent possible, a full-fledged (up to 100% of the needs of the cluster) financing from private capital. For this purpose, among other things, the legal and organizational-economic aspects of the relationship between the cluster members and its founders should be thoroughly worked out. To do this, it is recommended to determine the distribution of the burden of financing the cluster, the responsibilities in this area, clarify the system of financial management of the cluster, determine the financial guarantees of participants, including the distribution of financial results (dividends). Given the proper choice of ways to organize joint stock, financial and dividend relations, the concept of cluster-type cluster developed by "Rostec" corporation can ensure the effective and successful strategic development of industrial clusters.

**Keywords:** industrial clusters, equity capital, investments, strategic management, strategic planning, Corporation "Rostec", cluster funds, clusters of the divisional type

**For citation:** Dobrova K. B. Financial and Economic Aspects of Strategic Management of Industrial Cluster. *MIR (Modernizatsiia. Innovatsii. Razvitie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2017; 8(4):566–573. DOI: 10.18184/2079–4665.2017.8.4.566–573

### Введение

В современной экономической теории и практике кластеры выступают важнейшим инструментом развития как территориальной экономики, так и отдельных отраслей промышленности. В частности, применение кластерного подхода к развитию территориальных промышленных комплексов призвано обеспечить инновационный прорыв на предприятиях комплекса, стимулировать приток инвестиций, ускорить процессы производства.

Кластер является организационным механизмом, представляющим собой цепочку предприятий, объединенных в рамках определенной территории в целях увеличения добавочной стоимости. Кроме предприятий, в состав кластера входят научные центры – исследовательские и иные институты, финансовые и иные организации.

Сама философия построения кластеров ориентирована на синергетический эффект от создания подобных объединений. Кластеры формируют своео-

бразную экосистему развития бизнеса, инноваций и региональной (отраслевой) экономики в целом<sup>1</sup>.

Создание кластеров представляется весьма перспективным в оборонно-промышленном комплексе (далее – ОПК), где кластеры рассматриваются в качестве важнейшего источника диверсификации комплекса. Следует отметить, что система промышленных кластеров в российской экономике, в частности, с привлечением предприятий ОПК, по-прежнему не получила активного развития; промышленные кластеры не в полной мере реализуют свой потенциал. Это выступает, в немалой степени, следствием недостаточной проработанности финансово-экономических аспектов стратегического управления кластером, что и предопределяет обращение к теме исследования и формирует исследовательскую проблему.

**Обзор литературы и исследований.** Кластерный подход, в том числе в аспекте диверсификации ОПК, выступал предметом исследования в публикациях ряда авторов, включая А.С. Абдулкадырова [1–3], Е.А. Антипину [4], В. Зазимко [5–6], И.Х. Газгирееву [7], Е.А. Данилову и И.Г. Теплову [8], И.А. Продченко [9], А.Л. Сабинину и В.М. Тихобаеву [10], Л.О. Сердюкову [11].

Как отмечают Е.А. Данилова и И.Г. Теплова, «эффективная кооперационная синергическая деятельность кластера как инструмента инноваций может не только способствовать экономическому развитию региона/отрасли, но и поддерживать политическую стратегию одновременно как отраслевого, так и территориального (регионального) и национального брендинга. Кластерная политика способствует эффективному позиционированию региона как территории инновационного развития, в том числе в рамках его отраслевых компетенций» [8].

Между тем, исследования финансово-экономических аспектов функционирования промышленных кластеров, в том числе с участием предприятий ОПК, остаются крайне фрагментарными. В связи с предметом исследования вызывает определенный исследовательский интерес публикация А.Е. Николаева [12], в которой рассмотрены организационные аспекты формирования региональной кластерной архитектуры, и статья Р.А. Сычева [13], в которой раскрыты аспекты роли стратегического корпора-

тивного финансового контроля в активизации формирования вертолетостроительного кластера.

В результате такие аспекты стратегического управления промышленным кластером, как новые подходы, принципы, дивидендная политика, управление инвестициями, формирование и управление фондами организаций кластеров, остаются практически не исследованными.

Кроме того, требует обобщения также и релевантный отечественный опыт разработки финансово-экономических аспектов функционирования промышленных кластеров, который в имеющихся литературных источниках по сути не отражен. Настоящая публикация призвана восполнить имеющийся исследовательский пробел.

**Материалы и методы.** В публикации использован системный подход к изучению социально-экономических процессов и явлений. Исследование опирается на современные теории конкуренции, инноватики, а также современную парадигму кластерного развития экономики.

При подготовке исследования использовались практические материалы Государственной корпорации «Ростех» (ГК «Ростех»). Государственная корпорация «Ростех» была создана в 2007 году «для содействия разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции гражданского и военного назначения. В ее состав входят 663 организации, из которых в настоящее время сформировано 9 холдинговых компаний в оборонно-промышленном комплексе и 6 – в гражданских отраслях промышленности, а также 32 организации прямого управления. В портфель «Ростеха» входят такие бренды как «Автоваз», «Камаз», «Вертолеты России», ВСМПО-Ависма и т.д. Организации корпорации расположены на территории 60 субъектов РФ и поставляют продукцию на рынки более 70 стран»<sup>2</sup>. Принципиально новый подход в управлении, зафиксированный в обновленной стратегии развития ГК «Ростех» до 2025 года – формирование индустриальных кластеров, которые становятся новой ключевой бизнес-единицей государственной корпорации<sup>3</sup>. В настоящее время в «Ростехе» созданы шесть индустриальных кластеров: авиационный комплекс, радиоэлектронный кластер, кластер обычного вооружения, боеприпасов и спецхимии, кластер

<sup>1</sup> Методические рекомендации по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации [Электронный документ] // Министерство экономического развития РФ. Официальный сайт. URL: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/development/doc1248781537747>

<sup>2</sup> О компании // Государственная корпорация «Ростех». Официальный сайт. URL: <http://rostec.ru/about>

<sup>3</sup> Стратегия развития. Выход на масштаб ведущих глобальных конкурентов [Электронный документ] // Государственная корпорация «Ростех». Официальный сайт. URL: <http://rostec.ru/about/strategy>

автомобилестроения, кластер общего машиностроения и биокластер. Разветвленная система кластеров, созданных в рамках ГК «Ростех», позволяет успешно форматировать портфель активов государственной корпорации.

Изучение практического опыта разработки финансово-экономических аспектов функционирования промышленных кластеров и возникающих в связи с ними проблем позволит предложить ряд решений, направленных на активизацию кластерного инструмента развития российской промышленности.

### Результаты исследований

Под промышленными кластерами понимаются «локально взаимосвязанные группы малых, средних и крупных предприятий, производящих взаимодополняющую продукцию, а также профильных ВУЗов, НИИ и т.д.» [6, с. 52]. В отличие от территориальных (инновационно-территориальных) кластеров, объединяющих, как правило, ряд равнозначных в экономическом смысле предприятий, расположенных на одной территории, и потому сформированных по типу горизонтальной интеграции, основой формирования промышленных кластеров выступает вертикальная интеграция [14]. С финансово-экономической точки зрения вертикальная интеграция, как механизм формирования промышленного кластера, позволяет «понижить себестоимость сделок предприятия, способствует повышению устойчивости производства и сбыта, позволяет получить конкурентные преимущества в области производства, поставок сырья, сбыта, ценообразования и т.д.; позволяет повысить чувствительность предприятия к рыночным колебаниям; создание производственных кластеров формирует входные барьеры для вступления предприятия в высокотехнологичные и высокоприбыльные отрасли промышленности» [14].

Промышленным кластерам сегодня отводится очень важная роль в реализации программ импортозамещения; кроме того, именно в рамках промышленных кластеров многими специалистами видится источник сохранения уникальной инженерной культуры, возрождения инженерного класса в современной России.

В силу своего предназначения, промышленные кластеры нередко создаются по инициативе частного капитала – для дальнейшего развития, повышения инновационности, более полного задействования ресурсов крупного промышленного предприятия, корпорации, холдинга.

Обеспечение глобальной конкурентоспособности отечественного ОПК, в свою очередь, представляется фактором, способствующим скорейшему выходу экономики страны в целом из кризисных явлений, ставших следствием, в немалой степени,

международных санкций. Как справедливо отмечал в этой связи Вице-премьер Правительства РФ Дмитрий Рогозин, «для того чтобы Россия из поставщика ресурсов превратилась в экономического лидера и экспортера инновационных технологий, способного постоять за себя в условиях глобальной конкуренции, нам необходима обновленная, высокотехнологичная и интеллектуальная оборонно-промышленная отрасль» [5].

Впрочем, многочисленные преимущества кластерного подхода к развитию промышленности могут быть нивелированы недостаточно основательным подходом к формированию и развитию промышленных кластеров.

Как показывает актуальная российская практика, одной из причин неудач проектов по созданию кластеров (прежде всего, существенного невыполнения планов и программ развития промышленных кластеров), выступает недостаточное внимание к вопросам финансирования их деятельности. Как и прежде, при организации кластеров рассчитывают, прежде всего, на активное участие государства в их финансировании. В тоже время, следует учитывать не только и не столько ограниченность бюджетных ресурсов на текущем этапе, характеризующимся экономическим кризисом, в немалой степени вызванного международными санкциями против России.

Особую актуализацию проблема финансирования приобретает в ОПК по причине планового снижения государственного оборонного заказа. В этих условиях кластеризация с участием предприятий ОПК позволит последним выйти на рынки гражданской продукции, в полной мере задействовать имеющиеся в распоряжении ресурсы. Такие промышленные кластеры способны занять ведущие позиции на внутреннем рынке медицинского оборудования, робототехники, потребительских гаджетов и др.

Важной задачей стратегического управления формированием и развитием промышленных кластеров выступает обеспечение возможности частного капитала финансировать все возможные аспекты их будущего функционирования. От государства должно требоваться, в первую очередь, обеспечение стратегического развития кластера (включая государственный заказ), финансовых и правовых гарантий, увязки интересов кластера с позицией властей на всех уровнях.

Другая проблема при формировании и дальнейшем стратегическом управлении промышленным кластером – выбор организационно-правовой формы, специфики юридического опосредования участия предприятий в кластере (в частности, распределения активов), порядка участия в прибыли кластера. Сегодня форматами организации

кластера выступают как разобщенные, неформальные объединения, так и консолидированные общества, представленные юридическим лицом, основанные на взаимном участии в капитале управляющей компании и участников интеграционного объединения, а также на принципе распределения дивидендов.

Наконец, еще одна проблема стратегического управления промышленного кластера – проблема выбора способа организационного построения. Вертикально интегрированные структуры для обеспечения надлежащей управляемости, прежде всего, на стратегическом уровне, могут быть организованы различными способами, например, может быть предусмотрена одна холдинговая компания, иерархическая цепочка, или же к управлению промышленным кластером могут быть привлечены органы организующего (материнского) предприятия.

Каждый из указанных аспектов имеет многочисленные альтернативы реализации, в конечном итоге, непосредственно влияющие на достижение целей и задач промышленного кластера.

Поиск эффективных решений в части финансово-экономических аспектов стратегического управления промышленным кластером представляется целесообразным проиллюстрировать на примере кластеров Государственной корпорации «Ростех».

Для развития промышленных кластеров «Ростеха» предполагается формирование центров ключевых компетенций за счет создания условий для развития высокоэффективных кооперационных и синергетических взаимосвязей между участниками кластера.

Критериями для включения предприятий в промышленные кластеры являются:

- продуктовый – формирование центров компетенций на базе занятых в разработке и производстве сходных типов продукции;
- технологический – включение предприятий, специализирующихся на одной или нескольких технологиях, используемых в производстве конечной продукции, в рамках центра компетенций с «жесткой» специализацией;
- региональный – включение в состав центра компетенций предприятий, локализованных в границах, с минимальными логистическими «плечами», и обеспечивающих появление значительных синергетических эффектов;
- кооперационный – возможность интеграции производственных мощностей предприятия в кооперационную среду центра компетенции.

Все это должно привести к созданию мощных промышленных кластеров и отдельных предприятий с глубокой проработкой технологических компетенций, позволяющих иметь запас мощности на стратегическую перспективу.

Образованные кластеры будут способны демонстрировать более высокие темпы экономического роста. Помимо этого, сфокусированное финансирование позволит более эффективно распределять средства федерального бюджета, а также средства инвесторов, направленные на технологическое развитие участников кластера.

Как было показано выше, для достижения указанных целей представляется необходимым обеспечить надлежащий выбор ключевых финансово-экономических аспектов функционирования кластера, а именно, определиться с распределением бремени финансирования кластера, ответственности в данной сфере, уточнить систему органов финансового управления кластером, определить финансовые гарантии участников, в том числе в распределении финансовых результатов (дивидендов). Как видим, с указанными финансовыми аспектами стратегического управления кластером тесно соседствуют организационно-экономические (включая создание надлежащей организационной структуры управления кластером) и правовые.

Практика показывает, что для достижения стратегической выживаемости общая модель финансового управления промышленным кластером должна включать единый центр управления (управляющую компанию – УК), создаваемую участниками с привлечением государства или без такового. В задачи УК, помимо прочего, должен входить поиск стратегических инвесторов, а также активное взаимодействие с государством в части привлечения финансирования из профильных программ. Учредителям кластеров для обеспечения финансирования общих проектов рекомендуется организовать специализированную компанию – фонд кластера, который будут наполнять участники кластера.

Руководство и координация стратегического управления промышленными кластерами «Ростеха» в 2015 году было передано институциональным директорам «в рамках комплексной программы оптимизации и повышения эффективности системы управления». Индустриальный директор занимается «формированием и развитием отраслевых компетенций, повышением капитализации и стоимости активов, стратегическим маркетингом, управлением рисками»<sup>4</sup>. Создание института индустриальных директоров также должно помочь скоординировать

<sup>4</sup> Ростех принял стратегию электронного кластера // Пресс-релиз ГК «Ростех» от 20 декабря 2016г. URL: [http://www.ruscable.ru/news/2016/12/20/Rostex\\_prinyal\\_strategiju\\_elektronnogo\\_klastera](http://www.ruscable.ru/news/2016/12/20/Rostex_prinyal_strategiju_elektronnogo_klastera)

продуктовые стратегии холдингов, выявить возможности для синергии, чтобы устранить возможное дублирование производств.

Для повышения стратегической управляемости промышленных кластеров, в том числе финансовых, ГК «Ростех» приступила к реализации модели кластеров дивизионального типа.

Такие кластеры, по сути, представляют собой унитарное объединение, включающее в себя материнскую компанию, управляющий холдинг и дивизионы, организованные по продуктовому принципу, в состав которых входят дочерние зависимые общества (далее – ДЗО) – предприятия-участники кластера. Организационно-правовые отношения внутри кластера опосредуются распределением акций материнской компании между предприятиями холдинга. На данном этапе рассматривается два механизма передачи акций – в собственность (возмездная, безвозмездная) и по договору доверительного управления (далее – ДДУ) акциями, с полномочиями на голосование и получение дохода по акциям, без права распоряжения акциями.

Организационная модель кластера предопределяет соответствующее распределение полномочий в аспектах стратегического управления. К примеру, в части стратегического планирования: кластер формирует акционерные цели; холдинговая компания декомпозирует акционерные цели на уровень дивизионов, разрабатывает корпоративную стратегию (портфельную, географическую, стратегию вертикальной интеграции), формулирует стратегические инициативы органического развития, формирует инвестиционную программу; дивизион декомпозирует акционерные цели на уровень ДЗО, разрабатывает стратегию бизнес-направлений, формулирует стратегические инициативы органического развития, определяет перспективы неорганического развития, формирует трехлетние планы реализации стратегии; ДЗО формулирует операционную стратегию и годовые планы реализации стратегии.

Каждая из приведенных моделей имеет свои преимущества и недостатки, а также определяет специфику последующих финансовых отношений между участниками кластера, в том числе в части распределения дивидендов.

Первая модель характеризуется следующими преимуществами: прозрачная система управления дивизионами, дочерними обществами (далее – ДО); переход права собственности к головному обществу (далее – ГО) дивизиона, осуществляющего в рамках единой технологической цепочки управление дивизионом; переход ответственности за состояние активов ДО к головной организации дивизиона, осуществляющей реальное управление ДО; большая степень согласованности производ-

ственных и корпоративных решений. Недостатки модели следующие: длительная процедура передачи акций (6–12 месяцев, что предусматривает оценку акций, получение согласия (далее – ФАС); при реорганизации – время перехода прав увеличивается до 18 месяцев); значительные расходы на проведение оценки акций; риск уменьшения балансовой стоимости активов предыдущего владельца акций.

Вторая модель характеризуется следующими преимуществами: процедура перехода на управление ДО дивизионов к ГО дивизиона более быстрая, требует меньших финансовых затрат – 2–4 месяца (необходимо согласие ФАС); реальное управление ДО к головной организации дивизиона с момента заключения договора доверительного управления акциями; сокращение сроков принятия корпоративных решений (формирование позиции холдинговая компания (далее – ХК) – дивизион); поступление дивидендов от ГО дивизионов и ДО дивизионов напрямую в холдинговую компанию. Недостатки модели следующие: потеря контроля за активами со стороны реального собственника акций, что может повлечь снижение стоимости имущества, учитываемого на балансе собственника; высокая ответственность доверительного управляющего; необходимость подготовки большого объема документов (отчетов), подтверждающих факт доверительного управления и обоснованность его вознаграждения (в случае неполноценного отчета – риск доначисления налогов); расходы на оплату услуг доверительного управляющего.

Среди вариантов распределения дивидендов в промышленных кластерных структурах дивизионального типа могут быть названы: аккумулирование дивидендов на ХК с выплатой в два этапа (по итогам года и промежуточные), аккумулирование дивидендов на ГО дивизионов (выплата в два этапа); переход дивизионов и их ДЗО на одно юридическое лицо (выплата в два этапа), а также выплата дивидендов напрямую из ДЗО и управление ДЗО через договоры управления (выплата в один этап).

Как думается, выбор вариантов организации стратегического управления промышленным кластером должен основываться на детальном и всестороннем выявлении рисков, их оценки, в том числе с применением различных эвристических подходов, и принятии взвешенных решений в части финансово-экономических аспектов стратегического управления.

### Выводы

Промышленным кластерам отводится важная роль в реализации программ импортозамещения; промышленные кластеры рассматриваются как источник сохранения уникальной инженерной культуры,

возрождения инженерного класса. Среди неудач промышленных кластерных инициатив выделяются ненадлежащий выбор форм и источников функционирования, неверный выбор таких финансово-экономических аспектов стратегического управления, как организационно-правовая форма, организационная структура, способ организации акционерных отношений, дивидендная политика кластера и др. Поиск эффективных решений в части финансово-экономических аспектов стратегического управления промышленным кластером в немалой степени связан с обеспечением непрерывного и, по мере возможности, полноценного (до 100% потребностей кластера) финансирования из частного капитала. Для этой цели, помимо прочего, должны быть детально проработаны юридические и организационно-экономические аспекты взаимоотношений между участниками кластера и его учредителями. При условии надлежащего выбора способов организации акционерных, финансовых и дивидендных взаимоотношений, разрабатываемая ГК «Ростех» концепция кластеров дивизионального типа может обеспечить эффективное и успешное стратегическое развитие промышленных кластеров.

#### Список литературы

1. *Абдулкадыров А.С.* Кластеризация оборонно-промышленного комплекса России: необходимость и возможности // *Сегодня и завтра Российской экономики*. 2014. № 65. С. 68–74. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21920219>
2. *Абдулкадыров А.С.* Алгоритмы формирования высокотехнологичных кластеров в оборонно-промышленном комплексе России // *Экономика и предпринимательство*. 2015. № 2 (55). С. 162–165. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23138158>
3. *Абдулкадыров А.С.* Консолидация предприятий ОПК в интересах развития высокотехнологичных кластеров // *Экономика и предпринимательство*. 2014. № 1-2 (42-2). С. 510–516. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21163772>
4. *Антипина Е.А.* Пространственное развитие агломераций через кластеры: кросс-отраслевой аспект // Министерство строительства Новосибирской области. Официальный сайт. URL: [https://minstroy.nso.ru/sites/minstroy.nso.ru/wodby\\_files/files/imce/seyko\\_-\\_kross-otraslevoy\\_aspekt\\_razvitiya.pdf](https://minstroy.nso.ru/sites/minstroy.nso.ru/wodby_files/files/imce/seyko_-_kross-otraslevoy_aspekt_razvitiya.pdf) (дата обращения: 18.09.2017)
5. *Зазимко В.* Для роста производства прописали кластеры // *Независимое военное обозрение*. 13.04.2012. URL: [http://nvo.ng.ru/armament/2012-04-13/1\\_cluster.html](http://nvo.ng.ru/armament/2012-04-13/1_cluster.html) (дата обращения: 18.09.2017)
6. *Зазимко В.Н.* Научно-практические аспекты организации и управления промышленными кластерами // *Экономика и управление*. 2014. № 1 (99). С. 52–55. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21248163>
7. *Газгиреев И.Х.* Развитие аналитического обеспечения формирования интегрированных корпоративных структур в российском оборонно-промышленном комплексе // *Гуманитарные и социально-экономические науки*. 2016. № 2 (87). С. 119–124. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25994132>
8. *Данилова Е.А., Теплова И.Г.* Кластерный подход к развитию российского ОПК как инструмент национального брендинга (на примере оборонного кластера г. Бийска) // *Власть*. 2016. № 4. С. 35–45. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25933910>
9. *Продченко И.А., Абдулкадыров А.С.* Кластеры в ОПК – стимулы и трудности в реализации // *Экономика, право и образование в условиях инновационного развития общества*. Сборник материалов международной научно-практической конференции; под ред. *Т.Я. Лучковой, О.В. Перцевой*. Московский университет им. С.Ю. Витте; филиал Московского университета им. С.Ю. Витте в г. Сергиевом Посаде, 2014. С. 120–126
10. *Сабина А.Л., Тихобаев В.М.* Место регионального кластера ОПК в экономической системе Тульской области // *Известия Тульского государственного университета*. Экономические и юридические науки. 2016. № 4-1. С. 153–158. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27372266>
11. *Сердюкова Л.О., Папшева О.А., Папшев В.А.* Инновационное развитие кластера предприятий электронной промышленности ОПК Саратовской области: особенности, проблемы, решения // *Актуальные проблемы экономики и менеджмента*. 2014. № 4 (04). С. 71–78. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23434764>
12. *Николаев А.Е.* Организационные аспекты формирования региональной кластерной архитектуры научно-технологического развития ОПК // *Потенциал социально-экономического развития Российской Федерации в новых экономических условиях*. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. Частное образовательное учреждение высшего образования «Московский университет им. С.Ю. Витте», 2015. С. 85–90
13. *Сычев Р.А.* Стратегический корпоративный финансовый контроль в активизации формирования вертолетостроительного кластера // *Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление*. 2015. № 11 (66). С. 40–44. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24314386>
14. *Ермолаев Д.В.* Пути преодоления угроз экономической безопасности при формировании и управлении промышленными кластерами // *Современные проблемы науки и образования*. 2014. № 1. С. 290. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21451269>

Об авторе:

**Доброва Катрина Бениковна**, профессор кафедры производственного менеджмента, Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), МАИ (125993, Москва, Волоколамское ш., д. 4), Москва, Российская Федерация, доктор экономических наук, профессор, kdobrova@mail.ru

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

## References

1. Abdulkadyrov A.S. Clustering of the Russian military-industrial complex: the need and potential. *Today and Tomorrow of Russian Economy*. 2014; 65:68–74 (in Russ.)
2. Abdulkadyrov A.S. Algorithms formation of high-tech clusters in the military-industrial complex of Russia. *Economy and entrepreneurship*. 2015; 2(55):162–165 (in Russ.)
3. Abdulkadyrov A.S. Consolidation of the OPK enterprises for the development of high-tech clusters (interim results). *Economy and entrepreneurship*. 2014; 1-2(42-2):510–516 (in Russ.)
4. Antipina E.A. Spatial development of agglomerations through clusters: a cross-sectoral aspect. Ministerstvo stroitel'stva Novosibirskoi oblasti. Ofitsial'nyi sait [Ministry of Construction of the Novosibirsk Region. Official site]. URL: [https://minstroy.nso.ru/sites/minstroy.nso.ru/wodby\\_files/files/imce/ceyko\\_-\\_kross-otraslevoiy\\_aspekt\\_razvitiya.pdf](https://minstroy.nso.ru/sites/minstroy.nso.ru/wodby_files/files/imce/ceyko_-_kross-otraslevoiy_aspekt_razvitiya.pdf) (accessed: 18 September 2017) (in Russ.)
5. Zazimko V. For the growth of production registered clusters. *Nezavisimoe voennoe obozrenie = Independent Military Review*. 13 April 2012. URL: [http://nvo.ng.ru/armament/2012-04-13/1\\_clastery.html](http://nvo.ng.ru/armament/2012-04-13/1_clastery.html) (accessed: 18 September 2017) (in Russ.)
6. Zazimko V.N. Russian Federation's Industrial Clusters: Scientific and Practical Aspects of Their Organization and Management. *Ekonomika i upravlenie = Economics and management. Russian scientific journal*. 2014; 1 (99): 52–55. (in Russ.)
7. Gazgireev I.H. Development of analytical maintenance of formation of integrated corporate structures in the Russian industrial military complex. *Gumanitarnye i sotsial'no-ekonomicheskie nauki = Humanitarian and socio-economic sciences*. 2016; 2(87):119–124 (in Russ.)
8. Danilova E.A., Teplova I.G. Cluster approach in the Russian defense industry development as a tool of national branding (the example of Biysk defense cluster). *Vlast' = Authority*. 2016; 4:35–45 (in Russ.)
9. Prodchenko I.A., Abdulkadyrov A.S. Clusters in the defense industry – incentives and difficulties in implementation. In: *Ekonomika, pravo i obrazovanie v usloviyakh innovatsionnogo razvitiya obshchestva*. Sb. materialov mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. pod red. T.Ya Luchkvoi, O.V. Pertsevoi; Moskovskii universitet im. S.Yu. Vitte; filial Moskovskogo universiteta im. S.Yu. Vitte v g. Sergievom Posade. [Economics, law and education in the conditions of innovative development of society, a collection of materials of an international scientific and practical conference. Ed. T.Ya Luchkova, O.V. Pepper; Moscow University. S.Yu. Witte; branch of Moscow University. S.Yu. Witte in Sergiev Posad]. Moscow, 2014:120–126 (in Russ.)
10. Sabinina A.L., Tikhobaev V.V. The position of the regional cluster of OPK in the economic system of the Tula region. *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki = News of Tula State University. Economic and legal sciences*. 2016; 4-1:153–158 (in Russ.)
11. Serdukova L.O., Papsheva O.A., Papshev V.A. Innovative development in the electronics industry cluster related to defense industry in Saratov region: highlights, problems, solutions. *Aktual'nye problemy ekonomiki i menedzhmenta = Actual problems of economics and management*. 2014; 4(04):71–78 (in Russ.)
12. Nikolaev A.E. Organizational aspects of regional cluster architecture scientific and technological development DIC. In: *Potentsial sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii v novykh ekonomicheskikh usloviyakh*. Materialy Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Chastnoe obrazovatel'noe uchrezhdenie vysshego obrazovaniya "Moskovskii universitet im. S.Yu. Vitte" [Potential of socio-economic development of the Russian Federation in the new economic conditions of the materials of the International Scientific and Practical Conference. Private educational institution of higher education "Moscow University. S.Yu. Witte"]. 2015; 85–90 (in Russ.)
13. Sychev R.A. Strategic corporate financial control in the activation of the formation of the helicopter cluster. *Nauka i obrazovanie: khozyaistvo i ekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravlenie = Science and education: economy and economy; entrepreneurship; law and management*. 2015; 11 (66):40–44 (in Russ.)
14. Ermolaev D.V. Ways to overcome threats of economic security at formation and management industrial clusters. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya = Modern problems of science and education*. 2014; 1: 290 (in Russ.)

About the author:

**Katrina B. Dobrova**, Professor, Moscow Aviation Institute (National Research University), MAI (4, Volokolamskoe shosse, Moscow, 125993), Moscow, Russian Federation, Doctor of Economic Sciences, Professor, kdobrova@mail.ru

The author have read and approved the final manuscript.