

УДК 332.1:338.2

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ ТЕРРИТОРИЯМИ ОПЕРЕЖАЮЩЕГО СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРИМЕНИТЕЛЬНО К АТОМНОЙ ОТРАСЛИ

<sup>1</sup>Аврамчикова Н.Т., <sup>2</sup>Пучкин М.Б.

<sup>1</sup>ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий  
имени академика М.Ф. Решетнева», Красноярск, e-mail: avr-777@yandex.ru;

<sup>2</sup>MBP Consulting, Красноярск, e-mail: poochkin@yandex.ru

В статье раскрыты концептуальные положения стратегического управления территориями опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР) применительно к атомной отрасли. Приведены предпосылки формирования ТОСЭР. Указаны основные механизмы регионального социально-экономического развития за счёт ТОСЭР. Раскрыта роль территорий опережающего социально-экономического развития в закрытых административно-территориальных образованиях (ЗАТО) атомной отрасли как локомотивов экономического роста в регионе. Представлены региональные особенности размещения ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли, а также раскрыта отраслевая специфика стратегического развития госкорпорации «Росатом». Исследованы существующие и новые факторы, оказывающие существенное влияние на развитие социально-экономических систем. Предложены принципы авторского комбинированного подхода, лежащие в основе как системного, так и ситуационного подходов, которые дополнены группой общих (синергетических) принципов, характерных для обоих подходов. Рассмотрены существующие концепции стратегического управления социально-экономическими системами. Обоснована необходимость концептуально нового подхода к стратегическому управлению устойчивым развитием ТОСЭР применительно к ЗАТО атомной отрасли, обусловленная региональной и отраслевой спецификой, а также действием новых внешних факторов. Результаты и выводы авторов содержат рекомендации по управлению территориями опережающего социально-экономического развития ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли на основе региональной и отраслевой специфики, учёта новых факторов и с использованием новых управленческих принципов, базирующихся на комбинации системного и ситуационного подходов к стратегическому управлению.

**Ключевые слова:** территории опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР), стратегическое управление, закрытые административно-территориальные образования (ЗАТО) атомной отрасли, устойчивое развитие, региональная и отраслевая специфика, социально-экономические системы

## A CONCEPTUAL APPROACH TO STRATEGIC MANAGEMENT OF TERRITORIES PRIORITY SOCIAL-ECONOMIC DEVELOPMENT APPLICABLE TO THE NUCLEAR INDUSTRY

<sup>1</sup>Avramchikova N.T., <sup>2</sup>Puchkin M.B.

<sup>1</sup>Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, e-mail: avr-777@yandex.ru;

<sup>2</sup>MBP Consulting, Krasnoyarsk, e-mail: poochkin@yandex.ru

The article reveals the conceptual provisions of strategic management of territories of advanced social-economic development (TOSER) in relation to the nuclear industry. Given the prerequisites for the formation of an TOSER. The main mechanisms of regional social-economic development at the expense of TOSER are indicated. The role of territories of advanced socio-economic development in the nuclear industry closed administrative-territorial formation (ZATO) the engine of economic growth in the region is revealed. Represented regional characteristics of the accommodation TOSER in ZATO the nuclear industry, and also shows sector-specific strategic development of the state Corporation «Rosatom». The existing and new factors that have a significant impact on the development of social-economic systems are investigated. The principles of the author's combined approach that underlie both systemic and situational approaches are proposed, which are supplemented by a group of General (synergetic) principles characteristic of both approaches. The existing concepts of strategic management of social and economic systems are considered. The necessity of a conceptually new approach to strategic management of sustainable development of TOSER in relation to the nuclear industry, due to regional and sectoral specifics, as well as the action of new external factors, is substantiated. The results and conclusions of the authors contain recommendations on the management of the territories of advanced social-economic development of TOSER in the nuclear industry on the basis of regional and sectoral specifics, taking into account new factors and using new management principles based on a combination of systemic and situational approaches to strategic management.

**Keywords:** the territory of priority social-economic development (TOSER), strategic management, closed administrative-territorial formations (ZATO) of the nuclear industry, sustainable development, regional and sectoral specifics, social-economic system

### Цель и задачи исследования

Принятый 29 декабря 2014 г. Федеральный закон № 473 «О территориях опережающего социально-экономического развития

в Российской Федерации» направлен на стимулирование инновационной активности и реализации имеющегося потенциала экономического роста в отдельных регионах. Закон содержит механизмы социаль-

но-экономического развития региона за счёт задействования «точек роста» в виде ТОСЭР путём создания на основе баланса интересов государства, бизнеса и населения инвестиционной привлекательности и условий для коммерциализации инноваций, реализации программы импортозамещения и наращивания экспортного потенциала, а также создания новых высокотехнологичных рабочих мест и, как следствие, повышения качества жизни населения [1]. В этой связи очевидны актуальность и значимость как направления и содержания стратегического управления устойчивым развитием глобальных и региональных социально-экономических систем, так и содержания используемого для этого инструментария. Особую значимость приобретают исследования концептуальных подходов к стратегическому управлению развития замкнутых локальных социально-экономических систем, как, например, территории опережающего социально-экономического развития (далее ТОСЭР) в рамках кардинальных технологических трансформаций.

По состоянию на 01 января 2018 г. в Российской Федерации ТОСЭР созданы и развиваются, формируя необходимую инфраструктуру и привлекая резидентов, в регионах Дальневосточного федерального округа, в моногородах и в закрытых административно-территориальных образованиях (ЗАТО) атомной отрасли. В Правительстве Российской Федерации рассматриваются также возможность и целесообразность создания ТОСЭР в Арктической зоне страны, в Республике Крым, а также в республиках Северного Кавказа.

Отдельного внимания, по мнению авторов, заслуживают вопросы формирования и стратегического управления устойчивым развитием ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли. Десять «закрытых» городов ГК «Росатом» расположены в Приволжском, Уральском и Сибирском федеральных округах в шести регионах России. Таким образом, ЗАТО атомной отрасли, где планируется создание ТОСЭР, расположены в регионах с различными социально-экономическими условиями развития. Регионы обладают разными природными ресурсами – как по их составу, так и по объёмам, имеют различные транспортный, логистический, производственный, научно-технический и кадровый потенциалы. Более того, регионы расположения ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли находятся в разных группах в рейтингах ключевых социально-экономических показателей, а также по размеру валового регионального продукта (ВРП) на душу населения.

В этой связи представляется необходимым разработку концептуальных подходов к стратегическому управлению устойчивым развитием различных по типам ТОСЭР, в частности применительно к ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли, учитывающих региональную и отраслевую специфику.

*Теоретические положения  
стратегического управления  
социально-экономическими системами*

По мнению ряда учёных, доминантой экономического роста в настоящее время становятся нематериальные активы и знания, человеческий капитал, новые технологии и организационные формы, позволяющие воспроизвести и реализовать инновационный продукт. Это возможно в рамках реализации региональной инновационной политики, как совокупности установленных целей и приоритетов развития научно-инновационной деятельности в регионе, путей и средств их достижения на основе взаимодействия региональных и федеральных органов управления, обеспечивающих в регионе научно-исследовательскую деятельность и коммерциализацию ее результатов [2]. Решение задачи устойчивого развития социально-экономических систем, в том числе закрытых административно-территориальных образований, предполагает использование инструментов стратегического управления и требует разработки отдельных концептуальных подходов. Для этого в первую очередь требуется исследовать существующие концепции стратегического управления замкнутыми социально-экономическими системами и оценить их применимость для управления устойчивым развитием ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли.

Впервые термин «стратегическое управление» применительно к управленческой деятельности по достижению долгосрочных целей был предложен в конце 1960-х гг. В последующем направление стратегического управления было существенно дополнено новыми концептуальными подходами и положениями. Рассматривая на первом этапе развития стратегического управления в качестве объекта деятельности компаний, в последующем теория стратегического управления была распространена и на другие социально-экономические системы (страны, регионы, города и т.д.).

Среди наиболее известных концепций стратегического управления социально-экономическими системами выделяют [3]:

– индустриально-экономическую концепцию стратегического развития (авторы: М. Портер, Х. Хинтерхубер, П. Гемозт);

– ресурсно-ориентированная концепция стратегического развития (авторы: К. Эндрю, И. Ансофф, Р. Манн, А. Гальвейер, Г. Эмел, К. Прахаланд);

– системно-ориентированная концепция (авторы: Ф. Малик, Х. Ульрих, Г. Пробст, П. Годец);

– метод программно-целевого планирования и управления, предложенный Н.Н. Моисеевым и Г.С. Поспеловым;

– концепция управления социально-экономическими системами на основе методологии гомеостата, предложенная Ю.М. Горским, С. Биром и Р. Эшби.

Существующие концепции стратегического управления социально-экономическими системами подразделяют на две группы по характеру подхода [4]:

*1. Системный подход, учитывающий факторы внутренней среды системы.* Данный подход обеспечивает процесс стратегического управления логичностью и последовательностью. Подход реализован на основании используемого принципа устойчивого развития, заключающегося в согласовании изменений элементов системы и выхода её из равновесного (стабильного) состояния в целях повышения результативности, продуктивности и эффективности. Данный подход характеризуется: целостностью социально-экономической системы; взаимосвязанностью всех элементов системы; инерционностью системы; альтернативностью направлений и характера развития системы; управляемостью отдельных элементов системы и всей системы в целом.

*2. Ситуационный подход, учитывающий преимущественно факторы внешней среды системы.* Данный подход обеспечивает процесс стратегического управления важным элементом – гибкостью принятия решений. Используемый в основе подхода принцип адаптивности заключается в быстрой и гибкой подстройке внутренних элементов системы к изменяющимся факторам внешней среды.

Использовать существующие концептуальные подходы и теоретические разработки для стратегического управления устойчивым развитием ТЭС в ЗАТО атомной отрасли представляется затруднительным в силу нескольких причин. Во-первых, предложенные к настоящему времени подходы к стратегическому управлению разрабатывались применительно к иным по масштабу и характеристикам социально-экономическим системам (макро, мезо, микро), нежели ТЭС. Во-вторых, имеющиеся концептуальные подходы к стратегическому управлению не учитывают (или учитывают слабо) факторы воздействия на

развитие социально-экономических систем, получившие значительный вес в последнее время.

В связи с этим можно сделать вывод, что ни одна из приведённых выше концепций не может быть полноценно использована применительно к стратегическому управлению ТЭС в ЗАТО атомной отрасли. Это обусловлено прежде всего тем, что новые факторы, оказывающие существенное влияние на развитие социально-экономических систем, определяют необходимость разработки новых принципов стратегического управления, учитывающих региональную и отраслевую специфику развития ТЭС в ЗАТО атомной отрасли как объекта управления.

*Комбинированный подход  
к стратегическому управлению ТЭС  
применительно к ЗАТО атомной отрасли*

Применительно к ТЭС в ЗАТО атомной отрасли в дополнение к имеющимся принципам, авторами разработаны принципы, синтезирующие как региональные [5], так и корпоративные принципы управления [6, с. 34, с. 71], что позволяет учесть региональные и отраслевые особенности развития ТЭС в ЗАТО атомной отрасли, и обеспечивающие повышение эффективности стратегического управления (таблица).

Принципы стратегического управления ТЭС применительно к ЗАТО атомной отрасли, указанные в таблице, содержат как компоненты системного подхода, так и принципы, лежащие в основе ситуационного подхода к стратегическому управлению. На основе предложенных принципов авторами сформулирован и описан комбинированный подход к стратегическому управлению ТЭС применительно к ЗАТО атомной отрасли (рисунок).

Как видно из рисунка предлагаемый комбинированный подход к стратегическому управлению ТЭС применительно к ЗАТО атомной отрасли предполагает использование инструментария как системного, так и ситуационного подходов к стратегическому управлению. Это во многом обусловлено дуализмом ТЭС как специфической социально-экономической системы. ТЭС одновременно управляется и регулируется в интересах хозяйствующих субъектов – резидентов ТЭС, с одной стороны, и органами государственной региональной власти, органами местного самоуправления в интересах населения территории, с другой стороны. При этом в социальной сфере и органах государственного управления более свойственно использование системного подхода к стратегическому

му управлению, в экономической сфере и предпринимательской деятельности – ситуационного. Объединение или комбинация двух данных подходов применительно к стратегическому управлению ТОСЭР

в ЗАТО атомной отрасли обеспечивает сбалансированность, взвешенность и устойчивость процессу анализа, планирования, реализации стратегии устойчивого развития ТОСЭР и оценке достигаемых результатов.

Принципы стратегического управления ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли\*

Принцип	Оказываемое результирующее воздействие на систему
Принцип системности	Позволяет охватить все сферы и области управляемой системы (ТОСЭР) – производственную, технологическую, кадровую, социальную, а также учесть все тенденции и существующие функциональные связи
Принцип согласованности	Позволяет согласовать процессы стратегического управления – в системе (ТОСЭР), в надсистеме (регион, муниципалитет) и в подсистеме (резиденты ТОСЭР), а также определяет порядок согласования между собой долгосрочных, среднесрочных и годовых планов развития ТОСЭР
Принцип субординации	Позволяет иерархически упорядочить процессы стратегического управления ТОСЭР – согласовать цели и сравнить альтернативные варианты стратегий
Принцип непрерывности	Обеспечивает своевременную корректировку стратегического управления на всех его этапах – от стратегического анализа до контроля результатов реализации стратегии
Принцип взаимосвязи	Позволяет скоординировать разработку и реализацию стратегий устойчивого развития ТОСЭР по вертикали (федерация – регион – муниципалитет – ТОСЭР – резиденты) и по горизонтали (резиденты ТОСЭР – поставщики – потребители продукции)
Принцип определённости	Позволяет получить чёткие, однозначно понимаемые формулировки стратегических целей, а также формализованные показатели для учёта и контроля достигаемых результатов
Принцип учёта влияния внешних и внутренних факторов	Позволяет спланировать устойчивое развитие системы на долгосрочный период (10–15 лет) с учётом предстоящих изменений как внешней, так и внутренней среды
Принцип адекватности	Требует анализа всех традиционных методов стратегического анализа, планирования, целеполагания и использования наилучших процедур и моделей стратегического управления системой (ТОСЭР)
Принцип соответствия стратегии и тактики	Обеспечивает формирование жизнеспособной стратегии, базирующейся на реальных возможностях решаемых системой текущих тактических задач
Принцип устойчивого развития	Определяет порядок согласования требуемых изменений отдельных элементов системы и выхода её из равновесного (стабильного) состояния для последующего повышения её результативности, продуктивности и эффективности
Принцип приоритетности интересов человека	Позволяет сфокусировать стратегию устойчивого развития системы в интересах человека – система управляется человеком и развивается в его интересах
Принцип научно-аналитического предвидения	Позволяет детально, структурировано и максимально объективно оценить текущую ситуацию, определить динамику происходящих в системе изменений, составить прогнозы и разработать сценарии социально-экономического развития ТОСЭР
Принцип учёта ресурсного обеспечения	Позволяет оценить и учесть в процессе стратегического управления системой уровень ресурсного обеспечения, в том числе кадрового
Принцип учёта технологических ограничений	Определяет порядок оценки и учёта в процессе стратегического управления системой уровня её технологического развития
Принцип инклюзивности	Обеспечивает выравнивание уровня инновационного, технологического, организационного и управленческого развития резидентов ТОСЭР и остальных хозяйствующих субъектов в регионе
Принцип социального партнерства	Позволяет выстроить новый тип взаимоотношений между всеми интересантами ТОСЭР – властью, бизнесом и обществом, обеспечив тем самым согласование их интересов и целей, объединение их ресурсов, координацию их совместной деятельности и распределение между ними ответственности за конечный результат

Примечание. \*Разработано авторами.

**Комбинированный подход к стратегическому управлению ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли**



*Комбинированный подход к стратегическому управлению ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли*

Для уравнивания ситуационного подхода, применяемого для стратегического управления экономическими процессами и предпринимательской деятельности в ТОСЭР ЗАТО атомной отрасли, требуется применение системного подхода для стратегического управления его социальной сферы. Основными инструментами здесь выступают прогнозы и стратегии долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации, которые формируют единую платформу для разработки долгосрочных стратегий, целевых программ, а также прогнозных и плановых документов среднесрочного характера для регионов, муниципалитетов и государственных корпораций (в части социальной политики) [7]. Отдельного внимания заслуживают вопросы диверсификации экономики ресурсно-ориентированных регионов, в первую очередь определение приоритетов в государственной поддержке развития инновационных процессов. Это требует формирования новых подходов к региональной политике, а также значимых изменений в налоговом и бюджетном законодательстве [8].

#### **Заключение**

Обобщая результаты исследования, необходимо отметить, что в концепту-

альном подходе к формированию системы стратегического управления ТОСЭР применительно к ЗАТО атомной отрасли учтены как факторы внешней, так и внутренней среды ТОСЭР, набирающие силу ввиду кардинальных технологических, демографических, геополитических и других изменений и предстоящей трансформации социально-экономического уклада в рамках IV промышленной революции. Предлагаемый авторами концептуальный подход предполагает использование комбинированного подхода к стратегическому управлению ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли и позволяет использовать преимущества как системного, так и ситуационного подходов, обеспечивая максимальную эффективность и слаженность процессов стратегического анализа, планирования и реализации стратегии устойчивого развития ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли, как локомотивов роста региональной экономики. Вместе с тем реализация предлагаемого концептуального подхода к стратегическому управлению ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли требует от регионов активного участия, с одновременным повышением со стороны федерального центра их самостоятельности, бюджетной обеспеченности и достройки

институтов развития, обеспечивающих эффективность процесса стратегического управления ТОСЭР.

### Список литературы

1. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2014 г. № 473-ФЗ «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – URL: <http://rg.ru/2014/12/31/territorii-dok.html> (дата обращения: 05.02.2018).
2. Белякова Г.Я., Зябликов Д.В., Сумина Е.В. Концептуальные положения управления территориями опережающего развития на основе их инновационных преимуществ // *Фундаментальные исследования*. – 2017. – № 3. – С. 212–218.
3. Антонова И.М., Елисеева Ю.А. Стратегическое управление: обзор современных концепций, принципы и отличительные черты // *Петербургский экономический журнал*. – 2015. – № 1. – С. 39–45.
4. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний: монография / С.А. Попов. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 223 с.
5. Асланова С.Х., Топсахалова Ф.М.-Г. Стратегическое управление социально-экономическим развитием на региональном уровне // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 2–11. – С. 2389–2393.
6. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: «Питер», 2001. – 567 с.
7. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года. Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144190/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144190/) (дата обращения: 05.02.2018).
8. Аврамчикова Н.Т., Чувашова М.Н. Инструменты оценки технологического состояния отраслей экономики ресурсно-ориентированного региона // *Вестник СибГАУ*. – 2014. – № 1 (53). – С. 186–189.