

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ ТОСЭР
В ЗАТО АТОМНОЙ ОТРАСЛИ**

М. Б. Пучкин

Консалтинговое агентство «MBP Consulting»
Российская Федерация, 660028, г. Красноярск, ул. Телевизорная, 1
E-mail: poochkin@yandex.ru

Рассмотрены теоретические подходы к управлению устойчивым развитием создаваемых в ЗАТО атомной отрасли ТОСЭР с использованием инструментов стратегического управления. Актуальность выбранной темы исследования обусловлена кризисным состоянием экономики, действием режима экономических санкций в отношении России и необходимостью в этой связи скорейшего запуска механизмов экономического роста. Точками роста новой экономики с иными принципами функционирования в регионах России могут стать создаваемые ТОСЭР. Особый научный интерес представляют не имеющие аналогов в мире ЗАТО атомной отрасли. Данные локальные административно-территориальные образования обладают необходимыми ресурсами и огромным научным и инновационным потенциалом для развития. В рамках существующей нормативно-правовой базы ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли могут создаваться на срок до десяти лет с возможностью дальнейшего продления ещё на пять лет. Успешно управлять развитием ТОСЭР в длительной временной перспективе возможно только в рамках стратегического управления. Приведён анализ теоретических основ и методологического обеспечения стратегического управления на современном этапе. Он показывает, что инструменты стратегического управления успешно используются не только в корпоративном секторе, но и в области регионального развития. Однако теория и методология стратегического управления применительно к таким сложным системам, как ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли, в настоящее время практически отсутствуют. Разработка теоретических положений и методологической базы стратегического управления ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли возможна только с учётом имеющейся отраслевой специфики, а также сложности ТОСЭР как социально-экономической системы. Применительно к ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли предлагается использовать дополненную автором модель стратегического управления Гарвардской школы бизнеса. Эта модель имеет стройную и логическую структуру, чёткий алгоритм действий. Отмечается, что данная модель включает в себя пять этапов: стратегический анализ, моделирование стратегии, формулирование стратегии, выбор стратегии, реализация стратегии. Использование инструментов стратегического управления для целей обеспечения устойчивого развития ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли позволит решить ряд важнейших задач, среди которых сохранение и развитие кадрового потенциала ракетно-космической отрасли, импортозамещение в атомной отрасли, развитие сектора экспортно ориентированной гражданской продукции, стабилизация социально-экономической ситуации в ЗАТО атомной отрасли.

Ключевые слова: стратегическое управление, инструменты стратегического управления, ТОСЭР, ЗАТО атомной отрасли.

Siberian Journal of Science and Technology. 2017, Vol. 18, No. 4, P. 981–992

**THEORETICAL APPROACHES TO STRATEGIC MANAGEMENT OF TOSER
IN THE NUCLEAR INDUSTRY ZATO**

M. B. Pochkin

Consulting agency “MBP Consulting”
1, Televizornaya Str., Krasnoyarsk, 660028, Russian Federation
E-mail: poochkin@yandex.ru

The article deals with theoretical approaches to governance of sustainable development created in TOSER of the nuclear industry ZATO using the tools of strategic management. The relevance of the chosen research topic is due to the economic crisis, the regime of economic sanctions against Russia and the need for the speedy launch of the mechanisms of economic growth. “Points of growth” of the new economy with different principles of operation in the regions of Russia can be created by TOSER. The nuclear industry ZATO which has no analogues in the world is of special scientific interest. The local administrative-territorial units have the necessary resources and huge scientific and innovation potential for development. In the framework of the existing legal framework TOSER in the nuclear industry ZATO can be created for up to ten years with an option of renewal for another five years. To successfully manage the development of TOSER in a long time perspective is possible only within the framework of strategic management. In the article

the analysis of theoretical grounds and methodological support of strategic management at the present stage is given. It shows that strategic management tools are successfully used not only in the corporate sector, but also in the field of regional development. However, the theory and methodology of strategic management as applied to such complex systems like the TOSER in the nuclear industry ZATO is currently almost nonexistent. Development of theoretical principles and methodological basis of strategic management in TOSER of the nuclear industry ZATO is only possible taking into account existing sectoral specifics and the complexity of the TOSER as a socio-economic system. With regard to TOSER in the nuclear industry ZATO it is encouraged to use the model of strategic management from Harvard business school enlarged by the author. This model has a harmonious and logical structure, a clear sequence of actions. The author notes that this model includes five phases: strategic analysis; strategy simulation; formulation of strategy; choice of strategy; implementation of strategy. The use of strategic management tools for sustainable development of TOSER in the nuclear industry ZATO will allow you to resolve a number of important tasks, including: retention and development of personnel potential of the space industry; import substitution in the nuclear industry; development of export-oriented sector of civil production; stabilization of the socio-economic situation in the closed nuclear industry.

Keywords: strategic management, strategic management tools, the territories of priority socio-economic development (TOSER), nuclear industry ZATO.

Введение. По мнению большинства учёных мировую экономику в ближайшее время ожидает очередной фазовый переход к экономике с принципами функционирования, обеспечивающими эффективное использование ресурсов. В связи с этим традиционные методы управления должны быть трансформированы с помощью новых подходов и современных инструментов, в первую очередь, стратегического управления. Происходящие в мире глобальные изменения ставят перед Россией сложные амбициозные задачи по достижению и удержанию научного, технологического и производственного лидерства. Решать задачи подобного плана можно только в рамках системного, поступательного долгосрочного планирования, что является значимым для стратегического управления в целях устойчивого развития региональных экономик, национальной экономики и социальной сферы. В этой связи крайне важно определить «локомотивы», «драйверы» экономического роста. Точками роста в регионах, по мнению российских учёных и экономистов, могут и должны стать ЗАТО атомной отрасли. Раскрыть их потенциал призваны механизмы, заложенные в институте создаваемых территорий социально-экономического развития (ТОСЭР). В соответствии с существующей нормативно-правовой базой, в ЗАТО они могут создаваться сроком на десять лет с возможностью продления ещё на пять лет. Учитывая это, крайне важным представляется использование в полной мере инструментов долгосрочного планирования и стратегического управления для обеспечения устойчивого развития ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли. Актуальность данной темы исследования обусловлена действующими экономическими санкциями в отношении России, сложной мировой финансовой ситуацией, неблагоприятной конъюнктурой мировых цен на энергоносители, что требует использования современных управленческих технологий для опережающего долгосрочного экономического роста.

Стратегическое управление как экономическая категория. В настоящее время стратегическое управление является важнейшим видом управленческой деятельности, направленной на устойчивое развитие социально-экономических систем разной степени сложности [1]. Обычно стратегическое управление

раскрывается через такие категории, как стратегия, миссия, внутренняя среда, внешняя среда, стратегический анализ, стратегическое планирование, стратегическое решение, стратегическое мышление и видение, целеполагание, конкурентное преимущество (табл. 1) [2].

Существует множество определений стратегического управления (менеджмента). Согласно одним подходам стратегическое управление – это вид управленческой деятельности, направленный на достижение долгосрочных целей. Согласно другим авторам, стратегическое управление – это процесс анализа ситуации, выработки, принятия, реализации и контроля выполнения стратегического решения. Одним из основоположников стратегического менеджмента считается Альфред Чандлер. Именно он в 1960 году впервые ввёл в научный оборот понятие «стратегия» как определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей. В своей работе «Стратегия и структура: Главы из истории американского промышленного предприятия» Чандлером были сформулированы ключевые концепции и задачи современной теории стратегического управления. Согласно предложенной Чандлером концепции стратегия должна определить основные долговременные цели экономической системы, а также оптимальным образом систематизировать действия и ресурсы для их достижения. Чандлер выявил существенные различия между стратегией и структурой экономической системы, а также между процессами формирования и реализации стратегии. Чандлер утверждал, что именно стратегия экономической системы определяет её структуру, а не наоборот. «Если стратегия следует за структурой, результат всегда будет неэффективным», – подчёркивал в своей работе Чандлер. Кроме этого, он указывал на большую значимость профессионального менеджмента, называя его «видимой рукой» рынка, которая определяет структуру всей государственной экономики [3]. Вместе с тем ряд авторов, в частности Джозеф Стиглиц в своей работе «Цена неравенства. Чем расслоение общества грозит нашему будущему», отмечает важную роль государства в стратегическом управлении как на уровне корпораций, так и в части регионального развития. В этой связи дальнейшее развитие

теории стратегического управления на уровне регионов и муниципальных образований представляется крайне необходимым и актуальным.

Теоретические основы стратегического управления. Все существующие модели стратегического управления построены на одной и той же теоретической конструкции и отличаются в деталях, а не в базовых принципах построения. Исследователи выде-

ляют десять «школ стратегий» со своими моделями стратегического управления [4]. Из наиболее распространённых необходимо выделить модель стратегического управления Гарвардской школы бизнеса (рис. 1). Данную модель ещё называют моделью школы проектирования, так как формирование стратегии рассматривается как процесс, основанный на нескольких базовых принципах [5].

Таблица 1

Экономические категории, раскрывающие сущность стратегического управления*

Категория	Определение, понятие
Стратегия	Долгосрочный план действий в условиях неопределённости
Миссия	Элемент стратегии, отражающий возможности удовлетворять существующие на рынке потребности
Внутренняя среда	Люди, средства производства, информация и деньги
Внешняя среда	Совокупность условий и факторов, в которых протекает деятельность
Стратегический анализ	Инструмент стратегического управления, с помощью которого выявляется и оценивается текущая деятельность с целью выявления наиболее перспективных направлений развития
Стратегическое планирование	Процесс поддержания стратегического соответствия между целями, потенциальными возможностями, ресурсами и рыночной ситуацией
Стратегическое решение	Совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию долгосрочных целей
Стратегическое видение	Инструмент корпоративной культуры в виде описания образа будущего и перспективных направлений развития
Стратегическое целеполагание	Процесс построения системы основных ориентиров долгосрочного развития
Конкурентное преимущество	Комплекс факторов (активы, характеристики и особенности), создающих выгодную рыночную позицию

* Составлено автором по материалам экономического словаря (www.dic.vocable.ru).

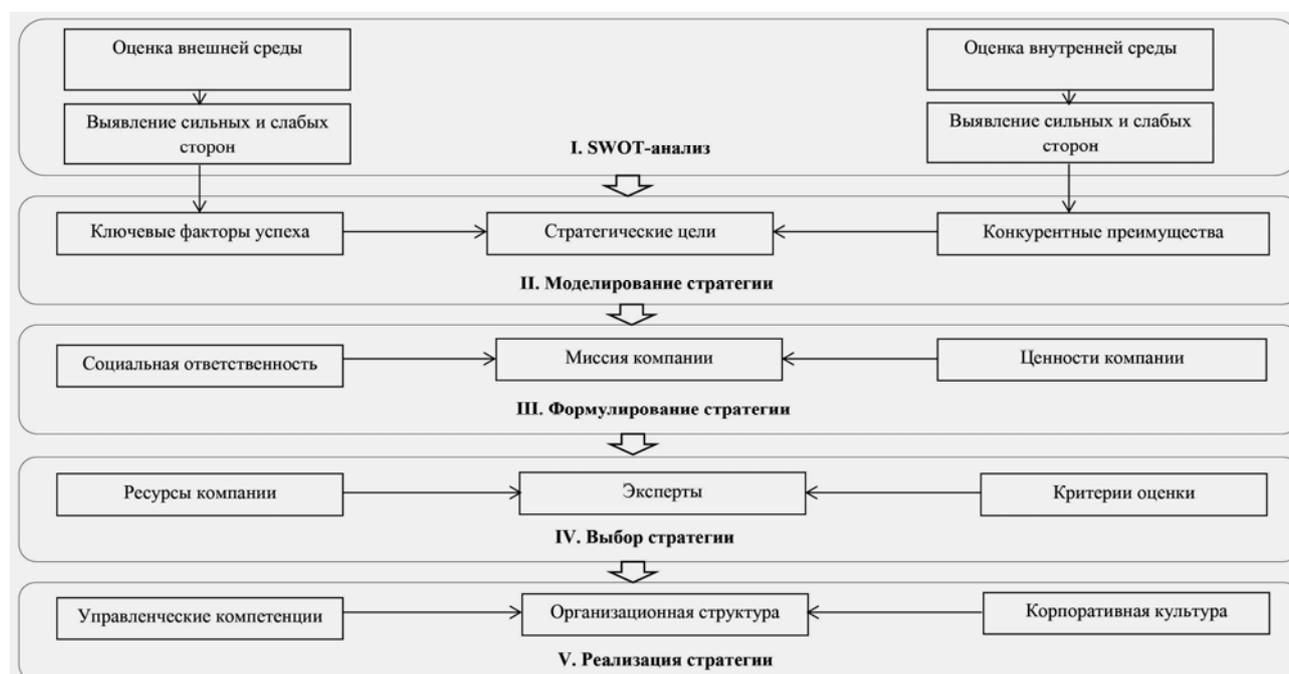


Рис. 1. Модель стратегического управления Гарвардской школы бизнеса (дополнено автором)

Fig. 1. The model of strategic management from Harvard business school (enlarged by the author)

Как следует из рис. 1, для модели стратегического управления Гарвардской школы бизнеса характерны достаточная простота, последовательность и строгая логика действий. Кроме этого, данная модель содержит ограниченное количество исходных данных и информации о социально-экономической системе. В связи с этим модель стратегического управления Гарвардской школы бизнеса (после небольших дополнений) наилучшим образом подходит для целей устойчивого развития ТЭСЭР.

Необходимо отметить, что наиболее популярные альтернативные модели стратегического управления подходят для целей устойчивого развития ТЭСЭР в меньшей степени. По мнению ряда исследователей, модель И. Ансоффа чересчур сложна и громоздка для практического применения [6]. Она слишком детализирована и представляет собой «инженерный» взгляд на процесс стратегического планирования и управления. Достаточно популярная модель стратегического управления Г. Стейнера построена на попытках объединить модель Гарвардской школы бизнеса и модель И. Ансоффа. Однако при определённом улучшении отдельных характеристик модели она всё же не избавлена от громоздкости, а также сложности применения на практике [7].

Вопросы стратегического управления в корпоративном секторе изучены достаточно подробно. В настоящее время заметно развиваются и дополняются теория и методологические основы стратегического управления в государственном секторе экономики и органах государственного управления. В то же время вопросы стратегического управления в ТЭСЭР изучены слабо и требуют особого внимания, так как

ТЭСЭР являются точками роста в социально-экономической системе региона.

Этапы и инструменты стратегического управления в современных условиях. Стратегическое управление в настоящее время в основном реализуется в рамках пяти основных этапов (процессов или фаз) (рис. 2).

Как следует из рис. 2, исследователями в области стратегического управления выделяются следующие этапы [4]:

- 1) стратегический анализ;
- 2) стратегическое целеполагание;
- 3) разработка стратегии;
- 4) реализация стратегии;
- 5) оценка результатов.

Первый этап – *стратегический анализ* – является одним из ключевых аналитических элементов стратегического управления. Именно он определяет стратегические возможности и перспективы развития. Основной задачей первого этапа стратегического управления – стратегического анализа является оценка ключевых факторов внешней и внутренней среды и определение степени их влияния на будущее развитие. Результаты стратегического анализа позволяют снять значительную часть неопределённости при принятии управленческих решений на последующих стадиях стратегического управления. Это достигается за счёт преобразования информации о состоянии внешней и внутренней среды в базу данных для принятия управленческих решений. Таким образом обеспечивается эффективность принятия стратегических решений.

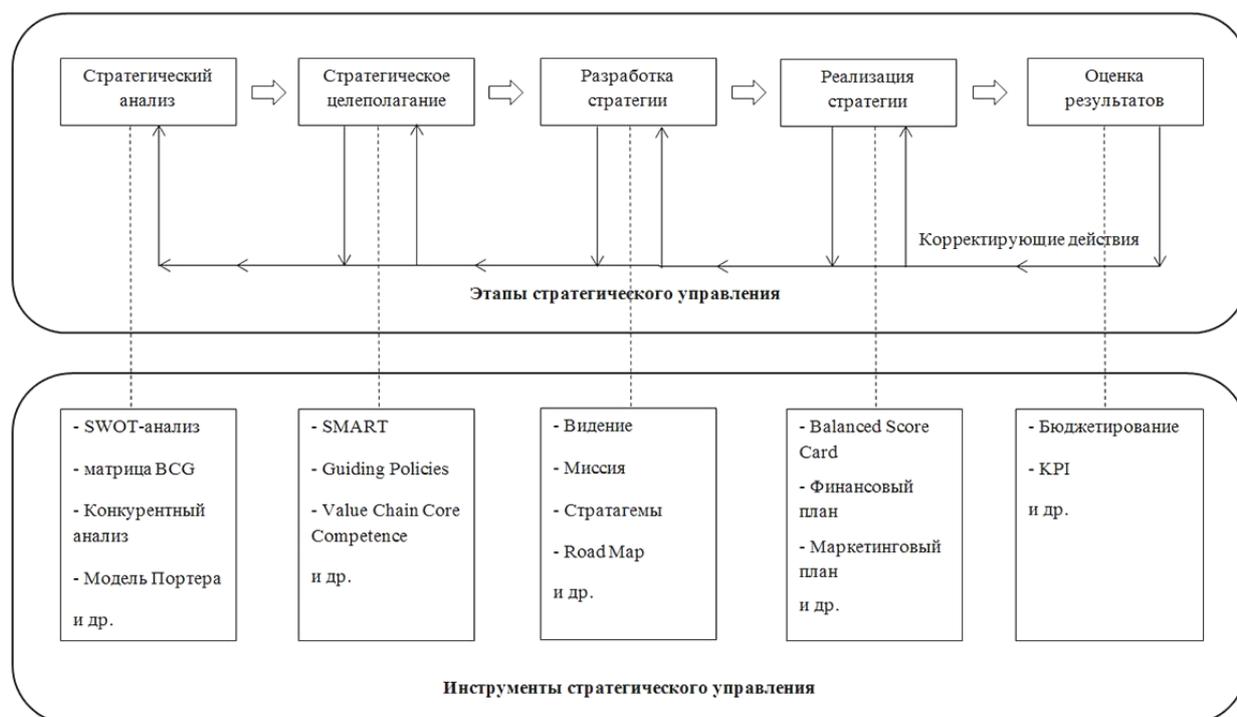


Рис. 2. Этапы и инструменты стратегического управления (дополнено автором)

Fig. 2. Stages and tools of strategic management (enlarged by the author)

Вторым этапом стратегического управления является *целеполагание*, или определение стратегических целей развития. Стратегические цели – это система основных ориентиров долгосрочного развития. В отличие от стратегического видения и стратегических установок, а также миссии (которые предшествуют формулированию стратегических целей), стратегические цели обладают рядом специфических характеристик, которые предложил Питер Друкер в 1954 году. Согласно его методике целеполагания SMART стратегические цели должны быть:

- конкретными (specific);
- измеряемыми (measurable);
- достижимыми (achievable);
- реалистичными (realistic);
- ограниченными по времени (timed).

Результатом этапа стратегического целеполагания является построение системы долгосрочных ориентиров развития, а также формирование политики по основным перспективным направлениям деятельности.

Разработка стратегии осуществляется на третьем этапе стратегического управления и базируется на результатах первых двух этапов: базе данных для принятия долгосрочных управленческих решений и стратегических целях. Работа на данном этапе нацелена на выбор одной из стратегической альтернативы, сформулированной на первом и втором этапе. Непосредственный момент выбора окончательного вида стратегии осуществляется при переходе от прогнозирования (второй этап стратегического управления) к стратегическому планированию (третий этап) на основе результатов стратегического анализа (первый этап).

Четвёртый этап стратегического управления, или *реализация стратегии*, включает в себя решение конкретных стратегических задач и достижение установленных количественных и качественных стратегических показателей. Наилучшие результаты при реализации стратегии даёт применение проектного подхода. Его характеристики и принципы наилучшим образом отвечают требованиям показателя достижимости стратегических целей развития. Однако для повышения эффективности этапа реализации стратегии требуется:

- создание действенных механизмов реализации стратегии, обеспеченных организационно (отдельно выделенная структура) и ресурсами (кадровыми, финансовыми, материальными, информационными и др.);
- получение и развитие теоретических знаний и практических навыков стратегического управления;
- создание системы мотивации для реализации стратегии.

Пятым этапом стратегического управления является *оценка результатов реализации стратегии*. В рамках данного этапа решаются следующие задачи:

- формирование системы контрольных показателей;
- установление критериев оценки соответствия достижения стратегических целей относительно принятых стандартов, нормативов и эталонных показателей;
- выяснение причин отклонений достигнутых значений от установленных принятой и реализуемой стратегией;
- осуществление корректирующих действий в случае их необходимости.

Стратегическое управление на разных его стадиях реализуется за счёт использования соответствующих инструментов (табл. 2). Основными инструментами, используемыми в рамках стратегического управления, являются SWOT-анализ, модель пяти сил Портера, система целеполагания по методике SMART, система сбалансированных показателей (Balanced Score Card), система финансового и маркетингового планирования, система бюджетирования, система ключевых показателей (KPI) [8].

В табл. 2 приведены основные инструменты, используемые на разных этапах стратегического управления. Все методы стратегического управления укрупнённо разделяют на формальные модели и количественные методы, авторские методические разработки и качественные методы. В стратегическом управлении применяются как сугубо специфические инструменты, такие как метод построения стратегем, так и инструменты риск-менеджмента (метод отказа, метод принятия и др.), а также инструменты проектного управления (диаграмма Ганта, диаграмма Ишикавы и др.) [8].

Таблица 2

Характеристики основных инструментов стратегического управления*

Инструмент	Краткая характеристика
<i>Этап 1. Стратегический анализ</i>	
SWOT-анализ	Метод анализа, использующийся для оценки влияния на проект внешних и внутренних факторов. Согласно данному методу все факторы делятся на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы). Метод включает определение цели проекта и выявление внутренних и внешних факторов, способствующих или осложняющих достижение стратегических целей
Модель Портера	Методика анализа отраслей и выработки стратегии развития бизнеса. Предусматривает анализ пяти сил и проведение анализа угрозы появления продуктов-заменителей, угрозы появления новых игроков, рыночной власти поставщиков, рыночной власти потребителей, уровня конкуренции
<i>Этап 2. Стратегическое целеполагание</i>	
Методика SMART	Методика формулирования целей, предусматривающая соблюдение к ним специфических требований. Согласно методике SMART цели должны быть конкретными (specific), измеряемыми (measurable), достижимыми (achievable), реалистичными (realistic), ограниченными по времени (timed)

Инструмент	Краткая характеристика
Guiding Policies (руководящие принципы разработки стратегии)	Методика выделения ключевых перспективных направлений и областей деятельности и формулирование принципиальных подходов и принципов при составлении стратегических прогнозов и сценариев развития
<i>Этап 3. Разработка стратегии и стратегическое планирование</i>	
Стратегемы	Методика составления краткого оригинального плана в виде алгоритма действий, построенного на глубоком изучении ситуации и конкретного конкурентного окружения. Стратегемы строятся для каждого из возможных сценариев развития
Road Map (дорожные карты)	Методика детального планирования на основе принятой миссии и разработанной стратегии, описывающая ключевые этапы развития каждого из направлений деятельности
<i>Этап 4. Реализация стратегии</i>	
Balanced Score Card (система сбалансированных показателей эффективности)	Система доступных и достоверных показателей деятельности, позволяющая своевременно получать информацию об отклонениях от заданных плановых значений, а также предупредить или устранить причины таких отклонений, производя корректирующие действия
<i>Этап 5. Контроль за реализацией стратегии и оценка результатов</i>	
KPI (система ключевых показателей эффективности)	Инструмент измерения достижения целей. Система количественных и качественных индикаторов, отражающих результативность и эффективность каждого из направлений деятельности по каждой из установленной для них цели

* Составлено автором по материалам экономического словаря (www.dic.vocable.ru).

Таким образом, современная теория стратегического управления имеет стройную структуру и развитый инструментарий. Модель стратегического управления, рассматриваемая в статье, состоит из пяти последовательных этапов, логически увязанных друг с другом. Существующие методические разработки в области стратегического управления могут не только использоваться в корпоративном секторе, но также, в силу достаточной универсальности их подходов и принципов, быть применимы к государственному управлению, в том числе в сфере регионального и муниципального развития.

ТОСЭР как региональная точка социально-экономического роста. Территория опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР) – часть территории субъекта Российской Федерации, включая закрытое административно-территориальное образование (ЗАТО), на которой в соответствии с решением Правительства Российской Федерации установлен особый правовой режим осуществления предпринимательской и иной деятельности. ТОСЭР создаются в Российской Федерации на основании принятого 29 декабря 2014 года Федерального закона № 473-ФЗ. Целью создания ТОСЭР является выравнивание уровня социально-экономического развития регионов России за счёт создания условий для их опережающего роста. В ходе создания ТОСЭР в регионах России, включая закрытое административно-территориальное образование, решаются следующие задачи [9]:

- 1) формирование в территориях необходимой для их опережающего развития инфраструктуры;
- 2) создание благоприятного инвестиционного климата;
- 3) реализация государственно-частного партнёрства;
- 4) создание импортозамещающих производств с экспортным потенциалом;
- 5) создание новых высокотехнологичных рабочих мест;
- 6) развитие человеческого потенциала на территории;
- 7) улучшение качества жизни граждан.

В силу использования отечественными и иностранными предпринимателями налоговых льгот и упрощённых административных и таможенных режимов ТОСЭР становятся региональными точками не только промышленного, технологического, инновационного, но и социально-экономического развития. Во многом это обусловлено нацеленностью законодателей на стимулирование создания в ТОСЭР производств 4-го (микроэлектроника, информатика, биотехнология, геновая инженерия, новые виды энергии, новые материалы, освоение космоса, спутниковая связь и т. п.) и 5-го технологических укладов (робототехника, биотехнологии, молекулярная биология и геновая инженерия, нанотехнологии, искусственный интеллект и нейронные сети, глобальные информационные сети, интегрированные высокоскоростные транспортные системы, конструкционные материалы с заранее заданными свойствами, гибкие автоматизированные производства, водородная и возобновляемая энергетика) [10].

ТОСЭР является сложной социально-экономической системой, так как является многофакторной, многоэлементной и динамической системой. Как показывает мировой опыт, сложные системы плохо реагируют на одномоментные управленческие действия и эксперименты. Алгоритм стратегического управления такой сложной социально-экономической системой, как ТОСЭР, должен иметь системный, циклический, повторяющийся характер. С каждым циклом стратегического управления модель (описание) ТОСЭР как социально-экономической системы должна становиться проще и эффективнее [11]. Этому в том числе может способствовать использование в управлении ТОСЭР инструментов проектного управления. Использование таких инструментов, как проектный офис, библиотека проектов, проектное финансирование, KPI и др., может способствовать решению задачи минимизации финансовых потерь при управлении сложными социально-экономическими системами, что особенно важно в условиях дефицитов федерального и регионального бюджетов [12].

Особенность ТОСЭР как сложной социально-экономической системы в том, что она одновременно является:

- подсистемой социально-экономической мезосистемы региона (субъекта Российской Федерации);
- надсистемой для социально-экономических микросистем резидентов ТОСЭР (хозяйствующих субъектов на её территории – юридических лиц и индивидуальных предпринимателей).

Ввиду дуализма сущностного содержания ТОСЭР как сложной системы, необходимо учитывать её особенности и специфические характеристики, влияющие на процесс стратегического управления.

Особенности стратегического управления ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли. Необходимо отметить значительный вклад в теорию стратегического управления устойчивым развитием территориальных образований, который внесли такие зарубежные авторы, как К. Боумен, П. Друкер, Б. Карлофф, А. А. Томсон, и отечественные учёные – О. С. Виханский, А. П. Градов, В. С. Ефремов, Р. А. Фатхутдинов. В области развития теории и практики стратегического управления территориальными образованиями необходимо отметить работы А. А. Гапоненко и А. П. Панкрухина. Проблемы развития территорий с особым режимом хозяйствования (ТОСЭР) раскрываются в работах Е. Ф. Авдокушкина, В. В. Асаула, Т. П. Данько, Р. И. Зименкова, Е. А. Каргуляна, Ю. И. Кузнецова, Е. В. Логиновой, П. В. Павлова, С. В. Приходько, С. А. Шарапова и др.

Однако до настоящего времени недостаточно проработанными остаются вопросы стратегического управления сложными социально-экономическими системами, например ТОСЭР. Это во многом связано с тем фактом, что для ТОСЭР (ввиду их специфики) напрямую не подходят инструменты ни стратегического корпоративного управления, ни стратегического управления в органах государственной власти.

Особый научный интерес представляет изучение вопросов, связанных со стратегическим управлением ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли. В отечественной, а тем более в зарубежной научной литературе и управленческих методических разработках нет комплексного теоретического решения вопросов, связанных со стратегическим управлением ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли (ввиду специфики и отсутствия подобных обособленных территориальных образований в мире). Вместе с тем, ЗАТО атомной отрасли потенциально (обладая явными конкурентными преимуществами и уникальными ресурсами) являются точками регионального социально-экономического роста, опережающего инновационного и технологического развития, а также «драйверами» формирования на территории Российской Федерации новой, циркулярной экономики.

В связи с этим возникает необходимость систематизации ключевых теоретических элементов стратегического управления применительно к ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли, а также разработки концептуального подхода и модели стратегического управления такими ТОСЭР как наиболее развитыми социально-экономическими системами с высоким инновационным, технологическим, производственным и челове-

ческим потенциалом. В частности, для формирования теоретической основы стратегического управления ТОСЭР и методологического обеспечения требуется:

- уточнение понятие «стратегическое управление ТОСЭР», в том числе для различных типов и специфики регионов их размещения;
- уточнение принципов стратегического управления ТОСЭР;
- адаптация существующих инструментов стратегического управления для целей управления устойчивым развитием ТОСЭР;
- разработка собственной законодательной и нормативной базы стратегического управления ТОСЭР (с учётом специфики регионов их размещения);
- формирование методологического обеспечения, деятельности, стратегического планирования и управления ТОСЭР.

Прежде чем раскрывать понятие стратегического управления ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли, необходимо отметить ряд его особенностей. Стратегический анализ, стратегическое планирование и стратегическое управление устойчивым развитием ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли осуществляется в рамках и с обязательным учётом стратегии социально-экономического, инновационного и технологического развития Российской Федерации и требует взаимной увязки, а при необходимости и корректировки. В настоящее время в Российской Федерации приняты и реализуются соответствующие стратегии до 2020 года, разработаны и проходят обсуждение и принятие соответствующие стратегии до 2030 года. Также необходимо принимать во внимание и учитывать стратегию развития Государственной корпорации по космической деятельности «Роскосмос» на период до 2025 года и перспективу до 2030 года. В рамках стратегического управления ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли также следует руководствоваться стратегией развития Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом». Миссия ГК «Росатом» – обеспечить мир чистой, безопасной, доступной энергией и инновациями на основе атомных технологий. Ценностью ГК «Росатом» определены эффективность, безопасность, опережающее развитие, ответственность, уважение и коллективизм. Сутью стратегии развития ГК «Росатом» является трансформация в глобального лидера отрасли за счёт развития новых направлений деятельности, а стратегическими целями заявлены [14]:

- повышение доли на международных рынках;
- снижение себестоимости продукции и сроков протекания процессов;
- разработка новых видов продукции и услуг.

Данный специфический подход (взаимная увязка стратегий разного уровня и разных ведомств) нашёл своё отражение при формировании стратегии социально-экономического развития до 2030 г. ЗАТО г. Железногорск Красноярского края. При разработке указанной стратегии помимо учёта векторов федерального и ведомственного развития были использованы стратегические направления развития региона нахождения ТОСЭР (в данном случае – проект стратегии социально-экономического развития Красноярского

края до 2030 года). Сутью стратегии устойчивого развития ЗАТО г. Железногорск до 2030 года является его трансформация в инновационную столицу Красноярского края. Этого планируется достичь в рамках создаваемой ТОСЭР путём ускоренного перехода к инновационной экономике за счёт развития ядерных и космических технологий Госкорпораций «Роскосмос» и «Росатом», создания в ЗАТО г. Железногорск безопасной и комфортной городской среды и повышения качества жизни населения [15].

Реализуя все этапы стратегического управления – от стратегического анализа до реализации стратегии и оценки результатов – применительно к ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли, необходимо принимать во внимание не только внутриотраслевую специализацию каждого из десяти ЗАТО атомной отрасли, но и иные характеристики (табл. 3).

При проведении стратегического анализа, при разработке и реализации стратегии, оценке результатов необходимо обязательно учитывать такие показатели, как численность населения ЗАТО и динамику его изменения. Существенное влияние на формирование стратегических альтернатив и определение направлений развития также оказывает технологическая специализация в рамках атомной отрасли градообразующего предприятия. Важными факторами, влияющими на процесс и результаты стратегического управления, являются площади закрытых муниципальных образо-

ваний, наличие свободных территорий под перспективную промышленную и жилую застройку, а также удалённость от столицы региона расположения ЗАТО.

Ряд авторов рассматривают регион как подсистему национальной экономики и обосновывают понятие стратегического управления устойчивым развитием региона как процесс изменения социально-экономической системы, направленный на повышение благосостояния его населения, обеспечивающий устойчивость системы в настоящем и будущем, способствующий усилению его конкурентоспособности [13]. Однако, по мнению автора, данное определение не подходит для ТОСЭР. Согласно авторскому подходу ТОСЭР рассматривается как подсистема региональной экономики, с одной стороны, и надсистема для резидентов ТОСЭР – с другой. Автором предложено и определение понятия стратегического управления устойчивым социально-экономическим развитием ТОСЭР как комплексное системное управление развитием в течение длительного времени ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли, основанное на эффективном взаимодействии экономического, экологического и социального элементов в ходе одновременного использования различными субъектами ТОСЭР имеющихся форм капитала (произведенного, природного, человеческого и др.) в целях повышения благосостояния населения, улучшения экологической обстановки и усиления конкурентоспособности региона.

Таблица 3

Основные характеристики ЗАТО атомной отрасли*

№ п/п	ЗАТО	Субъект РФ	Население, тыс. чел. / площадь, Га	Годовой прирост (+) / убыль населения (-), чел	Удалённость от регионального центра, км	Базовые предприятия
Центральный регион						
1	Саров	Нижегородская область	94,5 / 33,4	490	130	ВНИИЭФ
2	Заречный	Пензенская область	64,0 / 213	210	12	ПО «Старт»
Уральский регион						
3	Трёхгорный	Челябинская область	32,5 / 4,6	-180	210	ПСЗ
4	Новоуральск	Свердловская область	95,0 / 188	-410	65	Уральский ЭЖХ
5	Снежинск	Челябинская область	50,3 / 65,4	290	120	ВНИИТФ
6	Лесной	Свердловская область	49,2 / 14,5	50	220	Электроприбор
7	Озёрск	Челябинская область	79,5 / 84,5	-400	110	ПО «Маяк»
Сибирский регион						
8	Железногорск	Красноярский край	84,5 / 24	-110	58	ИСС им. М. Ф. Решетнёва, ГХК
9	Зеленогорск	Красноярский край	65,0 / 21,3	-640	154	ЭХЗ
10	Северск	Томская область	107,9 / 4850	-530	18	СХК

* По данным официального сайта www.zato.tv (составлено автором).

Специфика ЗАТО атомной отрасли и их существенные отличия друг от друга подтолкнули законодателей ввести дополнительные критерии для создания ТОСЭР в закрытых территориальных образованиях [14]. Необходимо отметить следующие специфические законодательные требования к создаваемым в ЗАТО атомной отрасли ТОСЭР:

- проекты резидентов ТОСЭР должны быть обеспечены финансированием, а размер инвестиций составлять не менее 2,5 млн руб. (уменьшено по сравнению с обычным порядком);

- количество создаваемых новых рабочих мест по каждому из проектов резидентов должно быть не меньше 10 (уменьшено по сравнению с обычным порядком);

- проекты должны быть обеспечены свободными земельными участками в ЗАТО атомной отрасли (новелла);

- проекты резидентов ТОСЭР должны обладать высоким экспортным потенциалом;

- проекты резидентов ТОСЭР должны быть включены в утверждённую ГК «Росатом» продуктовую стратегию (импортозамещения и развития экспорта) (новелла);

- проекты резидентов ТОСЭР должны находиться в одном из приоритетных видов деятельности: производственная и строительная; научно-технические разработки и исследования; коммерциализация результатов НИР, НИОКР; высокотехнологические услуги (для градообразующих предприятий ЗАТО).

В целях установления групп интересов необходимо определить основных бенефициаров создания ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли. Основными заинтересованными сторонами устойчивого развития ЗАТО атомной отрасли выступают органы исполнительной власти разных уровней, представители бизнеса и население ЗАТО (табл. 4).

Как следует из табл. 4, устойчивое развитие ЗАТО атомной отрасли через механизм территорий опережающего социально-экономического развития со льготными налоговыми, таможенными и административными режимами может быть реализовано в рамках сочетания интересов всех основных субъектов его управления – органов государственной власти, государственных корпораций и органов местного самоуправления. В процесс стратегического управления ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли могут и должны быть вовлечены не только население ЗАТО, но и региональная и отраслевая наука, высокотехнологический и инновационный бизнес, а также некоммерческие общественные организации. Данное сочетание различных интересов предполагает их совместное участие в принятии стратегических решений через координирующие органы ТОСЭР. Стратегические решения направлены на создание условий для экономической привлекательности ЗАТО атомной отрасли для инвесторов и населения, а также для обеспечения устойчивого социально-экономического развития этих территорий.

Ведущие российские учёные и руководители ГК «Росатом» и ГК «Роскосмос» по праву называют ЗАТО атомной отрасли территориями государственных интересов. Необходимо отметить, что в мире подобных научно-технологических территориально обособленных образований нет. Десять ЗАТО атомной отрасли, расположенные в центральной части России, на Урале и в Сибири, имеют особый режим безопасности, высокую обеспеченность социальной инфраструктурой и располагают высококвалифицированными кадрами. Российская Федерация в этом плане имеет значительное преимущество, которое может быть использовано вкуче с льготными налоговыми, таможенными и административными режимами ТОСЭР, давая значительные эффекты как для резидентов ТОСЭР, так и для атомной отрасли (табл. 5).

Таблица 4

Основные заинтересованные стороны развития ЗАТО атомной отрасли*

№ п/п	Интересант	Ожидаемые результаты
1	Органы федеральной власти	Развитие высокотехнологичных отраслей, реализация программ импортозамещения, наращивание экспортного потенциала, обеспечение экономического роста за счёт развития регионов, улучшение социально-экономических показателей, повышение качества жизни населения
2	ГК «Росатом», ГК «Роскосмос»	Развитие новых перспективных направлений деятельности, реализация программ импортозамещения, увеличение объёмов экспорта высокотехнологичной продукции, создание новых рабочих мест, повышение социальной стабильности и привлекательности как работодателя
3	Органы региональной власти	Рост социально-экономических показателей региона за счёт опережающего развития ЗАТО, вовлечение в инновационную деятельность предприятий из соседних регионов и муниципалитетов
4	Органы местного самоуправления	Диверсификация и увеличение налогооблагаемой базы за счёт запуска перспективных производств, создание новых высокопроизводительных рабочих мест, улучшение социальной и экологической обстановки
5	Резиденты ТОСЭР	Ускоренный запуск и развитие новых инновационных производств, а также ускоренный возврат инвестиций за счёт использования льготных налоговых режимов ТОСЭР, упрощённого порядка таможенных и административных процедур и регулирования
6	Университеты и колледжи	Реализация НИР и НИОКР для резидентов ТОСЭР, возможность коммерциализации собственных перспективных разработок, а также прохождение производственной практики и последующее трудоустройство выпускников

№ п/п	Интересант	Ожидаемые результаты
7	НКО и общественные советы	Участие в разработке и реализации стратегии устойчивого развития ТОСЭР в интересах человека как зоны государственных интересов и точки технологического и инновационного роста формирующейся циркулярной экономики
8	Население ЗАТО	Получение современной городской инженерной, коммунальной, транспортной, социальной, культурной и спортивной инфраструктуры, создание экологической и безопасной среды обитания, повышение качества жизни

* По данным сайтов www.atomtor.ru, www.atomic-energy.ru (составлено автором).

Таблица 5

Основные эффекты создания ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли*

Резиденты ТОСЭР	
Эффект:	Значение
– сокращение объёма налоговых платежей	на 30 %
– снижение расходов на закупки	до 12 %
– финансирование производственной инфраструктуры	до 80 %
– сокращение затрат на закупку импортного оборудования	до 30 %
– сокращение сроков запуска новых видов продукции	на 15 %
– уменьшение сроков возврата НДС (заявительный порядок)	5 дней
– сокращение сроков выдачи разрешения на строительство	45 дней
Атомная отрасль:	
– поддержка выводимых производственных активов градообразующих предприятий ЗАТО	
– создание условий для выпуска новой гражданской продукции мирового уровня	
– стабилизация социально-экономической ситуации в ЗАТО	
– 100%-й контроль за работой подрядчиков (резиденты ТОСЭР) градообразующих предприятий ЗАТО	
– сохранение и развитие кадрового потенциала отрасли в ЗАТО	

* По материалам сайта www.atomtor.ru (составлено автором).

Рассматривая основные эффекты для резидентов ТОСЭР, создаваемых в ЗАТО атомной отрасли, необходимо отметить в первую очередь существенное (до 30 %) сокращение сроков окупаемости инвестиций в новые производства. Также привлекательными для инвесторов – резидентов ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли, являются небольшие сроки выдачи разрешения на строительство, упрощённый и ускоренный порядок возврата НДС, значительное (до 80 %) финансирование объектов производственной инфраструктуры.

Государственная корпорация «Росатом», создавая ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли, решает целый ряд задач собственного стратегического развития. В частности, решается сложный вопрос поддержки выводимых из производственного оборота активов градообразующих предприятий ЗАТО атомной отрасли. В рамках механизмов формируемых в ЗАТО атомной отрасли ТОСЭР создаются благоприятные условия для выпуска гражданской продукции – в рамках отраслевой программы импортозамещения, а также с ориентацией на мировые рынки (развитие экспортного потенциала). Кроме этого, градообразующие предприятия получают контроль за качеством выпускаемой продукции резидентами ТОСЭР в рамках создания и функционирования замкнутых технологических цепочек (производственная кооперация внутри ЗАТО).

Следует также отметить положительные эффекты от создания ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли для экономики страны в целом и населения, приживающегося в таких ЗАТО. Создание ТОСЭР на Дальнем Востоке,

в моногородах и в ЗАТО атомной отрасли является продолжением государственной политики по интенсификации развития территориально локализованных точек роста в виде кластеров, особых экономических зон, наукоградов, инновационных платформ и т. д. Основной целью данной политики на данном этапе является необходимость воспользоваться благоприятными условиями международных финансовых, экономических и технологических санкций и возможностями собственной протекционистской политики для развития реального сектора экономики через территориально локализованные точки роста. ЗАТО атомной отрасли подходят для этих целей наилучшим образом. Корректировка промышленной политики Российской Федерации в связи с режимом международных санкций должна дать положительный эффект и за счёт создания новых рабочих мест в создаваемых ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли. Заработные платы на этих рабочих местах обеспечат дополнительный внутренний платёжеспособный спрос на продукцию и услуги, что должно способствовать запуску экономического роста в современных сложных условиях [16]. Повышение реальных доходов населения, рост деловой активности бизнеса и увеличение налоговых отчислений, в свою очередь, позволят стабилизировать социально-экономическую ситуацию в ЗАТО атомной отрасли, а также прекратить из них отток населения и сделать эти наукограды привлекательными не только для работы, но и для жизни, создав благоприятные социальные условия и обновив инженерную и коммунальную инфраструктуру. Во многом это станет решением ещё одной важной проблемы атомной отрасли –

проблемы сохранения и развития кадрового потенциала.

ЗАТО атомной отрасли могут и должны стать «локомотивом» нового витка развития в отдельных секторах экономики, в первую очередь в атомной и смежных отраслях. Во многом это обусловлено наличием в них необходимых для устойчивого развития ресурсов, а также огромным научно-технологическим и производственным потенциалом. Механизмы, заложенные в ТОСЭР, позволяют использовать имеющиеся ресурсы ЗАТО атомной отрасли, с одной стороны, и реализовывать градостроительный и социокультурный потенциал для устойчивого развития – с другой.

Стратегическое управление устойчивым развитием ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли способствует гармонизации процесса на всех уровнях управления, а также помогает обеспечить межведомственную согласованность. Использование развитой теоретической базы, стройного методологического аппарата и инструментов стратегического управления для обеспечения устойчивого развития ЗАТО атомной отрасли через механизмы ТОСЭР позволяет обеспечить не только результативность (способность добиваться поставленных целей в заданные сроки), но и эффективность (способность добиваться результата минимальными затратами ресурсов) процесса.

Заключение. Анализ теоретических основ стратегического управления ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли позволяет сделать вывод, что, несмотря на общую проработанность данного направления научного исследования, вопросы стратегического управления ТОСЭР как сложными социально-экономическими системами изучены недостаточно. Не рассмотрены вопросы стратегического управления ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли как уникального российского примера функционирования атомно-космических закрытых городов. Анализ теории и методических разработок в области стратегического управления свидетельствует о перспективности его применения для целей долгосрочного устойчивого развития ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли. Богатый инструментарий стратегического управления, гибкость подходов и достаточно развитая методологическая база позволяют гармонично вписать стратегию развития ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли в рамки федеральных, ведомственных, региональных и муниципальных стратегий социально-экономического развития, сохранив при этом отраслевую специфику и технологическую направленность конкретного ТОСЭР.

Библиографические ссылки

1. Трофимова Е. А. Особенности стратегического управления в мезоуровневых социально-экономических системах // *Фундаментальные исследования*. 2015. № 2, ч. 11. С. 2389–2393.
2. Cristensen C. R., Andrews K. R., Bower I. L. *Business Policy: Text and Cases*. Homewood (Ill), Irwin. 1960.
3. Chandler A. D. *Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises*. Cambridge, Mass, MIT. Press, 1962.

4. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий: Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб. : Питер, 2000. 336 с.

5. Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989.

6. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. М. : Аспект Пресс, 2002.

7. Катъкало В. С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы // *Научные доклады центра управленческих и институциональных исследований факультета менеджмента СПбГУ*. 2002. № 14.

8. Виханский О. С. Стратегическое управление. М. : Экономика, 2006. 293 с.

9. О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации : федер. закон Российской Федерации от 29 декабря 2014 г. № 473-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: <http://rg.ru/2014/12/31/territorii-dok.html> (дата обращения: 04.09.2017).

10. Глигич-Золоторёва М. В. Стратегия управления региональным развитием: мировые тенденции и отечественный опыт // *Наука и образование: хозяйство и экономика [Электронный ресурс]*. URL: http://www.journal-nio.com/index.php?option=com_content&view=article&id=532&Itemid=91 (дата обращения: 29.09.2017).

11. Территории опережающего социально-экономического развития: вопросы теории и практики // *Материалы I Всерос. науч.-практ. конф.* (2 марта 2017, г. Казань). Казань : Познание, 2017. 310 с.

12. Аврамчикова Н. Т., Данильченко Ю. В., Пучкин М. Б. Проектное управление инновационной деятельностью в ТОСЭР // *Сибирский журнал науки и технологий*. 2017. Т. 18, № 3. С. 243–252.

13. Асланова С. Х., Топсахалова Ф. М.-Г. Стратегическое управление социально-экономическим развитием на региональном уровне // *Фундаментальные исследования*. 2015. № 2-11. С. 2389–2393.

14. Официальный портал государственной корпорации «Росатом» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosatom.ru/> (дата обращения: 29.09.2017).

15. Официальный сайт Администрации ЗАТО г. Железногорск Красноярского края [Электронный ресурс]. URL: <http://www.admk26.ru/> (дата обращения: 29.09.2017).

16. Осипов В. С. Стратегическое значение территорий опережающего развития для экономики страны // *Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте*. Сер. 1. Экономика и управление. 2016. № 4 (19). С. 5–12.

References

1. Trofimova E. A. [Features of strategic management in the mezo-level social and economic systems]. *Fundamental'nye issledovaniya*. 2015, Vol. 11, No. 2, P. 2389–2393 (In Russ.).
2. Cristensen C. R., Andrews K. R., Bower I. L. *Business Policy: Text and Cases*. Homewood (Ill), Irwin., 1960, 341 p.

3. Chandler A. D. *Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises*. – Cambridge, Mass, MIT. Press, 1962, 298 p.
4. Mintzberg G., Alstrend B., Lempel D. *Shkoly strategiy: Strategicheskoe safari: ekskursiya po debryam strategiy menedzhmenta*. [School strategies: Strategic Safari: a guided tour through the wilds of management strategies]. SPb, Piter Publ., 2000, 336 p.
5. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie*. [Strategic management]. Moscow, Ekonomika Publ., 1989, 237 p.
6. Zub A. T. *Strategicheskij menedzhment. Teoriya i praktika* [Strategic management: Theory and practice]. Moscow, Aspekt Press Publ., 2002 (In Russ.).
7. Kat'kalo V. S. [Theory of strategic management: stages of development and basic paradigms]. *Nauchnye doklady tsentra upravlencheskikh i institutsional'nykh issledovaniy fakul'teta menedzhmenta SPbGU*. 2002, No. 2002 (14) (In Russ.).
8. Vikhanskiy O. S. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow, Ekonomist Publ., 2006, 293 p.
9. RF Federal Law dated “About territories of advancing socio-economic development in the Russian Federation” of December 29, 2014, No. 473-FZ (In Russ.). Available at: <http://rg.ru/2014/12/31/territorii-dok.html> (accessed 04.09.2017).
10. Gligich-Zolotoreva M. V. [Strategy of management of regional development: global trends and domestic experience]. *Zhurnal Nauka i obrazovanie: khozyaystvo i ekonomika*. Available at: http://www.journal-nio.com/index.php?option=com_content&view=article&id=532&Itemid=91 (In Russ.) (accessed 29.09.2017).
11. [The territory of advancing socio-economic development: theory and practice]. *Materialy I Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Kazan', Poznanie Publ., 2017, 310 p. (In Russ.).
12. Avramchikova N. T., Danil'chenko Yu. V., Puchkin M. B. [Project management of innovative activity in TOSER]. *Sibirskiy zhurnal nauki i tekhnologii*. 2017, Vol. 18, No. 3, P. 243–252 (In Russ.).
13. Aslanova S. Kh., Topsakhalova F. M.-G. [Strategic management of socio-economic development at the regional level]. *Fundamental'nye issledovaniya*. 2015, No. 2–11, P. 2389–2393 (In Russ.).
14. Official site of the state corporation ROSATOM (In Russ.) Available at: <http://www.rosatom.ru/> (accessed 29.09.2017).
15. Official site of administration of ZATO Zheleznogorsk, Krasnoyarsk region (In Russ.) Available at: <http://www.admk26.ru> (accessed 29.09.2017).
16. Osipov V. S. [The strategic importance of the priority development areas for the country's economy]. *Vestnik Moskovskogo universiteta imeni S. Yu. Vitte. Seriya I: Ekonomika i upravlenie*. 2016, Vol. 19, No. 4, P. 5–12 (In Russ.).