

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования «Сибирский государственный
университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева»

На правах рукописи

Пучкин Михаил Борисович

**ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ЗАКРЫТЫХ
АДМИНИСТРАТИВНО-ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:
региональная экономика

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель
д.э.н., профессор Н.Т. Аврамчикова

Красноярск – 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ЗАТО	15
1.1. Теоретическое обоснование системы взаимоувязки целей, задач и интересов региона, госкорпораций и ЗАТО в сфере стратегического управления социально-экономическим развитием	15
1.2. Территории опережающего социально-экономического развития в системе стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО	26
1.3. Концептуальный подход к стратегическому управлению социально-экономическим развитием ЗАТО	39
Выводы по главе 1	52
2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СПЕЦИФИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ЗАТО, НА ТЕРРИТОРИИ КОТОРЫХ РАСПОЛОЖЕНЫ ОБЪЕКТЫ ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ»	55
2.1. Основные элементы системы стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО	55
2.2. Факторы, влияющие на социально-экономическое развитие ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»	65
2.3. Анализ и оценка стратегических целей и задач ЗАТО, формирующихся под влиянием стратегических программных документов разного уровня	76
Выводы по главе 2	96
3. ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ЗАТО, НА ТЕРРИТОРИИ КОТОРЫХ РАСПОЛОЖЕНЫ ОБЪЕКТЫ ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ»	98
3.1. Методика формирования стратегии социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»	98
3.2. Инструменты стратегического управления социально- экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»	111
3.3. Апробация методических положений и инструментов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО (на примере ЗАТО Железногорск Красноярского края)	117
Выводы по главе 3	122
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	124
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	128
ПРИЛОЖЕНИЯ	147

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования

Решение задачи развития экономики Российской Федерации может быть достигнуто путем использования существующего потенциала регионального (пространственного) развития. По мнению ряда российских ученых «точками роста» в субъектах РФ в настоящее время выступают высокотехнологичные экспортоориентированные производства из несырьевого сектора экономики. Значительная часть таких производств размещено в закрытых административно-территориальных образованиях (ЗАТО).

По состоянию на 01.10.2019 г. в Российской Федерации существует 38 ЗАТО, в десяти из которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» [31]. Градообразующие предприятия данных ЗАТО располагают высокотехнологичными производствами мирового уровня и обладают высоким экспортным потенциалом. ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», являются на сегодня локомотивами инновационного развития в регионах своего размещения. По ряду ведущих отраслей промышленности они определяют ключевые направления научно-прикладных разработок не только не в регионе, но и в стране в целом.

В Российской Федерации для решения проблемы ускоренного развития экономики отдельных регионов, привлечения инвестиций и повышения качества жизни населения в последние годы приняты ряд нормативных актов. В первую очередь, это федеральный закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [7], который определяет порядок формирования и реализации стратегий социально-экономического развития субъектов федерального, регионального и муниципального уровней.

Утвержденная стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года определяет необходимость государственной поддержки социально-экономического развития и

диверсификации экономики монопрофильных поселений (включая ЗАТО), а также отмечает нереализованный потенциал межрегиональных и межмуниципальных взаимодействий в целях опережающего развития отдельных территорий Российской Федерации.

Федеральный закон от 29.12.2014 г. № 473-ФЗ «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации» [9] обеспечивает создание территорий опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР) с особым налоговым режимом при осуществлении предпринимательской деятельности. По состоянию на 01.10.2019 г. ТОСЭР созданы в 8-ми из 10-ти ЗАТО атомной промышленности.

Однако, несмотря на принятые решения, ряд первоочередных задач в части долгосрочного стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных образований (включая ЗАТО) не решен. Недостаточно полно проработаны вопросы взаимоувязки стратегических целей и задач региона, госкорпораций и ЗАТО. Интересы основных субъектов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО в регионе согласованы недостаточно. Практически отсутствуют методические документы стратегического планирования и управления для муниципального уровня управления. Методическое обеспечение процесса стратегического планирования и управления для регионального уровня носит фрагментарный характер и слабо согласовано с корпоративными и отраслевыми целевыми программными документами. Особенности стратегирования крупных госкорпораций, таких как «Росатом», «Роскосмос» и др., практически не учитывается в целевых долгосрочных программных документах муниципальных образований.

Актуальность настоящего диссертационного исследования обуславливается необходимостью решения задач разработки инструментов стратегического управления в части согласования интересов основных стейкхолдеров социально-экономического развития ЗАТО, взаимной увязки

их стратегических целей и задач, а также формирования мер институциональной поддержки устойчивого социально-экономического развития ЗАТО.

Теоретической основой диссертационного исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные вопросам стратегического управления социально-экономическим развитием корпоративных структур, региональных систем, а также муниципальных образований (в т.ч. ЗАТО).

Фундаментальные положения, а также теоретико-методологические аспекты формирования и функционирования территорий со специальным режимом хозяйствования и поощрительными механизмами их деятельности изложены в работах таких отечественных ученых, как: С.Ю. Глазьев [72], В.И. Гурман [80], Д.И. Кокурин [96], А.И. Пригожин [141], Р.А. Фатхутдинов [166] и др.

Региональные аспекты развития отдельных территорий Российской Федерации рассматриваются в работах А.Г. Гранберга [78], Н.В. Зубаревич [90], Н.Н. Колосовского [97], Г.М. Лаппо [103], Минакира П.А. [105], Н.Я. Петракова [134], А.Е. Пробста [143], Р.И. Шнипера [170] и др.

Теоретические вопросы стратегического управления изложены в трудах зарубежных ученых И. Ансоффа [54], Дж. Джонсона [82], Г. Минцберга [107], Дж. Пирса [137], А. Томсона [163] и российских ученых О.С. Виханского [67], В.А. Горемыкина [76], С.А. Попова [139], А.Ю. Юданова [171] и др.

Вопросам стратегического управления региональными социально-экономическими системами посвящены работы Ю.В. Вертаковой [65], Е. Н. Евдокимовой [85], У. Изарда [92], Ю.Д. Кузьминой [101], И.Г. Сангадиевой [158], Л.С. Шеховцевой [168] и др.

Вместе с тем следует отметить, что вопросы стратегического управления социально-экономическим развитием муниципальных образований (в т.ч. ЗАТО) при исполнении федеральных, региональных и отраслевых стратегий,

а также при реализации положений федерального закона от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» на муниципальном уровне являются недостаточно проработанными, как с точки зрения теории, так и с точки зрения методического обеспечения. В этой связи наибольший интерес представляет исследование концептуальных и методических подходов к формированию стратегии социально-экономического развития муниципального образования, особенно в части взаимной увязки целей и задач основных субъектов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО при реализации отраслевых и региональных целевых программных документов.

Актуальность и практическая значимость решения вышеназванных вопросов и определили выбор цели и задач диссертационного исследования.

Цель исследования заключается в теоретическом обосновании и разработке инструментов стратегического управления и мер институциональной поддержки социально-экономического развития закрытых административно-территориальных образований. В соответствии с поставленной целью определены основные **задачи** диссертационного исследования:

- определить и систематизировать особенности социально-экономического развития закрытых административно-территориальных образований (ЗАТО), на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»;
- выявить, обобщить и систематизировать факторы, оказывающие влияние на устойчивое социально-экономическое развитие ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»;
- предложить концептуальный подход к стратегическому управлению социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», обеспечивающий учет специфики стратегического управления и особенностей социально-экономического развития данных муниципальных образований;

- разработать методику формирования стратегии социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», определяющую порядок взаимной увязки отраслевых, региональных и муниципальных интересов, целей и задач;

- предложить инструменты стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», и провести их апробацию.

Объектом исследования являются закрытые административно-территориальные образования, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом».

Предметом исследования выступают управленческие отношения, возникающие в процессе стратегического управления социально-экономическим развитием закрытых административно-территориальных образований.

Область исследования. Работа выполнена в соответствии с п.3.17 «Управление экономикой регионов. Формы и механизмы взаимодействия федеральной, региональной, муниципальной власти, бизнес-структур и структур гражданского общества. Функции и механизмы управления. Методическое обоснование и разработка организационных схем и механизмов управления экономикой регионов; оценка их эффективности» паспорта специальностей ВАК (экономические науки), специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: региональная экономика.

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования заключается в развитии теоретических положений региональной экономики в рамках нового концептуального подхода к стратегическому управлению социально-экономическим развитием ЗАТО в соответствии с заданными направлениями пространственного развития территории Российской Федерации на основе сочетания территориального и отраслевого подхода при согласовании региональных, корпоративных и

муниципальных интересов, а также взаимной увязки стратегических целей и задач социально-экономического развития ЗАТО госкорпорации «Росатом» с целевыми программными документами других уровней: федеральным, отраслевым и региональным. Предлагаемый теоретический подход предполагает применение в стратегическом управлении социально-экономическим развитием ЗАТО установленного порядка взаимоувязанности региональных, муниципальных и корпоративных целей и задач в интересах развития региона и использовании высокотехнологичных производств профильных предприятий госкорпорации «Росатом».

Методические рекомендации, разработанные в диссертационном исследовании, могут быть использованы органами власти всех уровней и госкорпорациями для формирования и совершенствования системы стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО с использованием сочетания территориального и отраслевого подхода при согласовании региональных и корпоративных интересов в целях повышения конкурентоспособности экономики и социальной сферы ЗАТО.

Теоретические и практические положения, содержащиеся в диссертационной работе, могут быть использованы в практике учебного процесса по дисциплинам «Региональная экономика», «Регионоведение», «Управление развитием территории».

Информационную базу исследования составили научные труды отечественных школ региональной экономики (Института проблем региональной экономики РАН, Института экономики и организации промышленного производства СО РАН, Центра региональных исследований НИУ ВШЭ, Центра компетенций проектного управления РАНХиГС), законодательные и нормативные акты Российской Федерации, аналитические и информационные материалы Федеральной службы государственной статистики РФ и его территориального органа по Красноярскому краю, Правительства Российской Федерации, Министерства экономического развития РФ, Центра стратегических разработок, Национального исследовательского университета

«Высшая школа экономики», Академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, государственной корпорации «Росатом», государственной корпорации «Роскосмос», Правительства Красноярского края, администрации ЗАТО города Железногорск Красноярского края, а также информационно-аналитические материалы, опубликованные в открытой печати и размещенные в сети Интернет.

Основные положения, выносимые на защиту и их научная новизна. Научная новизна диссертационного исследования заключается в теоретическом обосновании и разработке инструментов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО. Основные положения и результаты исследования, содержащие научную новизну, заключаются в следующем:

1) Выявлены и обобщены особенности социально-экономического развития закрытых административно-территориальных образований, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», позволяющие развить теоретические представления об инструментах стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО. Определено, что основными отличиями социально-экономического развития ЗАТО от других муниципальных образований Российской Федерации являются: наличие уникального научного и кадрового потенциала; высокий уровень инновационной активности; размещение в ЗАТО ключевых направлений научно-прикладных региональных разработок; влияние на развитие экономики ЗАТО и региона градообразующих предприятий госкорпорации «Росатом»; наличие особого режима безопасности и охраны государственной тайны и ограничений на хозяйственную деятельность нерезидентов. Установлено, что часть вопросов инновационного развития ЗАТО выходит за пределы компетенций госкорпорации «Росатом» и может быть решена только на уровне региона или федерации, что обуславливает необходимость разработки особых подходов к стратегическому управлению их социально-экономическим развитием, обеспечивающих согласование

интересов и взаимную увязку стратегических целей региона, госкорпорации и ЗАТО.

2) Систематизированы факторы, влияющие на устойчивое социально-экономическое развитие ЗАТО и позволяющие выделить ключевые сферы взаимоувязки стратегических целей, задач и интересов основных стейкхолдеров социально-экономического развития ЗАТО. Определены наиболее значимые направления повышения эффективности стратегического планирования социально-экономического развития ЗАТО в условиях доминирования в системе управления созданными в ЗАТО территориями опережающего развития управляющей компании госкорпорации «Росатом» – АО «АТОМ-ТОР». Сформулированы требования к разработке инструментов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО по обеспечению соблюдения интересов органов местного самоуправления, муниципального и предпринимательского сообщества при формировании стратегических целей и задач.

3) Разработан концептуальный подход к стратегическому управлению социально-экономическим развитием ЗАТО, учитывающий специфику стратегического управления данными муниципальными образованиями и включающий цели, задачи и принципы построения системы стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО. Предлагаемый подход базируется на сочетании территориального и отраслевого подходов к стратегическому управлению социально-экономическим развитием ЗАТО, интегрирует ситуационные и системные принципы управления и обеспечивает объединение усилий и ресурсов различных субъектов стратегического управления для достижения целей социально-экономического развития ЗАТО.

4) Разработана методика формирования стратегии социально-экономического развития ЗАТО, учитывающая, в отличие от утвержденных Министерством экономического развития РФ и субъектами РФ методических рекомендаций для муниципальных образований, специфику стратегического

управления ЗАТО и определяющая иерархию взаимосвязей стратегий социально-экономического развития разного уровня. Предложенная методика дополняет существующие методические рекомендации и регулирует формирование ключевых параметров стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО. Методика состоит из трех этапов, последовательно устанавливающих: иерархический порядок взаимосвязей стратегий социально-экономического развития – РФ, региона, госкорпорации «Росатом» и ЗАТО; организационно-логическую схему взаимодействия субъектов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО; порядок согласованных действий органов власти региона, госкорпорации «Росатом» и ЗАТО в сфере стратегического управления по взаимной увязке стратегических целей и задач программных документов разного уровня.

5) Предложены инструменты стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, включающие меры институциональной поддержки, направленные на обеспечение в сфере стратегического управления эффективной взаимоувязки интересов, целей и задач региона, госкорпорации «Росатом», ЗАТО, других корпораций, органов местного самоуправления и резидентов ТОСЭР. В частности, предлагается: создание в органах государственной власти субъекта РФ отдельной структуры, координирующей пространственное, инновационное, технологическое и социально-экономическое развитие территорий – *Корпорации развития региона*, которая обеспечивает согласование властных полномочий между разными уровнями управления при сочетании территориального и отраслевого подходов к стратегическому управлению; формирование экспертных групп по увязке стратегических целей и задач региона, госкорпорации и ЗАТО; разработка необходимой нормативно-правовой базы в сфере стратегического управления по обеспечению взаимоувязки стратегических целей и задач региона, госкорпорации и ЗАТО.

Предложенные инструменты с учетом проведенной апробации обеспечивают эффективное взаимодействие субъектов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО в регионе, а также взаимоувязку федеральных, корпоративных, региональных и муниципальных стратегических целей, задач и интересов с использованием разработанных в диссертации теоретических и методических положений.

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования заключается в развитии теоретических положений региональной экономики в рамках нового концептуального подхода к стратегическому управлению социально-экономическим развитием ЗАТО в соответствии с заданными направлениями пространственного развития территории Российской Федерации на основе сочетания территориального и отраслевого подхода при согласовании региональных, корпоративных и муниципальных интересов, а также взаимной увязки стратегических целей и задач социально-экономического развития ЗАТО с целевыми программными документами других уровней: федеральным, отраслевым и региональным. Предлагаемый теоретический подход предполагает применение в стратегическом управлении социально-экономическим развитием ЗАТО установленного порядка взаимоувязанности региональных, муниципальных и корпоративных целей и задач в интересах развития региона и использовании высокотехнологичных производств профильных предприятий госкорпорации «Росатом».

Методические рекомендации, разработанные в диссертационном исследовании, могут быть использованы органами власти всех уровней и госкорпорациями для формирования и совершенствования системы стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО с использованием сочетания территориального и отраслевого подхода при согласовании региональных и корпоративных интересов в целях повышения конкурентоспособности экономики и социальной сферы ЗАТО.

Теоретические и практические положения, содержащиеся в диссертационной работе, могут быть использованы в практике учебного процесса по дисциплинам «Региональная экономика», «Регионоведение», «Управление развитием территории».

Достоверность и обоснованность научных положений и выводов подтверждается использованием в диссертационной работе общенаучных и специальных методов исследования, представленным информационным обеспечением, апробированием научных результатов и достаточной полнотой анализа существующих теоретических и практических разработок. Научные положения, выводы и рекомендации разработаны с применением общенаучных методов исследования, не противоречат известным положениям экономических наук и основаны на официальных статистических и аналитических материалах, нормативно-правовых и законодательных актах Российской Федерации.

Апробация и реализация результатов исследования. Основные положения диссертационного исследования нашли отражение в публикациях автора и его докладах на международных и российских научно-практических конференциях: XIV международная научно-практическая конференции «Логистические системы в глобальной экономике», г. Красноярск (2015); XXI международная научно-практическая конференция, посвященная памяти генерального конструктора ракетно-космических систем академика М.Ф. Решетнева «Решетневские чтения», г. Красноярск (2017); X международная научно-практическая конференция «Механизм обеспечения конкурентоспособности и качества экономического роста региона в условиях модернизации экономики», г. Уфа (2018); IV научно-практическая конференция, посвященная Дню космонавтики «Актуальные проблемы авиации и космонавтики», г. Красноярск (2018).

Теоретические и практические разработки по теме были доложены и обсуждены на круглых столах, в рамках проводимых в ЗАТО г. Железногорск Красноярского края Инновационных форумов (2015, 2017,

2018) и Днях госкорпорации «Роскосмос» в г. Красноярске (2018). Результаты диссертационного исследования предложены для практического применения и апробации при создании системы стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО г. Железногорск Красноярского края.

Публикации. На основании материалов исследования опубликовано 12 работ общим объемом 6,4 п.л. (лично автором – 5,2 п.л.), в том числе 5 статей в научных рецензируемых изданиях, определенных перечнем ВАК РФ.

Структура и объем диссертационной работы. Структура диссертации определяется логической последовательностью изложения научного исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, приложений, а также библиографического списка.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ЗАТО

1.1. Теоретическое обоснование системы взаимоувязки целей, задач и интересов региона, госкорпораций и ЗАТО в сфере стратегического управления социально-экономическим развитием

Теоретические и практические вопросы, связанные с взаимной увязкой интересов, целей и задач социально-экономического развития систем разного уровня имеют большую значимость. Многие ведущие ученые предсказывают в ближайшей перспективе очередной фазовый переход к экономике, основанной на иных, нежели существующая, принципах функционирования. В первую очередь, это касается эффективного использования ресурсов и построения принципиально иных бизнес-моделей (совместное владение и потребление и пр.). В результате подобной трансформации претерпят глубокие изменения и методы управления. От традиционных они будут преобразованы в инновационные с помощью использования новых подходов и инструментов. Одним из таких инструментов является стратегическое управление.

Глобальные изменения во всех сферах жизнедеятельности, происходящие в последнее время, актуализируют амбициозные задачи по достижению и удержанию Россией научного и технологического лидерства по ключевым перспективным направлениям, таким, как биотехнологии, космические и атомные технологии, робототехника, искусственный интеллект и др. Задачи подобного плана можно решать только в рамках системной долгосрочной деятельности – стратегического управления. Целью данного вида деятельности в рамках закрепленных Конституцией Российской Федерации прав и свобод граждан является устойчивое развитие

национальной экономики и социальной сферы за счет поступательного регионального развития [1].

Рост национальных социально-экономических показателей напрямую зависит от ряда ключевых факторов. Во-первых, это государственные корпорации, занимающие лидирующие позиции в своих отраслях и являющиеся «флагманами» инновационного развития. Здесь необходимо выделить «Росатом», «Роскосмос», «Роснано», «Ростех» и др. Во-вторых, это регионы Российской Федерации, обладающие достаточным производственным, технологическим, кадровым, научным и инновационным потенциалом. Здесь необходимо выделить Красноярский край, Томскую, Свердловскую, Челябинскую области и др. В-третьих, это муниципальные образования, способные развиваться опережающими темпами и быть «драйверами» экономического роста в регионе. Здесь необходимо выделить некоторые промышленно развитые закрытые административно-территориальные образования (ЗАТО), наукограды, иннополисы и др.

Многие российские ученые и экономисты считают, что «точками экономического роста» в регионах могут стать ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом». Потенциал их социально-экономического развития может быть раскрыт за счет синергии интересов региона и госкорпорации «Росатом». Механизмом достижения этого может послужить взаимоувязка стратегических целей и задач основных субъектов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО – федерации, госкорпорации, региона и муниципального образования. Крайне важным в раскрытии потенциала социально-экономического развития ЗАТО является использование инструментов долгосрочного планирования и стратегического управления.

Использование современных управленческих технологий для решения государственных задач в области опережающего социально-экономического развития обусловлено действующими экономическими санкциями в отношении России, политикой протекционизма со стороны США, сложной

мировой финансовой ситуацией, а также неблагоприятной конъюнктурой мировых цен на энергоносители.

Стратегическое управление по праву является важнейшим видом управленческой деятельности, направленной на устойчивое развитие социально-экономических систем разной степени сложности [164]. Обычно стратегическое управление раскрывается через такие категории (табл. 1), как стратегия; миссия; внутренняя среда; внешняя среда; стратегический анализ; стратегическое планирование; стратегическое решение; стратегическое мышление и видение; целеполагание; конкурентное преимущество [176].

В научной литературе используется множество определений стратегического управления (менеджмента). Так, согласно одним подходам, стратегическое управление – это вид управленческой деятельности, направленный на достижение системой (государством, регионом, организацией) долгосрочных целей. Согласно определениям других авторов, стратегическое управление – это процесс анализа ситуации, выработки, принятия, реализации и контроля выполнения стратегического решения.

Одним из основоположников стратегического менеджмента считается Альфред Чандлер [175]. В 1960 году он впервые ввел в научный оборот понятие «стратегия», как определение основных долгосрочных целей и задач предприятия (организации) и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей. Чандлером в своей работе «Стратегия и структура: Главы из истории американского промышленного предприятия» были сформулированы ключевые концепции и задачи современной теории стратегического управления.

Экономические категории, раскрывающие сущность стратегического
управления

Категория	Определение, понятие
Стратегия	Долгосрочный план действий в условиях неопределенности.
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.

Так, согласно предложенной Чандлером концепции, стратегия должна определять основные долговременные цели экономической системы, а также оптимальным образом систематизировать действия и ресурсы для их достижения. Именно 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 ее структуру, а не наоборот. «Если стратегия следует за структурой, результат всегда будет не эффективным» – подчеркивал в своей работе Чандлер. Помимо этого, он обозначал большую значимость профессионального менеджмента, называя его «видимой рукой» рынка, которая определяет структуру всей государственной экономики [180].

Необходимо отметить, что ряд ученых, 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 крупных корпораций, так и в части социально-экономическим развитием отдельных регионов. Он также отмечает, что стратегическое управление развито лучше именно в крупных корпорациях, нежели в государственной сфере. В этой представляется актуальным связи дальнейшее развитие теории стратегического управления на уровне регионов и муниципальных образований.

Существующие на сегодняшний день модели стратегического управления выстроены на одной и той же теоретической конструкции и отличаются только в деталях, а не в базовых принципах построения. Исследователи выделяют десять «школ стратегий» со своими моделями стратегического управления [106]. Среди наиболее распространенных моделей необходимо выделить модель стратегического управления Гарвардской школы бизнеса (рис.1). Данную модель еще называют «моделью школы проектирования». Это связано с тем, что формирование стратегии рассматривается И. Ансоффом как процесс, основанный на нескольких базовых принципах [55].

Для модели стратегического управления Гарвардской школы бизнеса, представленной на рис. 1, характерны достаточная простота, последовательность и строгая логика действий.

Помимо этого, данная модель содержит конечное количество исходных данных и информации о социально-экономической системе. Ввиду этого, после небольших дополнений модель стратегического управления Гарвардской школы бизнеса может наилучшим образом быть использована для целей стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом».

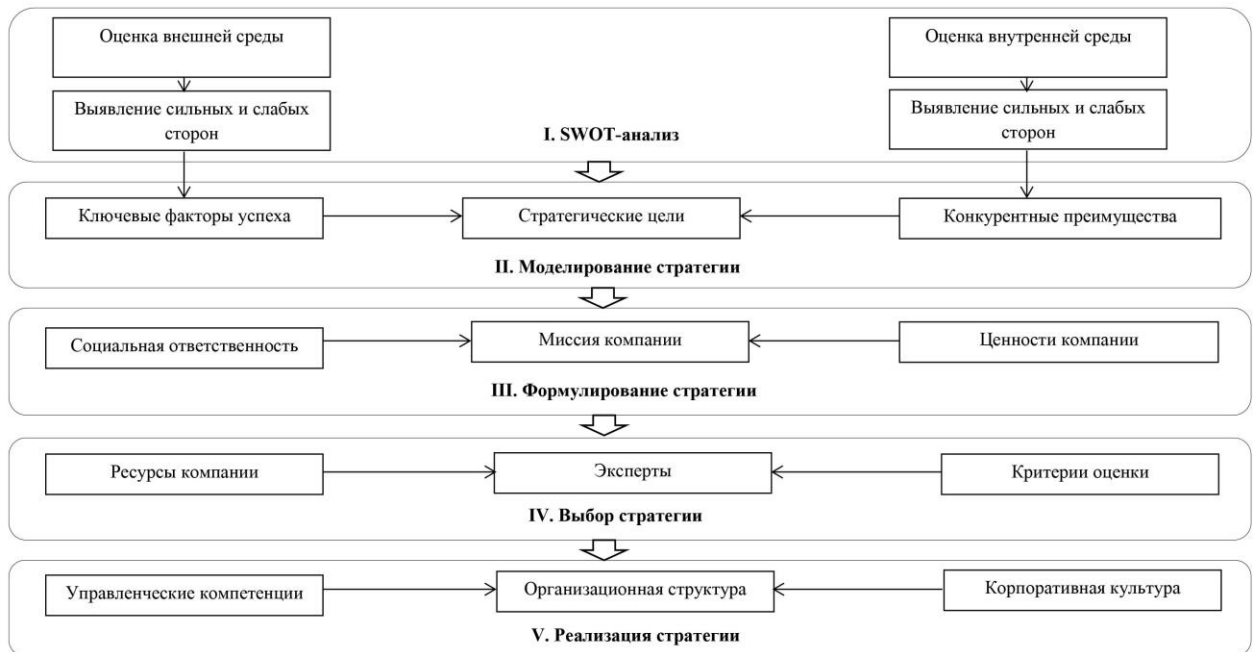


Рисунок 1 – Модель стратегического управления Гарвардской школы бизнеса

Также следует отметить тот факт, что наиболее популярные альтернативные модели стратегического управления подходят для целей социально-экономического развития ЗАТО в меньшей степени. Так, по мнению ряда ученых, модель стратегического управления И. Ансоффа чересчур сложна и громоздка для практического применения [89]. Причиной этого служит ее излишняя детализация. Кроме этого, модель представляет собой «инженерный» взгляд на процесс стратегического планирования и управления.

Еще одна популярная модель стратегического управления Г. Стейнера объединяет модель Гарвардской школы бизнеса и модель И. Ансоффа [56]. Тем не менее, следует отметить, что при определенном улучшении отдельных характеристик модели Стейнера, она все же не избавлена от громоздкости, а также сложности применения на практике [95].

Анализ теоретических и практических положений, а также научной литературы показал, что вопросы стратегического управления в корпоративном секторе изучены достаточно подробно, нежели в сфере государственного и муниципального управления. Так, в последнее время в

России заметно развиваются и дополняются теория и методологические основы стратегического управления в государственных корпорациях, таких, как, например, «Росатом», «Роскосмос», «Ростех», «Роснано» и др. Развиваются как теоретическое, так и методологическое обеспечение процесса стратегического планирования и управления на федеральном и региональном уровне. Однако вопросы стратегического управления социально-экономическим развитием муниципальных образований, в частности ЗАТО, изучены слабо и требуют к себе особого внимания. Это обусловлено тем фактом, что ряд ЗАТО (в первую очередь тех, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом») в регионах являются «точками социально-экономического роста».

Существующие теоретические подходы показывают, что стратегическое управление в общем виде реализуется в настоящее время в рамках пяти основных этапов (процессов или фаз) (рис. 2).

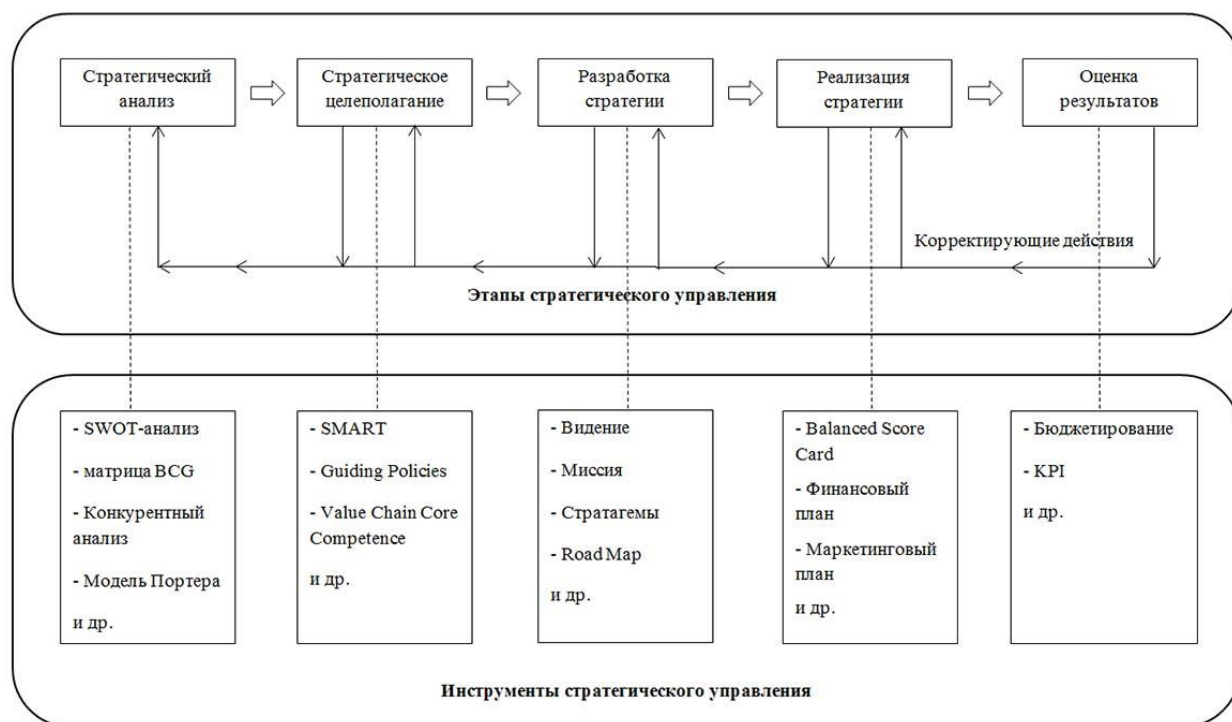


Рисунок 2 – Этапы и инструменты стратегического управления

Учеными выделяются следующие пять этапов стратегического управления [98]:

1. Стратегический анализ;
2. Стратегическое целеполагание;
3. Разработка стратегии;
4. Реализация стратегии;
5. Контроль и оценка результатов.

Первый этап – *стратегический анализ*. Данный этап является одним из ключевых аналитических элементов стратегического управления. Именно он определяет стратегические возможности и перспективы развития системы (государство, регион, организация и т.д.). Основной задачей стратегического анализа является оценка ключевых факторов внешней и внутренней среды, а также определение степени их влияния на будущее развитие. Результаты стратегического анализа позволяют убрать существенную часть неопределенностей в процессе принятия управленческих решений. Это становится возможным за счет трансформации информации о состоянии внешней и внутренней среды системы в базу данных показателей, используемых для принятия управленческих решений.

Второй этап – *целеполагание*. На данном этапе идет формулирование стратегических целей развития системы. 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. Данные характеристики приведены в методике целеполагания SMART, которую предложил Питер Друкер в 1954 году [84]. Согласно этой методике стратегические цели по должны быть:

- конкретны (specific);
- измеряемы (measurable);
- достижимы (achievable);
- реалистичны (realistic);
- ограничены по времени (timed).

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

Третий этап – *разработка стратегии*. Данный этап базируется на двух предыдущих и нацелен на выбор одной из стратегической альтернативы. Выбор окончательного вида стратегии происходит при переходе от прогнозирования (второй этап стратегического управления) к стратегическому планированию (третий этап) на основе результатов стратегического анализа (первый этап).

Четвертый этап – *реализация стратегии*. Данный этап содержит решение конкретных стратегических задач и достижение установленных количественных и качественных стратегических показателей. Хорошие результаты реализации стратегии обеспечивает использование проектного подхода. Характеристики и принципы которого наилучшим образом отвечают требованиям показателям достижимости стратегических целей. Тем не менее, следует отметить, что повышение эффективности этапа реализации стратегии требует:

- формирования действенных механизмов реализации стратегии, обеспеченных организационно (отдельно выделенная структура) и ресурсно (кадры, финансы, материалы, информация и др.);
- развития теоретических знаний и практических навыков стратегического и проектного управления;
- создания действенной системы мотивации для субъектов реализации стратегии.

Пятый этап – *контроль и оценка результатов реализации стратегии*. На данном этапе решаются следующие задачи:

- формирование системы контрольных показателей;
- установление критериев оценки соответствия достижения стратегических целей относительно принятых стандартов и нормативов;

- учет своевременности и полноты выполнения поставленных задач;
- осуществление контроля за достижением промежуточных и окончательных стратегических целей;
- выяснение причин отклонений достигнутых значений от установленных реализуемой стратегией;
- выполнение в случае необходимости корректирующих действий.

Существующее теоретическое и методологическое обеспечение стратегического управления на разных стадиях использует соответствующие инструменты (табл. 2).

Основными инструментами 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 эффективности (KPI) [68].

Все существующие и используемые методы стратегического управления ученые укрупненно разделяют:

- на формальные модели;
- на количественные методы;
- на качественные методы;
- на авторские методические разработки.

Теория и практика показывает, что в стратегическом управлении используются специфические инструменты, такие, как, например, метод построения стратегем. Кроме этого, используются инструменты риск-менеджмента, как, например, метод отказа, метод принятия и др. Также в стратегическом управлении активно применяются инструменты проектного управления (диаграмма Ганта, диаграмма Ишикавы и др.) [68].

Характеристики основных инструментов стратегического управления

Инструмент	Краткая характеристика
Этап 1. Стратегический анализ	
SWOT-анализ	Метод анализа, использующий для оценки влияния на проект внешних и внутренних факторов. 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.
Этап 2. Стратегическое целеполагание.	
Методика SMART	Методика формулирования целей, предусматривающая соблюдение к ним специфичных требований. Согласно методике SMART цели должны быть: конкретны (specific); измеряемы (measurable); достижимы (achievable); реалистичны (realistic); ограничены по времени (timed).
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.
Этап 3. Разработка стратегии и стратегическое планирование	
Стратегемы	Методика составления краткого оригинального плана в виде алгоритма действий, построенного на глубоком изучении ситуации и конкретного конкурентного окружения. Стратегемы троются 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.
Этап 4. Реализация стратегии	
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 предупреждать или устранять причины таких отклонений, производя корректирующие действия.
Этап 5. Контроль за реализацией стратегии и оценка результатов	
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.

Таким образом, современная теория стратегического управления имеет стройную структуру и достаточно развитый инструментарий. Существующие методические разработки в области стратегического управления могут применяться не только в корпоративном секторе, но и в сфере государственного и муниципального управления. Это обусловлено универсальностью подходов и принципов стратегического управления системами разного (макро-, мезо-, микро-) уровня.

Следовательно, теоретические подходы и инструменты стратегического управления, с учетом их необходимой адаптации могут быть использованы на муниципальном уровне применительно к ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом».

Изучение и последующее уточнение понятия «стратегическое управление социально-экономическим развитием» применительно к ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», позволило выявить его важную содержательную составляющую. А именно, способность госкорпорации «Росатом» в долгосрочной перспективе достигать поставленных целей посредством использования инструментов стратегического управления, а также за счет рационального сочетания стратегических целей, задач и интересов, госкорпорации, региона и ЗАТО, в том числе с использованием комплексного инструментария ТОСЭР.

1.2. Территории опережающего социально-экономического развития в системе стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО

Территории опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР) в Российской Федерации создаются в соответствии с федеральным законом от 29.12.2014 г. № 473-ФЗ. К настоящему времени ТОСЭР созданы в регионах Дальневосточного федерального округа, в моногородах и в ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом».

В Правительстве Российской Федерации [2] рассматриваются также возможность и целесообразность создания ТОСЭР в Арктической зоне страны [38], в Республике Крым, а также в республиках Северного Кавказа. Создание ТОСЭР обеспечивает формирование необходимой инфраструктуры для бизнеса и привлекает резидентов с новыми производствами и рабочими местами.

Следует отдельно рассмотреть вопросы формирования ТОСЭР в ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом». По состоянию на 01.10.2019 г. в Российской Федерации насчитывается десять муниципальных образований, которые, по сути, являются моногородами с расположенными в них градообразующими предприятиями госкорпорации «Росатом». Данные ЗАТО находятся в шести регионах России: в Приволжском, Уральском и Сибирском Федеральном округах. Следует отметить различные социально-экономические условия регионов нахождения ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом». Так, указанные регионы располагают различными по составу и объему природными ресурсами, имеют разные транспортный, логистический, производственный, научно-технический и кадровый потенциалы. Для учета региональной специфики, а также особенностей социально-экономического развития региона требуется проведение оценки потенциала его социально-экономического развития. Общая схема оценки потенциала социально-экономического развития ЗАТО, в которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» приведена на рис. 3.

В регионах нахождения ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», их по праву считают зоной государственных интересов. Ведущие российские ученые и руководители государства отмечают, что в мире нет опыта создания научно-технологических территориально обособленных образований подобного масштаба. Кроме этого, на всех этапах стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых

расположены объекты госкорпорации «Росатом», требуется учитывать не только внутриотраслевую специализацию каждого градообразующего предприятия госкорпорации «Росатом» в ЗАТО, но и особенности социально-экономического развития регионов их размещения.



Рисунок 3 – Общая схема оценки потенциала социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»

Например, рассматриваемые ЗАТО находятся в регионах Российской Федерации, относящихся к разным группам рейтингов ключевых социально-экономических показателей, а также имеют разные размеры валового регионального продукта (ВРП) и бюджетного обеспечения на душу населения. По этой причине требуется систематизация ключевых теоретических элементов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом». Данные ЗАТО рассматриваются как наиболее развитые социально-экономические системы, обладающие

значительным инновационным, технологическим, производственным и человеческим потенциалом дальнейшего развития.

При проведении исследования необходимо принимать во внимание, что ЗАТО является сложной замкнутой социально-экономической системой. Как показывает изучение мирового опыта такие сложные замкнутые системы, как ЗАТО, слабо реагируют на одномоментные управленческие решения. Стратегическое управление сложной социально-экономической системой должно носить системный, циклический, повторяющийся характер с применением соответствующих инструментов.

Каждый последующий цикл стратегического управления должен приближать социально-экономическую систему ЗАТО к более простой и эффективной модели [162]. В том числе, этому может способствовать использование инструментов проектного управления. Применение в стратегическом управлении социально-экономическим развитием ЗАТО таких инструментов, как: проектный офис, библиотека проектов, проектное финансирование, KPI и др. может минимизировать финансовые издержки, что особенно важно в условиях дефицитов федерального и регионального бюджетов [146].

Исследование других инструментов, применяемых в практике стратегического управления госкорпорации «Росатом» позволило сделать вывод об использовании стандартных корпоративных подходов к стратегическому управлению социально-экономическим развитием ЗАТО на всех его стадиях (стратегический анализ, целеполагание, разработка и реализация стратегии, контроль и оценка результатов). Следует отметить, что стратегические цели и задачи социально-экономического развития ЗАТО и госкорпорации «Росатом» при этом согласовываются не в полной мере. Что в свою очередь не обеспечивает учет интересов муниципального образования и его граждан при формировании стратегии социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом».

В этой связи для согласования региональных и корпоративных интересов, а также для взаимной увязки стратегических целей и задач программных документов разного уровня применительно к стратегии социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», автором предложено использовать комплексный инструментарий ТОСЭР (преференциальный административный и налоговый режимы хозяйственной деятельности для резидентов).

Федеральный закон от 29 декабря 2014 года № 473 «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации» определяет ТОСЭР, как часть территории субъекта Российской Федерации (включая ЗАТО), в рамках которой установлен особый правовой режим осуществления предпринимательской деятельности в сфере налогообложения и административных процедур [9].

ТОСЭР формируются в регионах Российской Федерации для привлечения инвестиций, открытия высокотехнологичных производств, создания новых рабочих мест, ускоренного развития социальной сферы и повышения качества жизни населения. Одной из основных целей создания ТОСЭР определено «выравнивание» уровня социально-экономического развития регионов России за счет предоставления преференциальных условий для их опережающего роста. Формирование ТОСЭР в регионах России, включая закрытые административно-территориальные образования (ЗАТО), решает следующие задачи [9]:

- Создание необходимой инженерной и коммунальной инфраструктуры;
- Формирование благоприятного инвестиционного климата для бизнеса;
- Реализация проектов государственно-частного партнерства;
- Открытие импортозамещающих производств с экспортным потенциалом;
- Создание новых высокотехнологичных рабочих мест;
- Развитие человеческого потенциала;

– Улучшение качества жизни граждан, основные социальные гарантии которых закреплены в Конституции Российской Федерации [1].

В силу использования хозяйствующими субъектами налоговых льгот и упрощенных административных и таможенных режимов ТОСЭР становятся региональными «точками» не только промышленного, технологического, инновационного, но и социально-экономического развития. Во многом, это обусловлено нацеленностью положений федерального закона № 473-ФЗ на стимулирование открытия 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) [74].

Правительством Российской Федерации предлагаются привлекательные условия для российских и зарубежных инвесторов в ТОСЭР. По данным Министерства РФ по делам Дальнего Востока [114] предлагаемые для резидентов ТОСЭР условия – наилучшие по совокупности параметров (табл. 3).

Данные в табл. 3 наглядно показывают, что условия для инвесторов в российских ТОСЭР наилучшие в сравнение со следующими странами Азиатско-Тихоокеанского региона: США, Китаем, Кореей, Японией и Сингапуром, по следующим параметрам:

- Налог на прибыль – 10%;
- Налоги на заработную плату – 7,7%;
- Стоимость электроэнергии – 6,9 центов за 1 кВт.ч.;
- Стоимость доставки 20-ти футового контейнера – \$440;

Длительность получения разрешения на строительство – 26 дней.

Таблица 3

Сравнение условий особых-экономических зон в странах Азиатско-Тихоокеанского региона

Страны АТР Параметры	Корея	Китай	Сингапур	США	Япония	Россия, ТОСЭР	Единица измерения
Налог на прибыль	10	15	17	33	26,4	10	%
Транспортные расходы	700	550	440	1 320	970	440	\$ за 20-ф. контейнер
Энергоресурсы	7,3	7,4	13,6	6,9	17,9	6,9	\$/100 кВт.ч.
Налоги на зарплату	8,8	26,7	16,0	7,7	25,6	7,7	% от ФОТ
Разрешение на строительство	29	67	26	27	193	26	дней
Подключение к энергосетям	28	41	36	68	105	28	дней
Меры поддержки экспорта	5	4	4	4	3	5	по рейтингу IPRI
Защита интеллектуальной собственности	2	3	4	5	5	5	по рейтингу IPRI

Основные направления регионального развития и развития отраслей промышленности в Российской Федерации определены на государственном уровне. Так, основные направления промышленной политики в РФ закреплены федеральным законом от 31.12.2014 г. № 488-ФЗ [8]. Основы государственной политики регионального развития на период до 2025 года закреплены Указом Президента РФ от 16.01.2017 г. № 13 [20]. В свою очередь, ведущие российские ученые и руководители госкорпорации «Росатом» по праву называют ЗАТО атомной промышленности территориями государственных интересов [58]. Для стимулирования инвестиций в ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», резидентам ТОСЭР при осуществлении ими хозяйственной деятельности в приоритетных технологических направлениях предоставляются существенные налоговые преференции (табл. 4).

Налоговые преференции для резидентов ТОСЭР

Наименование налога	Обычный режим	Режим ТОСЭР
Налог на прибыль организаций, в т.ч.	20,0%	0÷5,0%
- Российская Федерация	2,0%	0,0%
- Субъект Российской Федерации (регион)	18,0%	5,0%
Налог на землю (муниципальное образование)	~1,5%	0,0%
Налог на имущество (субъект Российской Федерации)	2,2%	0,0%
Страховые взносы (Российская Федерация):	30,0%	7,6%
- Пенсионный Фонд	22,0%	6,0%
- Фонд социального страхования	2,9%	1,5%
- Фонд обязательного медицинского страхования	5,1%	0,1%

Необходимо отметить, что научно-технологических территориально обособленных образований подобного масштаба в мире нет. Десять ЗАТО атомной промышленности, 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 вкупе с льготными налоговыми, таможенными и административными режимами ТОСЭР. Автором в табл. 5 приведены основные эффекты¹, как для резидентов ТОСЭР, так и для госкорпорации «Росатом» [6].

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

¹ - по данным материалов сайта atomtor.ru

Государственная корпорация «Росатом» при формировании ТОСЭР в ЗАТО атомной промышленности решает целый ряд задач собственного долгосрочного стратегического развития. Так, решается один из сложнейших вопросов поддержки выводимых из производственного оборота активов расположенных в ЗАТО градообразующих предприятий госкорпорации «Росатом».

Существующие механизмы формирования ТОСЭР в ЗАТО атомной промышленности создают благоприятные условия для выпуска гражданской продукции. В госкорпорации «Росатом» принята долгосрочная отраслевая программа импортозамещения, а кроме того, градообразующие предприятия ЗАТО и резиденты ТОСЭР стимулируются на выпуск экспортной продукции и высокотехнологичных услуг. Помимо этого, градообразующие предприятия госкорпорации «Росатом» получают контроль за качеством выпускаемой продукции резидентами ТОСЭР в рамках создания и функционирования замкнутых технологических цепочек (производственная кооперация внутри ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»).

Необходимо отметить положительные эффекты от создания ТОСЭР в ЗАТО атомной промышленности не только для населения, приживающего в ЗАТО, но и для госкорпорации «Росатом» и для экономики страны в целом. Формирование ТОСЭР на Дальнем Востоке, в моногородах и в ЗАТО атомной промышленности является продолжением государственной «пространственной» политики по интенсификации развития территориально-локализованных точек роста в виде кластеров, особых экономических зон, «наукоградов», инновационных платформ и т.д. [91].

Основной целью проводимой руководством страны политики на данном этапе является необходимость использования благоприятных условий в виде международных финансовых, экономических и технологических санкций, а также возможностей собственной протекционистской политики для развития реального сектора экономики через территориально локализованные «точки

социально-экономического роста». ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» подходят для этих целей наилучшим образом.

Таблица 5

**Основные эффекты создания ТОСЭР в ЗАТО, на территории которых
расположены объекты госкорпорации «Росатом»**

Эффект	Значение
Резиденты ТОСЭР:	
- сокращение объема 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
Госкорпорация «Росатом»:	
- поддержка выводимых производственных активов градообразующих предприятий госкорпорации «Росатом», расположенных в ЗАТО	
- создание условий для выпуска новой гражданской продукции мирового уровня	
- стабилизация социально-экономической ситуации в ЗАТО, в которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»	
- 100% контроль за работой подрядчиков (резиденты ТОСЭР) градообразующих предприятий ЗАТО, в которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»	
- сохранение и развитие кадрового потенциала атомной отрасли в ЗАТО	

Корректировка промышленной и региональной политик Российской Федерации в связи с действующим режимом международных санкций должна дать положительный эффект и за счет создания новых рабочих мест в создаваемых ТОСЭР в ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом». Заработные платы на этих рабочих местах обеспечат дополнительный внутренний платежеспособный спрос в регионе на продукцию и услуги, что должно способствовать запуску экономического

роста в современных сложных условиях [110]. Рост реально располагаемых доходов населения, повышение деловой активности бизнеса, улучшение инвестиционного климата и увеличение налоговых отчислений, в свою очередь, позволит стабилизировать социально-экономическую ситуацию в ЗАТО, а также прекратить отток населения из данных муниципальных образований. Это, в свою очередь, позволит превратить «атомные наукограды», как иногда называют ЗАТО, в привлекательные города не только для работы, но и для жизни. Механизмы формирования ТОСЭР в ЗАТО позволяют создавать благоприятные социальные условия для населения, обновляя инженерную и коммунальную инфраструктуру данных муниципальных образований. Все это решает еще одну важнейшую проблему госкорпорации «Росатом» – сохранение и развития кадрового потенциала.

Формирование ТОСЭР в ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», обеспечивает новый виток развития в отдельных секторах экономики – в первую очередь в атомной, космической и смежных с ними отраслях. Именно российские атомная и космическая отрасли обладают необходимыми ресурсами, накопленными компетенциями и опытом, а также огромным научно-технологическим и производственным потенциалом. Комплексный инструментарий ТОСЭР позволяет использовать имеющиеся ресурсы ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», с одной стороны, и реализовывать градостроительный и социокультурный потенциал для устойчивого развития муниципального образования, с другой. Преференциальные административные и налоговые режимы хозяйственной деятельности ТОСЭР могут и должны быть использованы в системе стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО. Однако для дальнейшего исследования и детального его описания требуется учет особенностей ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», как социально-экономической системы.

Основной особенностью ЗАТО, как сложной социально-экономической системы, является то, что она одновременно выступает, как:

- подсистема социально-экономической мезосистемы региона (субъекта Российской Федерации) и госкорпорации «Росатом»;
- надсистема для социально-экономических микросистем резидентов ТОСЭР (хозяйствующих субъектов на ее территории – юридических лиц и индивидуальных предпринимателей).

Ввиду такого дуализма сущностного содержания сложной системы ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», необходимо учитывать ее особенности и специфические характеристики, которые влияют на процесс стратегического управления. Требуется учет и согласование интересов основных субъектов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО – региона, госкорпорации «Росатом» и ЗАТО. Кроме этого, необходима взаимоувязка стратегических целей, задач программных документов разного уровня (федерального, регионального, отраслевого и муниципального). Для этих целей автором предлагается использование комплексного инструментария ТОСЭР – что дополняет существующие теоретические положения региональной экономики.

Согласование интересов субъектов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, прежде всего, требует определения основных его заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Основные стейкхолдеры социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», приведены в табл. 6.

Данные табл. 6 наглядно показывают, что кроме градообразующих предприятий госкорпорации «Росатом» и резидентов ТОСЭР (основных хозяйствующих субъектов ЗАТО) в процессе стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО имеют свои интересы население ЗАТО, региональная и отраслевая наука, высокотехнологический и

инновационный бизнес региона, а также некоммерческие общественные организации.

Таблица 6

Основные заинтересованные стороны социально-экономического развития
ЗАО, на территории которых расположены объекты госкорпорации
«Росатом»

Стейкхолдеры	Ожидаемые результаты
Органы государственной власти Российской Федерации	Развитие высокотехнологичных отраслей, реализация программ импортозамещения, наращивание экспортного потенциала, обеспечение экономического роста за счет развития регионов, улучшение социально-экономических показателей, повышение качества жизни населения.
Госкорпорация «Росатом»	Развитие новых перспективных направлений деятельности, реализация программ импортозамещения, увеличение объемов экспорта высокотехнологичной продукции, создание новых рабочих мест, повышение социальной стабильности и привлекательности, как работодателя.
Крупные корпорации	Организация новых производств, встраивание в цепочки поставок госкорпорации «Росатом»
Органы государственной власти субъекта РФ	Рост социально-экономических показателей региона за счет опережающего развития ЗАО, вовлечение в инновационную деятельность предприятия из соседних регионов и муниципалитетов.
Органы местного самоуправления ЗАО	Диверсификация и увеличение налогооблагаемой базы за счет запуска перспективных производств, создание новых высокопроизводительных рабочих мест, улучшение социальной и экологической обстановки.
Управляющая компания, резиденты ТОСЭР	Ускоренный запуск и развитие новых инновационных производств, а также ускоренный возврат инвестиций за счет использования льготных налоговых режимов ТОСЭР, упрощенного порядка таможенных и административных процедур и регулирования.
Университеты и колледжи	Реализация НИР и НИОКР для резидентов ТОСЭР, возможность коммерциализации собственных перспективных разработок, а также прохождение производственной практики и последующее трудоустройство выпускников.
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.
Население ЗАО	Получение современной городской инженерной, коммунальной, транспортной, социальной, культурной и спортивной инфраструктуры, создание экологической и безопасной среды обитания, повышение доходов и качества жизни.

Проведенный анализ также показал необходимость изменения порядка отбора резидентов в ТОСЭР ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом». Данная мера позволит привлечь в ТОСЭР инновационные предприятия малого бизнеса региона, а также российские «технологические газели» [179]. Для максимального учета интересов крупных корпораций, среднего и малого бизнеса требуется активное использование различных форм и методов государственной поддержки инновационной активности в регионе, включая ЗАТО, в которых расположены госкорпорации «Росатом» [174].

Таким образом, использование комплексного инструментария ТОСЭР в рамках системы стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО по согласованию территориальных и корпоративных интересов позволяет реализовать принцип взаимоувязанности целей, задач и интересов органов государственного управления, органов местного самоуправления, госкорпорации «Росатом». Для этого предлагается концептуальный подход, основанный на системном представлении экономики региона с учетом аспекта пространственного размещения и взаимодействия микроэкономических агентов, а также учитывающий воздействия внешних и внутренних факторов.

1.3. Концептуальный подход к стратегическому управлению социально-экономическим развитием ЗАТО

Ряд ведущих российских и зарубежных ученых считают, что основой экономического роста в настоящее время становятся нематериальные активы и знания, человеческий капитал, новые технологии и организационные формы, позволяющие произвести и реализовать инновационный продукт. Развитие человеческого капитала напрямую зависит от проводимой государством политики в этой области. Основные положения государственной демографической политики и развития человеческого

капитала на период до 2025 года закреплены в принятой концепции [10]. В то же время, опережающее научно-технологическое развитие страны возможно в рамках реализации региональной инновационной политики [41]. Которая, в свою очередь, представляет совокупность 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 [60, 61].

Глобальные изменения, которые затронули весь без исключения мир, ставят перед Россией амбициозные задачи по достижению и удержанию научного, технологического и производственного лидерства по наиболее перспективным научно-техническим направлениям. Добиться решения подобного рода задач возможно только в рамках системного, поступательного долгосрочного планирования. Что, в свою очередь, является крайне важным для стратегического управления в целях достижения устойчивого развития национальной и региональных экономик, социальной сферы, а также повышения качества жизни населения.

В свою очередь, достижение устойчивого социально-экономического развития замкнутых систем, таких как ЗАТО, обуславливает применение определенных сугубо специфических инструментов стратегического управления. Отсутствие готовых решений данной задачи требует разработки новых концептуальных подходов и инструментов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом». Ввиду этого, в первую очередь, необходимо исследовать и проанализировать существующие концепции стратегического управления замкнутыми системами и оценить их применимость для управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом». Кроме этого требуется также определить

направления и глубину необходимой адаптации или модернизации существующих концептуальных подходов для целей стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО.

Термин «стратегическое управление» применительно к управленческой деятельности впервые был предложен учеными в конце 1960-х годов. В дальнейшем, стратегическое управление пополнилось новыми концептуальными подходами, положениями, моделями и методиками. На первом этапе развития стратегического управления, оно в качестве объекта рассматривало деятельность компаний. По мере своего развития, теория стратегического управления была расширена учеными и на другие социально-экономические системы, например государства, регионы, муниципальные образования и т.п.

Наиболее известными и распространенными концепциями стратегического управления социально-экономическими системами являются [57]:

- индустриально-экономическая концепция 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.

Все существующие концепции стратегического управления социально-экономическими системами разделяют на две большие группы по характеру подхода [140]. Так, выделяют группы концепций:

1. Системного подхода, учитывающего преимущественно 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 перехода ее из равновесного (стабильного) в новое состояние, характеризующееся более высокими показателями результативности, продуктивности и эффективности. Для данного подхода характерны целостность и взаимосвязанность всех элементов системы, альтернативность направлений и характера развития, а также высокая управляемость.

2. Ситуационного подхода, учитывающего преимущественно факторы внешней среды системы. Данный подход обеспечивает процесс стратегического управления высокой гибкостью принятия решений. Используемый в основе подхода принцип адаптивности заключается в быстрой и гибкой подстройке внутренних элементов системы к изменяющимся факторам внешней среды.

Необходимо отметить тот факт, что группа концепций с системным подходом более свойственна государственному и муниципальному управлению, так как учитывают преимущественно факторы внутренней среды системы. Данный подход обеспечивает процесс стратегического управления логичностью и последовательностью.

Группа концепций с ситуационным подходом, как правило, используется корпорациями, так как учитывают преимущественно факторы внешней среды системы. Данный подход обеспечивает процесс стратегического управления корпорациями важным свойством – гибкостью и скоростью принятия управленческих решений. Это позволяет реализовать используемый в основе данного подхода принцип адаптивности – оперативной подстройке внутренних элементов системы к быстро изменяющимся факторам внешней среды.

Анализ, проведенный в ходе исследования, показал использование в процессе стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», как концепций с системным подходом (системно-ориентированная; метод программно-целевого планирования; методология гомеостата), так и концепций с ситуационным подходом (индустриально-экономическая; ресурсно-ориентированная). Однако следует отметить, что подобное совместное использование различных по сути концепций в существующей практике стратегического управления ЗАТО не структурировано и не систематизировано. Иными словами, в настоящее время применяется ситуационно и спонтанно.

Во многом это обусловлено тем, что ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», находятся на пересечении интересов двух субъектов управления – региона, с одной стороны, и госкорпорации, с другой. Исходя из этого, в социальной сфере и сфере государственного и муниципального управления ЗАТО в большей степени используется концепции системного подхода к стратегическому управлению, а в экономической сфере – ситуационного.

Тем не менее, использовать существующие концептуальные подходы и теоретические разработки для стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, в которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», без их модернизации и адаптации с учетом существующей специфики объекта управления не представляется возможным по нескольким причинам. Во-первых, предложенные к настоящему времени подходы к стратегическому управлению разрабатывались применительно к иным по масштабу и характеристикам социально-экономическим системам, нежели рассматриваемые ЗАТО. Во-вторых, имеющиеся концептуальные подходы к стратегическому управлению ЗАТО не учитывают или учитывают слабо получившие значительный вес в последнее время внешние факторы воздействия на

развитие социально-экономических систем. И в-третьих, при формировании стратегических установок социально-экономического развития, как для муниципальных образований (вкл. ЗАТО), так и для корпоративных структур, интересы, цели и задачи различных субъектов стратегического управления согласовываются не в полной мере.

На основании этого, можно сделать вывод о том, что требуется корректировка существующих концептуальных подходов – а именно, разработка новых принципов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, учитывающих региональный и отраслевой аспект объекта управления, а также его специфику.

Проанализировав принципы стратегического управления социально-экономическим развитием замкнутых систем, автором в дополнение к имеющимся предложены принципы, синтезирующие как региональные [58], так и корпоративные принципы управления [107, с.34, с.71]. Это позволяет учесть региональные и отраслевые особенности социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», и обеспечивающие повышение эффективности стратегического управления (табл. 7).

Из табл. 7 наглядно видно, что принципы стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО содержат в себе, как компоненты системного подхода, так и компоненты ситуационного подхода. В целях адаптации существующих концептуальных подходов с учетом специфики объекта стратегического управления (ЗАТО) автором предложено объединить (синтезировать) принципы двух подходов (рис. 4).

**Принципы стратегического управления социально-экономическим развитием
ЗАО, на территории которых расположены объекты госкорпорации
«Росатом»**

Принцип	Оказываемое результирующее воздействие на систему
Принцип системности	Позволяет охватить все сферы и области управляемой системы (ЗАО) – пространственную, производственную, технологическую, кадровую, социальную, а также учесть все тенденции и существующие функциональные связи хозяйствующих субъектов на территории.
Принцип согласованности	Позволяет согласовать процессы стратегического управления – в системе (ЗАО), в надсистеме (регион, отрасль) и в подсистеме (резиденты ТОСЭР), а также определяет порядок согласования между собой целей и задач стейкхолдеров.
Принцип субординации	Позволяет иерархически упорядочить процессы стратегического управления ЗАО – согласовать стратегические цели и задачи, а также сравнить альтернативные варианты стратегий.
Принцип непрерывности	Обеспечивает своевременную корректировку стратегического управления на всех его этапах – от стратегического анализа до оценки и контроля результатов реализации стратегии.
Принцип взаимосвязи	Позволяет скоординировать разработку и реализацию стратегии социально-экономического развития системы (ЗАО) по вертикали (федерация – отрасль – регион – ЗАО – резиденты ТОСЭР) и по горизонтали (ГРОП – резиденты ТОСЭР – поставщики – потребители продукции).
Принцип определенности	Позволяет получить четкие, однозначно понимаемые формулировки стратегических целей и задач, а также формализованные показатели для учета и контроля достигаемых результатов.
Принцип учета влияния внешних и внутренних факторов	Позволяет спланировать социально-экономическое развитие системы (ЗАО) на долгосрочный период (10-15 лет) с учетом предстоящих изменений как внешней, так и внутренней среды.
Принцип адекватности	Требуем анализа всех традиционных методов стратегического анализа, планирования, целеполагания, и использования наилучших процедур и моделей стратегического управления замкнутой системой (ЗАО).
Принцип соответствия стратегии и тактики	Обеспечивает формирование жизнеспособной стратегии, базирующейся на реальных возможностях решаемых системой (ЗАО) текущих тактических задач.
Принцип устойчивого развития	Определяет порядок согласования требуемых изменений отдельных элементов системы (ЗАО) и выхода ее из равновесного (стабильного) состояния для последующего повышения ее результативности, продуктивности и эффективности.
Принцип приоритетности интересов человека	Позволяет сфокусировать стратегию устойчивого развития системы (ЗАО) в интересах человека – система управляется человеком и развивается в его интересах.

Таблица 7 (продолжение)

Принцип	Оказываемое результирующее воздействие на систему
Принцип равномерности территориального развития	Определяет порядок оптимального и сбалансированного размещения по территории системы (ЗАТО) хозяйствующих субъектов, объектов социальной, коммунальной, инженерной и иной инфраструктуры в целях эффективного общественного воспроизводства.
Принцип научно-аналитического предвидения	Позволяет детально, структурировано и максимально объективно оценить текущую ситуацию, определить динамику происходящих в системе (ЗАТО) изменений, составить прогнозы и разработать сценарии социально-экономического развития.
Принцип учета ресурсного обеспечения	Позволяет оценить и учесть в процессе стратегического управления системой (ЗАТО) уровень ресурсного обеспечения, в том числе кадрового.
Принцип учета технологических ограничений	Определяет порядок оценки и учета в процессе стратегического управления системой (ЗАТО) уровень ее технологического развития.
Принцип инклюзивности	Обеспечивает выравнивание уровня инновационного, технологического, организационного и управленческого развития всех хозяйствующих субъектов в системе (ЗАТО).
Принцип социального партнерства	Позволяет выстроить новый тип взаимоотношений между всеми заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) социально-экономического развития системы (ЗАТО) – 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.

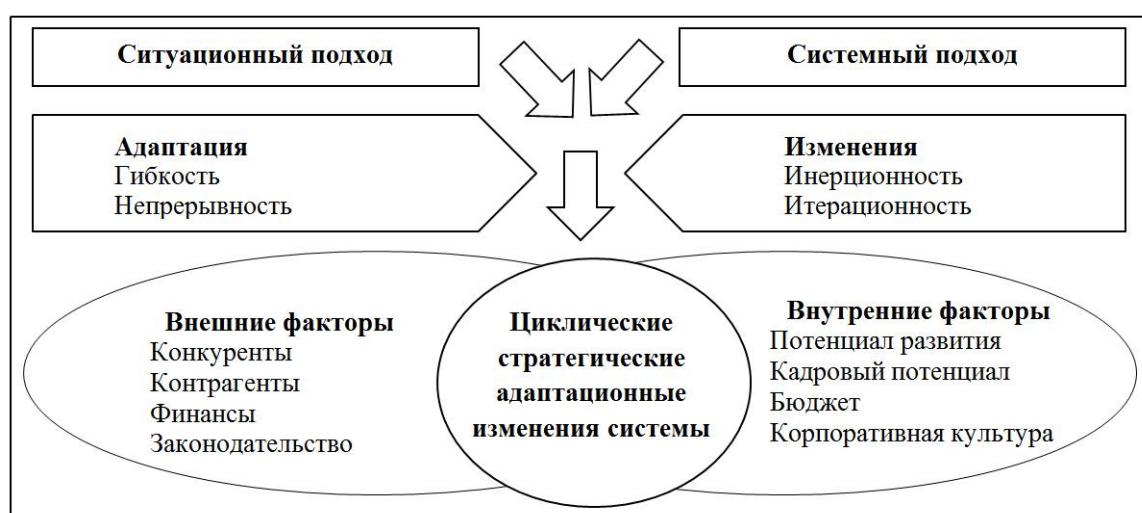


Рисунок 4 – Синтез системного и ситуационного подходов к стратегическому управлению социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»

Синтез принципов системного и ситуационного подходов к стратегическому управлению социально-экономическим развитием ЗАТО обеспечивает циклические стратегические адаптационные изменения за счет использования инструментария как системного, так и ситуационного подходов. В основе данного предложения лежит дуализм ЗАТО, как специфической социально-экономической системы. Во-первых, ЗАТО одновременно управляется и регулируется в интересах и госкорпорации «Росатом» и региона. Во-вторых, учитываются интересы и градообразующих предприятий и других хозяйствующих субъектов ЗАТО (вкл. резидентов ТОСЭР). Дуализм ЗАТО обуславливает использование системного подхода в социальной сфере, а ситуационного – в экономической. Таким образом, синтез двух подходов к стратегическому управлению социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», обеспечивает сбалансированность, взвешенность и устойчивость процессов анализа, планирования и реализации стратегии, а также оценке достигаемых результатов.

Для уравнивания ситуационного подхода, применяемого для стратегического управления экономическими процессами в ЗАТО, требуется использование системного подхода для стратегического управления ее социальной сферой. 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 и социально-экономического развития [49].

В то же время, анализ теоретических и методических положений социально-экономического развития ЗАТО и исследование тематики и опыта стратегического управления социально-экономическими системами показали, что вопросы отраслевой и региональной специфики, а также

взаимной увязки корпоративных и государственных целей и задач, изучены недостаточно.

П. Минакир полагал, что на современном этапе развития экономики стало невозможно принимать какие-либо решения относительно размещения производства или развития экономики на микроуровне без учета системных экономических и социальных эффектов для экономических регионов. По его мнению, отсутствие подобной взаимной увязки решений является причиной для принятия неэффективных решений, независимо от того, предпринимаются ли эти действия на микро- или макроуровне [105]. Именно экономические агенты становятся главными субъектами, определяющими не только пространственное распределение факторов производства, но и характер, масштаб и динамику развития социально-экономических систем в регионе.

В научной литературе сформулированы теоретические и методические положения по стратегическому управлению социально-экономическим развитием муниципальных образований, базирующиеся на принципах системности, согласованности, субординации, непрерывности, взаимосвязи, определенности, адекватности, гибкости, инклюзивности и ряда других. Указанные принципы обеспечивают в основном стратегическое управление корпоративных структур и содержат компоненты ситуационного подхода. В этой связи необходимо отметить, что данные принципы не в полной мере отражают стратегические установки, базирующиеся на миссии ЗАТО в части государственного стратегического управления с использованием компонентов системного подхода. Л.С. Шеховцева в своих трудах отмечает особенности стратегического управления социально-экономическими системами (в т.ч. ЗАТО), которые определяются его сущностными чертами, назначением, миссией в составе государства, определяемыми необходимостью выполнения социальной функции в широком смысле этого слова как организации социума, жизни сообщества людей в пространственном аспекте [169].

На основе имеющихся теоретических положений стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО и синтеза существующих принципов, в диссертационной работе сформулирован и предложен концептуальный подход к стратегическому управлению социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом». Предложенный концептуальный подход учитывает стратегические установки пространственного развития, интеграцию компонентов системного и ситуационного подходов, рациональное сочетание отраслевого и территориального подходов, а также взаимную увязку корпоративных и региональных целей и задач. Основные положения концептуального подхода приведены на рис. 5.

Предложенный концептуальный подход позволяет к существующим реализовать следующие специфические принципы:

- *концентрации* (сосредоточение усилий и ресурсов на ключевых сферах социально-экономического развития муниципального образования);
- *интеграции* (объединение усилий и ресурсов различных субъектов стратегического управления для достижения целей социально-экономического развития муниципального образования);
- *субсидиарности* (дополнение «снизу вверх» властных полномочий муниципального образования вспомогательными полномочиями региона, госкорпорации, федерации);
- *парсипативности* (соучастие граждан на основе партнерства в подготовке, принятии и реализации решений, касающихся социально-экономического развития муниципального образования);
- *транспарентности* (отсутствие секретности, обеспечение открытости информации и целевых программных документов на всех стадиях стратегического управления социально-экономическим развитием муниципального образования) и др.

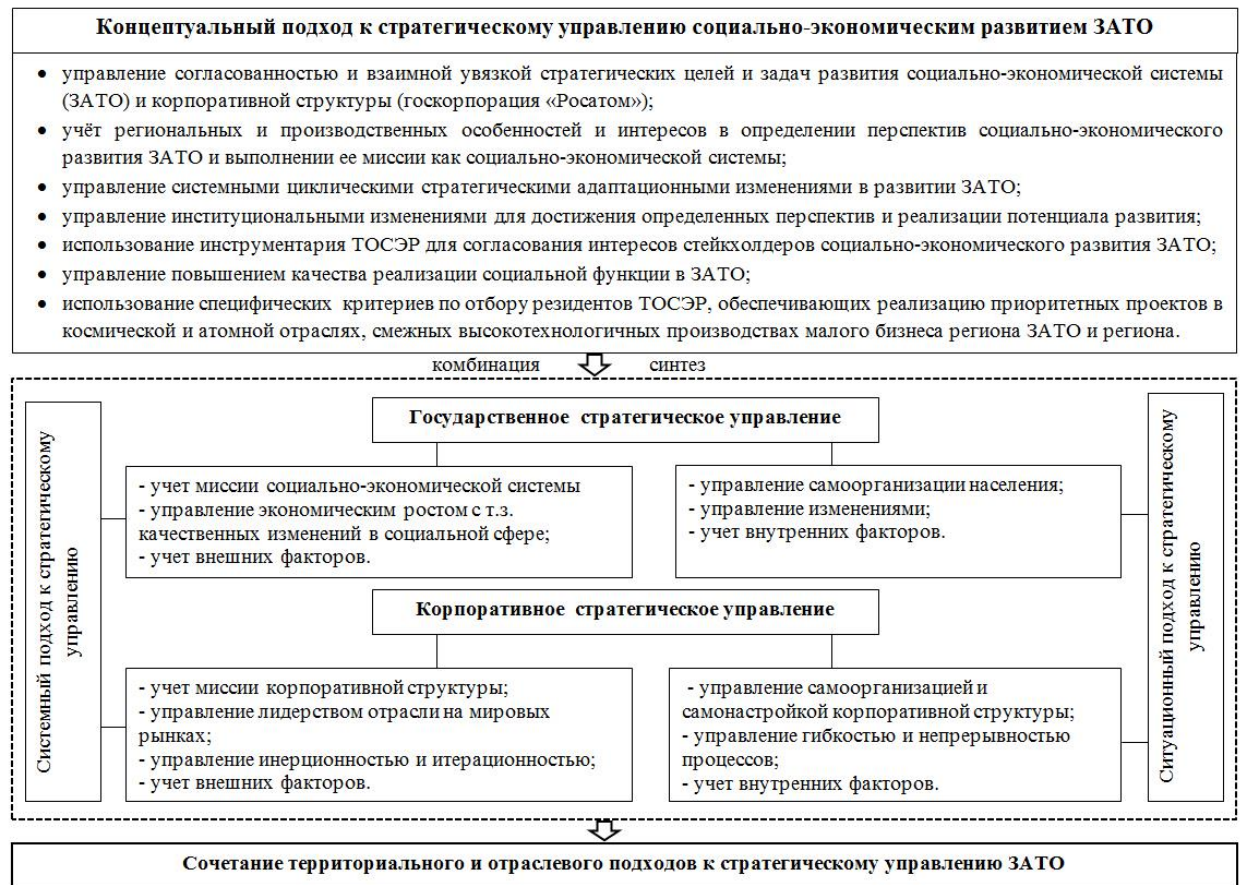


Рисунок 5 – Основные положения концептуального подхода к стратегическому управлению социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»

Использование специфических для стратегического управления ЗАТО принципов позволит реализовать комплекс установок, правил принятия решений и способов перевода ЗАТО из существующего положения в целевое состояние, обеспечивающее эффективное выполнение его предназначения (миссии) по повышению качества жизни населения. Предложенный концептуальный подход учитывает стратегические установки пространственного развития территории Российской Федерации. Это позволяет в рамках достижения организационного единства и функциональной гармоничности достичь содержательного соответствия социально-экономического развития ЗАТО. Предлагаемый концептуальный подход обеспечивает:

- учет интересов органов государственного управления, госкорпорации, органов местного самоуправления и муниципального сообщества;
- взаимную увязку стратегических целей и задач региона, госкорпорации «Росатом» и ЗАТО, на основе сочетания территориального и отраслевого подходов к стратегическому управлению;
- сложение экономических и институциональных ресурсов, разделение ответственности и рисков региона, госкорпорации и ЗАТО;
- координацию и увязку в единое целое социально-экономических и территориально-пространственных аспектов планирования развития ЗАТО;
- использование преимуществ как отраслевого, так и территориального планирования социально-экономического развития ЗАТО;
- гармоничное встраивание стратегии социально-экономического развития ЗАТО в регионе в федеральные, корпоративные и региональные стратегии, при сохранении отраслевой специфики и технологической направленности градообразующих предприятий ЗАТО и резидентов ТОСЭР;
- повышение эффективности социальной функции в ЗАТО.

Академик А.Г. Гранберг в своих трудах рассматривал экономику определенной территории не как монообъект, а как пространственный организм со множеством элементов, функционирующий на основе устойчивых вертикальных и горизонтальных взаимосвязей и интегрированный в сообщество более высокого уровня. Подобная трактовка предполагает рассмотрение экономики через призму различных пространственных связей и взаимодействий [79].

В этой связи важным элементом стратегии социально-экономического развития закрытых административно-территориальных образований в контексте пространственного развития территории страны является выделение «точек роста». В ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», функции таких «точек роста» выполняют ТОСЭР.

Таким образом, раскрытие потенциала социально-экономического и пространственного развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» возможно в рамках предложенного концептуального подхода с помощью использования комплексного инструментария ТОСЭР для согласования региональных и корпоративных интересов, целей и задач.

Выводы по главе 1

1. Анализ экономической литературы и исследование экономических категорий, раскрывающих сущность стратегического управления, сравнение ключевых концепций стратегического управления, изучение основных моделей и этапов (стадий) стратегического управления, рассмотрение основных существующих инструментов стратегического управления позволили обосновать необходимость взаимной увязки интересов, целей и задач в сфере стратегического управления региона, госкорпорации «Росатом» и ЗАТО. Уточнено понятие «стратегическое управление социально-экономическим развитием» применительно к ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», а также раскрыта его экономическая сущность.

2. Рассмотрен уникальный опыт России по созданию закрытых административно-территориальных образований (ЗАТО) – не имеющих аналогов в мире научно-технологических обособленных территориальных образований. Выявлено, что ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», являясь сложной замкнутой социально-экономической системой, слабо реагирует на одномоментные управленческие воздействия. Сделан вывод о том, что алгоритм стратегического управления социально-экономическим развитием данных ЗАТО в регионе должен иметь системный, циклический, повторяющийся характер и использовать соответствующий специфический инструментарий.

3. В диссертации рассмотрен комплексный инструментарий ТОСЭР. В контексте решения задачи реализации имеющегося в ЗАТО потенциала социально-экономического развития, ТОСЭР может быть использован для привлечения инвестиций, ускорения развития экономики и социальной сферы, создания новых высокопроизводительных рабочих мест и повышения качества жизни населения – что является стратегическими целями социально-экономического развития ЗАТО.

4. В диссертации рассмотрена эволюция теоретических положений и концептуальных подходов к стратегическому управлению социально-экономическими системами различного размера, масштаба и сложности. Сделан вывод о более развитой теории и методических инструментах корпоративного стратегического управления по сравнению с государственной и муниципальной сферой.

5. Выделены две большие группы существующих концепций стратегического управления, отличающиеся характером подхода. В частности, выделены две основных группы подходов:

- Системный подход, преимущественно учитывающий факторы внутренней среды системы;
- Ситуационный подход, преимущественно учитывающий факторы внешней среды системы.

Обоснована неприменимость напрямую без адаптации существующих концептуальных подходов к стратегическому управлению социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом».

6. Осуществлен синтез принципов системного и ситуационного подхода, теоретические основы региональной экономики дополнены предложениями по использованию пространственного подхода, а также рациональному сочетанию территориального и отраслевого подходов к стратегическому планированию и управлению социально-экономическим развитием ЗАТО. На этой основе предложен новый концептуальный подход к стратегическому

управлению социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», позволяющий взаимно увязать региональные и корпоративные интересы, цели и задачи. Предложенный подход обеспечивает:

- а) эффективное взаимодействие основных субъектов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО – федеральных и региональных органов власти, органов управления госкорпорации «Росатом» и органов местного самоуправления;
- б) учет в экономическом пространстве ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», интересов его основных стейкхолдеров;
- с) сложение экономических институциональных ресурсов, разделение ответственности и рисков между основными стейкхолдерами социально-экономического развития ЗАТО;
- д) реализацию потенциала не только социально-экономического, но и пространственного развития ЗАТО.

ГЛАВА II. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СПЕЦИФИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ЗАТО, НА ТЕРРИТОРИИ КОТОРЫХ РАСПОЛОЖЕНЫ ОБЪЕКТЫ ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ»

2.1. Основные элементы системы стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО

Ввиду отраслевой специфики и региональной обособленности ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», стратегическое управление их социально-экономическим развитием обладает рядом особенностей по сравнению с классическими подходами.

Значительный вклад в теорию стратегического управления социально-экономическим развитием территориальных образований внесли такие зарубежные авторы, как К. Боумен [63], П. Друкер [84], Б. Карлофф [93], П. Кругман [178], А.Дж. Стрикленд, А. А. Томсон [161] и отечественные ученые – Г.В. Атаманчук [59], О.С. Виханский [67], А.П. Градов [77], В.С. Ефремов [87], Б.Н. Кузык [100], Р.А. Фатхутдинов [166]. В области развития теории и практики стратегического управления территориальными образованиями необходимо отметить работы А.А. Гапоненко и А.П. Панкрухина [71], а также Н.Н. Некрасова [108]. Проблемы развития территорий с особым режимом хозяйствования (таких, как ТОСЭР) раскрываются в работах Е.Ф. Авдокушкина [51], Беляковой Г.Я. [60, 61], Т.П. Данько [81], Р.И. Зименкова [88], П.В. Павлова [132], В.М. Полтеровича [138], С.В. Приходько, Воловика И.П. [142], Д.Ю. Файкова [165], С.А. Шарапова [167] и др.

Однако до настоящего времени недостаточно проработанными остаются вопросы стратегического управления на региональном уровне замкнутыми социально-экономическими системами, такими как закрытые административно-территориальные образования (ЗАТО). Во многом, это связано с тем фактом, что для ЗАТО (ввиду их специфики) напрямую не

подходят инструменты ни стратегического корпоративного управления, ни стратегического управления в органах государственной власти.

Развитию инструментов стратегического управления социально-экономическим развитием субъектов Российской Федерации во многом способствовало принятие федерального закона о стратегическом планировании [7], распоряжение Правительства о создании Проектных офисов в органах государственной власти² и переход на проектные подходы в части планирования и реализации долгосрочных государственных программ и стратегий.

В марте 2018 года Президентом РФ В.В. Путиным в своем обращении к Федеральному Собранию было сформулировано поручение Правительству РФ о разработке Стратегии пространственного развития страны на период до 2030 года. В мае 2018 года вышел Указ Президента РФ В.В. Путина «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [21]. В июне 2016 года вышло Постановление Правительства РФ от 20.06.2015 г. № 614 «Об особенностях создания ТОСЭР в моногородах (включая ЗАТО)» [25, 26]. В связи с этим, в диссертации поставлены задачи дальнейшего совершенствования системы стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, в которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» и сформулированы предложения по их реализации.

По результатам проведенного анализа существующих понятий автором сформулировано определение «система стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», под которой следует понимать сформированную целевым образом под стратегические цели и задачи социально-экономического развития ЗАТО и улучшения качества жизни его населения *совокупность взаимодействующих между собой*

² - Распоряжение Правительства РФ от 15.10.2016 г. № 2165-р «Об организации проектной деятельности в субъектах Российской Федерации»

государственных (федеральных и региональных) и муниципальных органов власти, государственных корпораций, некоммерческих организаций, бизнес и экспертных сообществ, населения, совместно обеспечивающих поступательное долгосрочное развитие ЗАТО в рамках государственной, отраслевой и региональной стратегий социально-экономического развития» [148].

Сущность системы стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», как любой сложной системы, раскрывается через составляющие ее элементы, а также механизмы (формы и способы) их взаимодействия между собой [151].

Взаимодействие основных элементов системы стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО складывается под влиянием программных документов разного уровня в рамках ключевых направлений, подлежащих согласованию в процессе стратегического управления. Сфера стратегического управления социально-экономическим развитием, сформированная в рамках ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», отражена на рис. 6.

Стратегическое управление социально-экономическим развитием ЗАТО осуществляется, прежде всего, в интересах основных субъектов ЗАТО: градообразующих предприятий госкорпорации «Росатом», резидентов ТОСЭР, иных организаций и учреждений, а также населения. Помимо ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» основными стейкхолдерами социально-экономического развития являются:

- Органы государственного управления (федеральные и региональные);
- Органы местного самоуправления (администрация ЗАТО);
- Органы управления госкорпорации «Росатом» (и в случае с ЗАТО Железногорск Красноярского края – органы управления госкорпорации «Роскосмос»);

- Управляющая компания и резиденты ТОСЭР в ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»;
- Общественные некоммерческие организации;
- Муниципальное сообщество (гражданские активисты, общественные деятели и др.);
- Экспертное сообщество региона (общественные советы, экспертные группы и др.);
- Научные и образовательные учреждения (университеты, научно-исследовательские институты, колледжи, школы и др.).



Рисунок 6 – Сфера стратегического управления социально-экономическим развитием, сформированная в рамках ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»

Взаимодействие основных заинтересованных сторон (стейкхолдеров) социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых

расположены объекты госкорпорации «Росатом», происходит в рамках сформированной инфраструктурной, научно-образовательной, технологической, инновационной и институциональной среды. Основу институциональной среды составляют федеральные и региональные институты развития. По состоянию на 01.10.2019 года в Российской Федерации созданы и действуют такие институты развития, как Внешэкономбанк (ВЭБ), Российский экспортный центр (РЭЦ), Российская венчурная компания (РВК), Фонд «Сколково», «Роснано», «Ростех», Российский фонд прямых инвестиций (РФПИ), Фонд развития промышленности (ФРП), Фонд содействия инновациям, Корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства, а также Агентством стратегических инициатив [115] реализуется Программа «Национальная технологическая инициатива» (НТИ).

В Красноярском крае осуществляют свою деятельность Министерство экономического развития и инвестиционной политики Красноярского края, Агентство науки и инновационного развития Красноярского края, Проектный офис Правительства Красноярского края [121], Красноярское региональное агентство поддержки малого бизнеса, бизнес-инкубатор «КРИТБИ», Сибирский научно-образовательный консорциум, краевой фонд поддержки научной и научно-технической деятельности. Кроме этого, создаются новые элементы институциональной среды социально-экономического развития, такие как промышленный парк «Железнодорожный», детский технопарк «КВАНТОРИУМ», Центры молодежного инновационного творчества (ЦМИТ) и др., а также формируется необходимая нормативно-правовая база.

Взаимодействие основных элементов существующей системы стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» осуществляется на всех его этапах:

- Стратегического анализа;
- Стратегического целеполагания;

- Разработки стратегии;
- Реализации стратегии;
- Контроля и оценки результатов.

Взаимодействие основных стейкхолдеров социально-экономического развития ЗАТО происходит в следующих областях:

- Пространственное развитие;
- Экономическая сфера;
- Социальная сфера;
- Муниципальное управление.

Взаимодействие основных стейкхолдеров социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», происходит в рамках установленных для них действующим законодательством Российской Федерации полномочий и ответственности, определяемых:

- Федеральным конституционным законом от 17.02.1997 № 2-ФКЗ «О Правительстве Российской Федерации» [2];
- Федеральным законом от 01.12.2007 № 317-ФЗ «О государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» [6];
- Федеральным законом от 06.10.1999 № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» [4];
- Федеральным законом от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [5];
- Федеральным законом от 14.07.1992 № 3297-1 «О закрытом административно-территориальном образовании» (ЗАТО) [3];
- Федеральным законом от 29.12.2014 № 473-ФЗ «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации» [9];

– Постановлением Правительства РФ от 06.02.2018 г. № 114 «О создании ТОСЭР «Железногорск» Красноярского края» [27] и др.

Таким образом, основной структурный элемент системы стратегического управления – стейкхолдеры социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», осуществляют следующие взаимодействия:

– Органы государственной власти Российской Федерации – формируют региональную политику и осуществляют стратегическое пространственное и социально-экономическое развитие регионов;

– Органы государственной власти субъектов Российской Федерации – реализуют мероприятия государственной региональной политики и осуществляют стратегическое планирование социально-экономического развития отдельных территорий региона;

– Государственные корпорации – осуществляют хозяйственную деятельность в регионе и осуществляют стратегическое планирование своей деятельности, а также социально-экономического развития территорий своего присутствия;

– Органы муниципального самоуправления – реализуют мероприятия региональной стратегии социально-экономического развития и осуществляют стратегическое планирование пространственного развития муниципального образования (в т.ч. ЗАТО);

– Научно-исследовательские учреждения – выполняют фундаментальные и прикладные исследования для обеспечения долгосрочного социально-экономического развития региона и входящих в него муниципальных образований;

– Образовательные учреждения – осуществляют подготовку кадров для обеспечения долгосрочного социально-экономического развития региона и входящих в него муниципальных образований;

– Градообразующие предприятия госкорпорации «Росатом» в ЗАТО – осуществляют хозяйственную деятельность и формируют корпоративную социальную политику;

– Управляющая компания и резиденты ТОСЭР – производят инновационную продукцию, формируют дополнительные налоговые отчисления в бюджет и создают привлекательные условия для труда и отдыха привлекаемых специалистов;

– Муниципальное сообщество – аккумулирует и формирует запросы и потребности населения муниципального образования в сфере социально-экономического развития и осуществляет общественную экспертизу долгосрочных планов и программ развития.

Необходимым условием функционирования системы стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», является соблюдение следующих принципов [151]:

– соответствия регионального и отраслевого потенциала социально-экономического развития масштабам и перспективам долгосрочного социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»;

– взаимосвязи и взаимодействия фундаментальной и прикладной науки, образования, бизнеса, экспертного сообщества, бизнеса и населения при поддержке и координирующей роли органов региональной и муниципальной власти;

– нацеленности на мировой опыт и использования лучших доступных управленческих практик;

– селективности отбора резидентов ТОСЭР, сформированных в ЗАТО по определенным перспективным направлениям «прорывных» технологий;

– рационального сочетания возможностей в качестве резидентов ТОСЭР, сформированных в ЗАТО, инновационных предприятий «базового» региона и российских технологических «газелей» из других регионов;

- синергии от взаимодействия государственных научных центров региона и отраслевых и корпоративных R&D центров, как в регионе, так и за его пределами;

- реализации полного жизненного цикла инновационных товаров и услуг, включающего: разработку новых идей и технологий, создание прототипа; изготовление и тестирование минимально жизнеспособного продукта (MVP); запуск мелкосерийного производства и продажи на внутреннем рынке; запуск серийного производства и экспорт; модернизация продукта; снятие с производства.

Ключевым драйвером социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», являются инновации – технологические, управленческие, социальные. В процессе стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО технологические инновации реализуются в рамках управления жизненным циклом инновационных товаров и высокотехнологических услуг градообразующих предприятий, а также резидентов ТОСЭР [146]. Общая схема управления инновационной деятельностью в ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», представлена на рис. 7.

Главной целью функционирования системы стратегического управления является создание необходимых условий для долгосрочного социально-экономического развития ЗАТО в соответствие с приоритетными стратегическими отраслевыми и региональными направлениями развития, а также для повышения уровня согласованности и эффективности действий органов государственных власти, органов местного самоуправления, субъектов предпринимательства и муниципального сообщества для повышения качества жизни населения. Этому, в том числе служат инструменты оценки технологического состояния отраслей региона [52].

В результате взаимодействия основных элементов системы стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», выполняется сформулированная миссия, достигаются стратегические цели, решаются стратегические задачи ЗАТО.

Вместе с тем, проведенные в рамках диссертационной работы исследования свидетельствуют, что в сфере стратегического управления социально-экономическим развитием рассматриваемых ЗАТО, не содержатся инструменты взаимодействия со всеми участниками процесса стратегического управления, а цели и задачи стейкхолдеров не в полной мере согласованы и взаимно увязаны. Основные проблемы в сфере стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на

территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» заключаются в следующем:

- отсутствует взаимная увязка региональных и корпоративных целей и задач в программных стратегических документах региона, госкорпорации «Росатом» и ЗАТО;
- не установлен иерархический порядок взаимозависимостей стратегий социально-экономического развития региона, госкорпорации «Росатом» и ЗАТО;
- не изучены и не учтены интересы органов государственного управления, органов местного самоуправления, муниципального и предпринимательского сообщества при формировании стратегических целей и задач социально-экономического развития ЗАТО;
- отсутствует достаточная институциональная инфраструктура по согласованию и гармоничному встраиванию стратегии развития ЗАТО в рамки ведомственных и региональных стратегий социально-экономического развития, при сохранении отраслевой специфики и технологической направленности градообразующих предприятий ЗАТО.

Указанные проблемы требуют решения, что в свою очередь, ставит задачу более детального исследования факторов, оказывающих наибольшее влияние на социально-экономическое развитие ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом».

2.2. Факторы, влияющие на социально-экономическое развитие ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»

Происходящие в последнее время в мире глобальные социально-экономические изменения ставят перед Россией ряд первоочередных задач. В первую очередь, это внедрение инноваций и проведение экономических, социальных и институциональных преобразований, направленных на

обеспечение опережающего развития экономики и социальной сферы. Кардинальная трансформация всех сфер жизнедеятельности затрагивает социально-экономические системы всех уровней – национальных, региональных, муниципальных и корпоративных. Решающее значение в успешности адаптации России к происходящим в мире изменениям имеет социально-экономическое развитие ее регионов, а в регионах – развитие отдельных территорий (муниципальных образований), обладающих потенциалом развития экономики и социальной сферы [155].

Рассматривая регион с точки зрения пространственного подхода к стратегическому управлению его социально-экономическим развитием необходимо обратить на «точки роста» с наибольшим имеющимся потенциалом. В регионах присутствия госкорпорации «Росатом» такими «точками роста» являются закрытые административно-территориальные образования (ЗАТО).

ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», является на сегодня локомотивами инновационного развития в регионах своего присутствия по ряду ведущих отраслей промышленности и направлениям научно-прикладных разработок. Государственная корпорация «Росатом» занимает на сегодня лидирующие позиции на мировых рынках «мирного атома», обладая при этом в регионах своего присутствия огромным технологическим, производственным, научным, инновационным и кадровым потенциалом для дальнейшего развития. В десяти ЗАТО госкорпорации «Росатом» проживает более 650 тысяч человек, а объем выручки предприятий атомной отрасли за 2018 год превысил 420 млрд. рублей [109].

В отечественной, а тем более в зарубежной научной литературе и управленческих методических разработках нет комплексного теоретического решения вопросов, связанных со стратегическим управлением социально-экономическим развитием ЗАТО (ввиду специфики и отсутствия обособленных территориальных образований подобного масштаба в мире). Вместе с тем, ЗАТО, на территории которых расположены объекты

госкорпорации «Росатом», 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 [150].

Исследуя особенности социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», необходимо принимать во внимание не только внутриотраслевую специализацию каждого из десяти ЗАТО атомной отрасли, но и иные характеристики [147] (табл. 8).

Таблица 8

Основные характеристики ЗАТО, на территории которых расположены
объекты госкорпорации «Росатом»

№ п/п	ЗАТО	Субъект РФ	Население, тыс. чел. / Площадь, Га	Годовой прирост (+) / убыль населения (-), чел.	Удаленность от региональног о центра, км.	Базовые предприятия
Центральный федеральный округ						
1	Саров	Нижегородская область	94,5 / 33,4	490	130	ВНИИЭФ
2	Заречный	Пензенская область	64,0 / 213	210	12	ПО "Старт"
Уральский федеральный округ						
3	Трехгорный	Челябинская область	32,5 / 4,6	-180	210	ПСЗ
4	Новоуральск	Свердловская область	95,0 / 188	-410	65	Уральский ЭКХ
5	Снежинск	Челябинская область	50,3 / 65,4	290	120	ВНИИТФ
6	Лесной	Свердловская область	49,2 / 14,5	50	220	Электро-прибор
7	Озерск	Челябинская область	79,5 / 84,5	-400	110	ПО "Маяк"
Сибирский федеральный округ						
8	Железногорск	Красноярский край	84,5 / 24	-110	58	ИСС им. Решетнева, ГХК
9	Зеленогорск	Красноярский край	65,0 / 21,3	-640	154	ЭХЗ
10	Северск	Томская область	107,9 / 485	-530	18	СХК

При проведении стратегического анализа, разработки и реализации стратегии социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», а также оценки результатов необходимо обязательно учитывать такие показатели, как численность и динамика изменения населения ЗАТО. Весомое влияние на формирование стратегических альтернатив и определение направлений развития ЗАТО также оказывает технологическая специализация в рамках атомной отрасли градообразующего предприятия госкорпорации «Росатом». Важными факторами, влияющими на процесс и результаты стратегического управления, являются площади закрытых муниципальных образований, наличие свободных территорий под перспективную промышленную и жилую застройку, а также удаленность ЗАТО от столицы региона его расположения.

Необходимо также уделить особое внимание численности населения рассматриваемых ЗАТО, а также динамике ее изменения. Как следует из табл. 8 только четыре из десяти ЗАТО показывают годовой прирост населения, в остальных ЗАТО атомной промышленности наблюдается отрицательная динамика численности.

Для преодоления негативных тенденций в атомной промышленности, таких как старение персонала градообразующих предприятий, дефицита квалифицированных кадров, оттока ценных специалистов и др., госкорпорацией «Росатом» предпринимаются практические шаги. В частности, разрабатывается единая стратегия социально-экономического развития всех ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» на период до 2025 года. Большое внимание уделяется внедрением инноваций, как в сфере производства, так и в социальной сфере и муниципальном управлении. Главной целью системы стратегического управления социально-экономическим развитием рассматриваемых ЗАТО является создание в регионе необходимых условий для устойчивого социально-экономического развития ЗАТО в соответствии с приоритетными стратегическими отраслевыми и региональными

направлениями развития, а также повышения уровня согласованности и эффективности действий органов власти и субъектов предпринимательства, роста качества жизни населения [118].

Ряд авторов рассматривают регион как подсистему национальной экономики и обосновывают понятие стратегического управления социально-экономическим развитием региона как процесс изменения социально-экономической системы [79]:

- направленный на повышение благосостояния его населения;
- обеспечивающий устойчивость системы в настоящем и будущем;
- способствующий усилению его конкурентоспособности.

В то же время автором сделан вывод о том, что данное определение не подходит для ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом». Согласно предложенному автором подходу, ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», рассматривается как *«подсистема региональной экономики, с одной стороны, и надсистема для резидентов и управляющей компании ТОСЭР, с другой»*.

В этой связи, автором предложено и определение понятия стратегического управления устойчивым социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» как *«комплексное системное управление социально-экономическим развитием ЗАТО в течение длительного времени, основанное на эффективном взаимодействии пространственного, экономического, экологического и социального элементов в ходе одновременного использования различными субъектами ЗАТО имеющихся форм капитала (произведенного, природного, человеческого и др.) в целях повышения благосостояния населения, улучшения экологической обстановки и усиления конкурентоспособности региона»* [148].

Анализ особенностей социально-экономического развития рассматриваемых ЗАТО потребовал исследования и учета факторов,

непосредственно на него влияющих. Автором в ходе работы над диссертацией были рассмотрены факторы, влияющие на социально-экономическое развитие ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» [155].

Учитывая различную природу и характер факторов, оказывающих влияние на социально-экономическое развитие ЗАТО, автором в диссертационном исследовании были выделены следующие его пять ключевых составляющих областей:

- создание инновационных товаров и услуг;
- подготовка и переподготовка кадров для инновационного сектора экономики;
- финансирование инновационной деятельности;
- институциональная среда;
- инновационная инфраструктура.

Автором выделены факторы, влияющие на социально-экономическое развитие ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», на следующих шести уровнях: глобальный или общемировой; формируемые на уровне государства; характерные для региона; учитывающие специфику и присущие конкретной отрасли промышленности; характерные для конкретного ЗАТО; характерные непосредственно для резидентов отдельной ТОСЭР (таб. 9).

В ходе диссертационного исследования автором выявлены и обобщены факторы, влияющие на социально-экономическое развитие ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», а также определена степень их влияния (рис. 8).

Уровни факторов	Ключевые составляющие социально-экономического развития ЗАТО, в которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»					
	Инновационная инфраструктура	Социальная инфраструктура	Создание инновационного продукта	Подготовка и переподготовка кадров для инновационного сектора экономики	Финансирование инновационной деятельности	Институциональная среда
Глобальные						
Государство						
Регион						
Отрасль						
ЗАТО						
ТОСЭР						

□ - слабое воздействие; □ - средне воздействие; □ - сильное воздействие.

Рисунок 8 – Матрица факторов, с разной степенью влияющих на социально-экономическое развитие ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»

Учитывая различный характер факторов, оказывающих влияние на социально-экономическое развитие ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», наиболее значимыми по мнению автора являются факторы, формирующиеся на глобальном и общегосударственном уровнях, так как они определяют мировые и национальные инновационные процессы и тренды.

Факторы регионального уровня обуславливают в основном развитие социальной и институциональной инфраструктуры ЗАТО. Факторы отраслевого уровня влияют на развитие высокотехнологичных производств и формирование соответствующих профессиональных компетенций. В ходе исследования автором выявлено, что влияние факторов на социально-экономическое развитие ЗАТО, формирующихся на уровне ЗАТО и ТОСЭР, является наиболее слабо выраженным.

Таблица 9

Факторы, влияющие на социально-экономическое развитие ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»

Уровни влияния факторов	Ключевые составляющие социально-экономического развития ЗАТО				
	Создание инновационного продукта	Подготовка и переподготовка кадров для инновационного сектора экономики	Финансирование инновационной деятельности	Институциональная среда	Инновационная инфраструктура
Глобальные	- «прорывные» технологии; - патенты и ноу-хау; - глобальные тренды.	- уровень межгосударственного взаимодействия в области образования.	- активность всемирного банка; - гранты и фонды; - краудфандинг; - IPO; - ICO.	- мировые стандарты и нормативы в области инновационной деятельности; - законодательные новеллы.	- уровень межгосударственного взаимодействия в области создания и внедрения инноваций.
Государство	- стратегия научно-технологического и социально-экономического развития страны.	- система современной подготовки и переподготовки кадров; - наличие профессиональных стандартов в области инновационных компетенций.	- развитость системы поддержки инноваций; - инвестиционная и кредитная политика; - регулятивная среда в области финансирования инноваций.	- уровень гармонизации национального законодательства и общемировых стандартов; - стройность и системность законодательства в области инноваций.	- стратегия пространственного развития страны; - государственная региональная политика; - государственная научно-технологическая политика; - государственная промышленная политика.
Регион	- научно-технологический потенциал региона; - региональная политика поддержки инноваций.	- наличие учебных заведений; - система перспективного планирования подготовки кадров; - система мотивации кадров на работу в инновационных секторах экономики.	- инвестиционный климат; - инновационная политика; - система региональных государственных и частных фондов поддержки инноваций; - развитость институтов развития в регионе.	- развитое законодательное и нормативное регулирование инновационной деятельности в регионе; - уровень межрегионального и межведомственного взаимодействия.	- региональная инновационная политика; - региональная экспортная политика; - развитость институтов развития в регионе.

Таблица 9 (окончание)

Уровни влияния факторов	Ключевые составляющие социально-экономического развития ЗАТО				
	Создание инновационного продукта	Подготовка и переподготовка кадров для инновационного сектора экономики	Финансирование инновационной деятельности	Институциональная среда	Инновационная инфраструктура
Отрасль	- наличие развитой системы R&D подразделений; - стратегия технологического развития.	- наличие спроса на выпускников; - целевые программы обучения.	- инвестиционная привлекательность отрасли; - уровень «закрытости» отрасли для зарубежных инвесторов.	- развитое законодательное и нормативное регулирование инновационной деятельности в отрасли; - уровень межотраслевого взаимодействия.	- уровень взаимодействия отрасли с институтами развития; - отраслевая инновационная политика; - отраслевая экспортная политика.
ЗАТО	- наличие технологических кластеров; - наличие филиалов подразделений R&D на территории.	- создание системы привлечения абитуриентов для обучения и переобучения; - создание комфортных социальных условий.	- перспективность резидентов ТОСЭР; - упрощенные административные режимы для инвесторов.	- отсутствие противоречий и законодательных барьеров для развития инновационного сектора на территории.	- наличие стратегии инновационного развития территории; - уровень взаимодействия между резидентами ТОСЭР и институтами развития.
Резиденты ТОСЭР	- наличие спроса на инновации; - уровень кооперации.	- наличие обучающих центров на территории; - наличие долгосрочных мотивационных программ для сотрудников.	- инвестиционная привлекательность финансируемых проектов; - гибкость в переговорах с инвесторами.	- уровень взаимодействия с управляющей компанией ТОСЭР по вопросам законодательного и нормативного регулирования.	- уровень внешней активности; - соблюдение единых стандартов и регламентов взаимодействия.

Дальнейшая систематизация факторов, влияющих на социально-экономическое развитие ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», позволила сгруппировать наибольшие по силе воздействия факторы по трем основным направлениям, что выделяет наиболее существенные сферы стратегического управления, требующие взаимоувязки стратегических целей и задач (рис. 9).

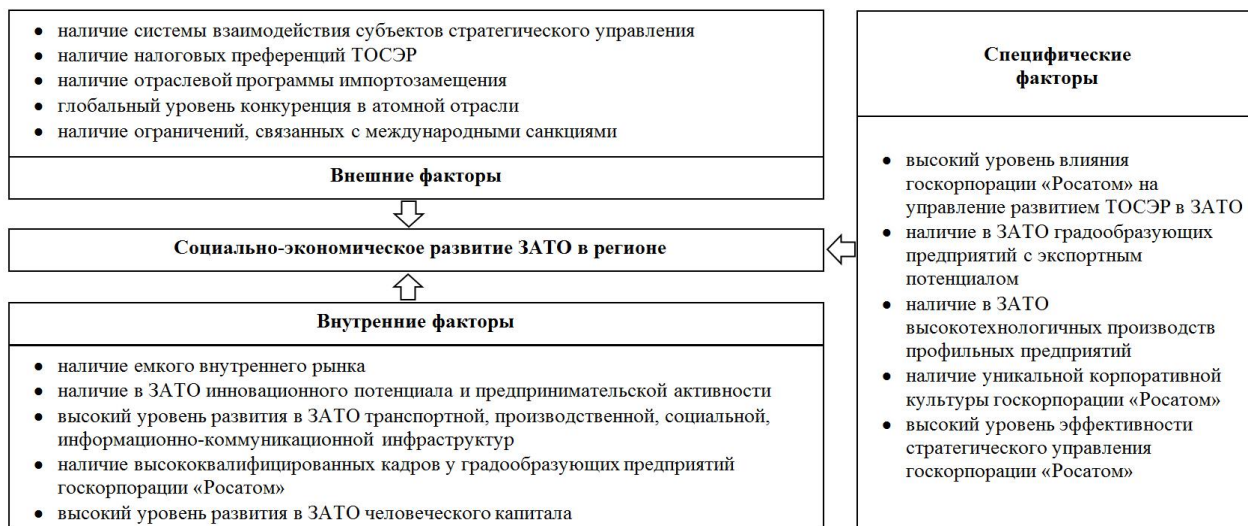


Рисунок 9 – Основные факторы, влияющие на социально-экономическое развитие ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»

Факторы, оказывающие наибольшее влияние на социально-экономическое развитие ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» (рис.9), подразделяются на три большие группы.

Первая группа, внешние факторы:

- наличие системы взаимодействия субъектов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО;
- наличие налоговых, административных, таможенных и иных преференций для резидентов ТОСЭР в ЗАТО;
- наличие отраслевой программы импортозамещения;
- глобальная конкуренция в атомной промышленности;

- наличие ограничений, связанных с введенными в отношении Российской Федерации финансовых и технологических санкций со стороны ряда стран мира.

Вторая группа, внутренние факторы:

- емкий внутренний рынок;
- наличие в ЗАТО инновационного потенциала и предпринимательской активности;
- наличие в ЗАТО развитой инженерной, транспортной, коммунальной и информационной инфраструктур;
- наличие в ЗАТО высококвалифицированных кадров у градообразующих предприятий госкорпорации «Росатом»;
- высокий уровень развития человеческого капитала.

Третья группа, специфические факторы:

- высокое влияние госкорпорации «Росатом» на управление ТОСЭР;
- наличие в ЗАТО градообразующих предприятий госкорпорации «Росатом» с высоким экспортным потенциалом;
- наличие высокотехнологичных производств госкорпорации «Росатом» у градообразующих предприятий ЗАТО;
- уникальная корпоративная культура;
- эффективная долгосрочная стратегии развития госкорпорации «Росатом», включая блок социально-экономического развития ЗАТО в регионах присутствия;
- наличие уникальной корпоративной культуры на градообразующих предприятиях ЗАТО госкорпорации «Росатом»;
- привлекательная городская среда ЗАТО для населения.

Необходимо отметить, что рядом ученых отмечается важность взаимодействия интересов государства и корпораций в реализации общей концепции глобальной конкурентоспособности регионов и муниципалитетов с учетом факторов, влияющих на их социально-экономическое развитие [98].

Также отмечается более высокий уровень социального обеспечения моногородов атомной отрасли [102]. Как правило, стратегии социально-экономического развития таких ЗАТО строятся, в основном, с учетом имеющихся преимуществ и потенциала [104].

В результате проведенного исследования, автором сделан вывод о том, что учет совокупного влияния факторов при формировании стратегических установок социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», позволит учесть интересы органов государственного управления, органов местного самоуправления, муниципального сообщества при повышении эффективности социальной функции ЗАТО. В связи с этим возникает необходимость разработки дополнительных специфических инструментов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», позволяющих обеспечить согласованность интересов всех основных стейкхолдеров.

2.3. Анализ и оценка стратегических целей и задач ЗАТО, формирующихся под влиянием стратегических программных документов разного уровня

Вопросы устойчивого развития социально-экономических систем заслужено являются предметом научного исследования, как за рубежом, так и в России. Ведущие ученые отмечают устойчивые тенденции гуманизации и человекоцентричности в развитии социально-экономических систем разного уровня [64].

Цели, сформулированные организацией объединенных наций (ООН) в области устойчивого развития, являются своеобразным призывом к действию всех стран мира – бедных, богатых и развивающихся. Они нацелены на улучшение благосостояния и защиту планеты, а предпринимаемые меры – на

ликвидации бедности с одновременным наращиванием экономического роста и решением целого ряда вопросов в области образования, здравоохранения, социальной защиты и трудоустройства, а также борьбой с изменением климата и защитой окружающей среды. ООН выделены 17 целей, достижение которых будет способствовать устойчивому развитию стран [172].

В рамках международного экономического форума в Швейцарском Давосе в 2016 году участники обсуждали очередной фазовый переход мировой экономики [173]. Цели устойчивого развития, сформулированные ООН, во многом определяют вектор развития социально-экономических систем во всем мире, а также способствуют формированию нового типа экономики – циркулярной. Циркулярной называют экономику, которой свойственен восстановительный и замкнутый характер. Определение, которое дают циркулярной экономики ученые формулируется как *«тотальная вторичная переработка всех ресурсов, а также существенная экономия энергии»*. В научной литературе часто циркулярную экономику еще называют «зеленой» (green economy) [177].

Сущность циркулярной экономики хорошо раскрывается через «Индустрию 4.0» или «Четвертую промышленную революцию». Которые, предполагают использование таких технологий, как Интернет вещей, Big Data, Blockchain, VR & AR, 3D-печать, квантовые вычисления и др. Циркулярная экономика предполагает: рациональное использование ресурсов; максимально эффективное энергосбережение; повсеместный ремонт всего; вторичную переработку всех отходов; аренду всего вместо владения в собственности; повсеместную автоматизацию и цифровизацию [181].

Традиционная «линейная» экономика строится на подходах «take-make-waste» (добыл, произвел, выбросил). Циркулярная экономика, напротив базируется на принципах ресурсной эффективности, бережливости, целесообразности, рациональности и экологичности. Устойчивому мировому

экономическому и социальному развитию способствуют принципы, сформулированные Программой ООН по окружающей среде (ЮНЭП) [144]. В основу циркулярной экономики положен подход «make-use-return» (сделал, использовал, вернул) [133]. Общая схема функционирования циркулярной экономики представляет собой максимально замкнутый процесс добычи, переработки, потребления и повторной переработки ресурсов, минимизируя при этом вовлечение в оборот нового сырья и материалов и сокращая не перерабатываемые отходы³ (рис. 10).

Подходы циркулярной экономики находятся в парадигме целеполагания ООН в области устойчивого социально-экономического развития и в настоящее время достаточно широко применяются в странах Евросоюза. Во многом это происходит благодаря принимаемым мерам по нормативно-правовому регулированию, а также экономическому стимулированию и финансовой поддержке проектов, ориентированных на развитие циркулярной экономики в странах Евросоюза [133].



Рисунок 10 – Общая схема функционирования циркулярной экономики

По мнению ряда ведущих ученых «цифровой» сектор новой циркулярной экономики объективно формируется первым. Так, по оценкам

³ - по материалам портала www.conso123.com

консалтинговой компании McKinsey, прирост ВВП России за счет «цифрового» сектора экономики за период до 2025 года составит порядка 4,1 – 8,9 трлн. руб., а количество созданных в этом секторе новых высокопроизводительных рабочих мест может достигнуть 10 миллионов.

Согласно докладу центра стратегических разработок (ЦСР) при Российском экспортном центре (РЭЦ) Российская Федерация в 2018 году занимала 72-е место в мире по объему экспорта товаров и услуг на душу населения. При этом, у нее имеется огромный нереализованный потенциал – научные и производственные кадры, современные технологии, патенты и ноу-хау – в первую очередь, в таких отраслях, как атомная промышленность.

Специалисты ЦСР считают, что Россия способна нарастить объем несырьевого неэнергетического экспорта (ННЭ) товаров и услуг с 192 млрд. долл. США в 2017 году до 250 млрд. долл. США к 2025 году и практически сравняться с объемами экспорта сырья. Основным направлением достижения этой цели по мнению ученых должно стать «импортодополнение», то есть постепенное увеличение доли России в мировых производственных цепочках за счет развития внутреннего рынка, оптимального импортозамещения ряда товаров и услуг, интеграции в мировое разделение труда, а также наращивания ведущими отраслями экономики (в том числе атомной) объемов экспорта высокотехнологичных товаров и услуг.

Таким образом, внедрение подходов и принципов циркулярной экономики направлено не только на достижение целей ООН в области устойчивого развития, но и становятся важной движущей силой мирового технологического прогресса, с которой России необходимо считаться, учитывать и использовать в своих планах стратегического развития регионов и отдельных территорий, включая ЗАТО атомной промышленности.

Большое влияние на развитие инструментария региональной политики и реализации целей устойчивого регионального развития способствовало принятие федерального закона о стратегическом планировании [7]. Были приняты ряд постановлений Правительства в области стратегического

планирования [22, 23, 24]. Кроме этого, было принято распоряжение Правительства РФ о создании Проектных офисов в органах государственной власти и переход на проектные подходы в части планирования и реализации долгосрочных государственных программ и стратегий. В марте 2018 года Президентом РФ В.В. Путиным в своем обращении к Федеральному Собранию было сформулировано поручение Правительству РФ о разработке Стратегии пространственного развития страны на период до 2030 года. В мае 2018 года вышел Указ Президента РФ В.В. Путина «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [21], а также ряд указов, направленных на долгосрочное развитие различных сфер [11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19].

Государственная политика Российской Федерации в области регионального развития направлена на обеспечение устойчивого социально-экономического развития субъектов РФ, в том числе за счет устранения инфраструктурных ограничений и максимально полного использования потенциала регионов и городов [28, 29, 30].

Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [7] предусматривает подготовку принципиально нового для России типа документа стратегии пространственного развития Российской Федерации, сочетающего в себе подходы стратегического и территориального планирования. Данный документ должен стать «проекцией» социально-экономических приоритетов развития страны на отдельные территории, оценить сложившуюся систему расселения в Российской Федерации, дать предложения по ее гармонизации. Стратегия устанавливает приоритеты, цели и задачи регионального развития Российской Федерации, а также описывает меры по их достижению и решению. Стратегия принята Постановлением Правительства Российской Федерации от 20 августа 2015 г. № 870 [23] и содержит предложения о совершенствовании системы расселения населения на территории Российской Федерации и

приоритетных направлениях размещения субъектов хозяйственной деятельности.

Стратегия пространственного развития разрабатывается применительно ко всей территории Российской Федерации с детализацией ее положений в разрезе субъектов Российской Федерации. Дальнейшую декомпозицию положений стратегии относительно конкретных территорий региона, включая ЗАТО, осуществляет субъект Российской Федерации. Стратегия включает в себя анализ особенностей и проблем пространственного развития Российской Федерации, принципы и приоритеты, цели и задачи, сценарные варианты, показатели пространственного развития, этапы реализации, механизмы достижения установленных приоритетов и целей пространственного развития Российской Федерации. В качестве отдельного этапа подготовки Стратегии предусматривается подготовка ее концепции.

Целью стратегии пространственного развития России согласно разработанной концепции определено *значительное повышение эффективности использования пространственного фактора в усилении конкурентных позиций России в глобальной экономике с учетом сохранения и упрочения основ национальной безопасности страны в изменяющемся мире* [42].

Основными задачами Российской Федерации согласно концепции стратегии пространственного развития являются: повышение степени интегрированности (связности) и сбалансированности пространства на основе интенсификации межрегиональных связей и снижения межрегиональной социально-экономической дифференциации; создание пространственной среды благоприятной для жизнедеятельности и реализации конституционных гарантий прав и свобод человека; содействие повышению конкурентоспособности российской экономики на основе ее инновационной модернизации с учетом современных факторов размещения производительных сил, широкого арсенала форм ее пространственной

организации (кластеры, *ТОСЭР*, *ОЭЗ* и др.); минимизация пространственных транзакционных издержек для хозяйствующих субъектов, поддержание мобильности агентов национальной экономики на основе реализации крупномасштабных проектов инфраструктурного обустройства и повышения связности территорий и др. [48].

Концепцией стратегии пространственного развития в отношении городов предусматривается их развитие на основе следующих принципов: сохранение и преумножение их типологического многообразия – как необходимого условия диверсификации экономики и учета территориальных природно-географических, социально-экономических, демографических и иных особенностей; сбалансированное и пропорциональное развитие сети городов разной величины и функциональной специализации; интеграция городов в системы расселения на основе обеспечения устойчивых и эффективных межгородских транспортно-коммуникационных связей; создание в городах безопасной, социально комфортной и инвестиционно привлекательной градостроительной среды [48].

В соответствии с указанными принципами концепцией стратегии пространственного развития предполагается обеспечить сбалансированное и пропорциональное развитие, в том числе закрытых административно-территориальных образований – специализированных подцентров систем расселения, путем создания условий для регенерации депрессивных моногородов на основе их интеграции в системы расселения, развития сервисных функций, модернизации и (или) изменения специализации объектов градообразующей базы, а также (при необходимости и целесообразности) перевода таких городов и поселков в режим непостоянного проживания на определенный срок, установленный трудовым контрактом; сохранения, воссоздания и устойчивого развития исторических поселений и других городов и поселков, обладающих признаками ценного культурного наследия на основе их интеграции в системы расселения, в территориальные туристско-рекреационные кластеры и сети туристско-

рекреационных маршрутов; формирования новых типов городов и поселков – иннограды, университетские кампусы, аэрополисы и др. [48]

Размещение производительных сил по территории Российской Федерации согласно концепции стратегии пространственного развития планируется обеспечить за счет: достижения эффективных межрегиональных пропорций экономического развития страны и основных параметров развития в региональном разрезе отдельных секторов экономики, отраслевых комплексов, отраслей социальной сферы; реализации общефедеральных приоритетов осуществления инновационной модернизации экономики страны; комплексного и сбалансированного экономического, социального и экологического развития макрорегионов, субъектов Российской Федерации и отдельных территорий на основе последовательной диверсификации регионально-отраслевых структур, рационального использования экономического, кадрового и природно-ресурсного потенциалов; использования наиболее эффективных механизмов реализации общефедеральных стратегических приоритетов и др. [48].

Концепция стратегии пространственного развития Российской Федерации до 2030 года предусматривает переход к гибким инструментам размещения производств, а также формирование новых подходов к развитию пространственной структуры экономики в региональном разрезе, в том числе на основе выделения основных зон и коридоров пространственного развития Российской Федерации, кластеров, *территорий опережающего социально-экономического развития*, особых экономических зон, районов нового (пионерного освоения), опорных зон, новых промышленных районов. Для инновационно-проектных зон и новых промышленных районов (наукоградов, территорий опережающего социально-экономического развития, региональных кластеров, *ЗАО*, моногородов и др.) предусматривается целевая задача развития по обеспечению глобальной экономической конкурентоспособности России путем инновационной модернизации экономики на федеральном, региональном и локальном

уровнях на основе разработки и реализации целостной системы разномасштабных наукоемких, высокотехнологичных проектов и программ [48].

В соответствие с основными постулатами концепции Правительством Российской Федерации разработана и утверждена стратегия пространственного развития на период до 2025 года, которая содержит цели и задачи, основные направления, механизмы реализации и девять измеримых целевых показателей по двум сценариям развития (инерционный и целевой), в том числе индекс качества городской среды. Согласно данной стратегии в Российской Федерации выделен Ангаро-Енисейский макрорегион, куда вошли Красноярский край, Республика Хакасия, Республика Тыва и Иркутская область [42].

Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации до 2024 года» принят в целях осуществления прорывного научно-технологического и социально-экономического развития Российской Федерации, увеличения численности населения страны, повышения уровня жизни граждан, создания комфортных условий для их проживания, а также условий и возможностей для самореализации и раскрытия таланта каждого человека. Согласно данному указу Правительству Российской Федерации поручается обеспечить устойчивый естественный прирост населения, повысить ожидаемую продолжительность жизни, обеспечить устойчивый рост реальных доходов населения, обеспечить вхождение России к 2024 году в число пяти крупнейших экономик мира и др. [21].

Во исполнение Указа Президента РФ от 05.07.2018 г. № 204 Правительством Российской Федерации разрабатываются и утверждаются:

– Основные направления деятельности Правительства РФ на период до 2024 года;

– Прогноз социально-экономического развития РФ на период до 2024 года.

Правительством РФ совместно с органами государственной власти субъектов РФ разрабатываются и утверждаются 12 национальных проектов (программ) по направлениям: демография; здравоохранение; образование; жилье и городская среда; экология; безопасные и качественные автомобильные дороги; производительность труда и поддержка занятости; наука; цифровая экономика; культура; малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы; международная кооперация и экспорт. Отдельным (тринадцатым) национальным проектом является развитие национальной, межрегиональной и региональной инфраструктуры.

Следует отметить, что национальные цели и стратегические задачи, обозначенные в Указе Президента РФ от 05.07.2018 г. № 204, для формирования программно-целевых документов нижнего уровня подлежат декомпозиции целевых показателей в региональном разрезе, что в свою очередь, требуют учета особенностей и отраслевой специфики субъектов Российской Федерации.

Анализ стратегий социально-экономического развития разного уровня – федерального, отраслевого, регионального и муниципального показал, что основной проблемой данных программных документов является отсутствие единых подходов к разработке, реализации, осуществлению мониторинга и оценке полученных результатов.

Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года⁴ разрабатывалась без учета отраслевых и региональных интересов, без активного участия ученых, экспертных советов, общественных объединений, и, скорее, носит декларативный характер. По состоянию на 2018 год данная стратегия в

⁴ - утверждена Распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р

формировании текущих решений на уровне руководства страны фактически не используется и в большинстве своем практически не исполнена.

28.06.2014 г. был принят федеральный закон № 172 «О стратегическом планировании в РФ», который во многом определил общие подходы к стратегическому планированию на разных уровнях [7]. В частности, данный закон устанавливает правовые основы стратегического планирования в Российской Федерации, координации государственного и муниципального стратегического управления и бюджетной политики, полномочия федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и порядок их взаимодействия с общественными, научными и иными организациями в сфере стратегического планирования. Согласно логике федерального закона «О стратегическом планировании в РФ» разрабатываемая стратегия социально-экономического развития РФ на период до 2030 года должна стать основой для разработки отраслевых и региональных стратегий. Руководством Красноярского края в этой связи принято ряд нормативных актов [32, 33, 34, 35].

Стратегии устойчивого развития социально-экономических систем мезо-уровня (регион, муниципальное образование, ЗАТО, госкорпорация) разрабатываются исходя из стратегических программных документов высшего уровня – Стратегии пространственного развития и Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации.

Понятие «устойчивое развитие социально-экономической системы мезо-уровня» потребовало уточнения, ввиду отсутствия точного его определения в экономической литературе. Под устойчивым развитием социально-экономических систем мезо-уровня предложено понимать *«процесс поступательного, последовательного достижения комплекса прогрессивных стратегических целей и непрерывного позитивного изменения основных социально-экономических качественных и количественных показателей и индикаторов»*. Автором выделены следующие составляющие устойчивого

развития социально-экономических систем мезо уровня (регион, муниципальное образование, ЗАТО, госкорпорация):

- способность системы сохранять динамическое равновесие и сбалансированность;
- способность системы сохранять стабильность и устойчивость;
- способность системы сохранять целостность и прочность;
- способность системы обеспечивать надежность и работоспособность;
- способность системы обеспечивать результативность и эффективность функционирования;
- способность системы позитивно изменяться и совершенствоваться.

Наиболее полно сущность устойчивого развития раскрывается в относительно компактных замкнутых социально-экономических системах, например ЗАТО. В Российской Федерации ЗАТО являются самостоятельными административно-территориальными единицами. Вся их территория является территорией муниципального образования со статусом городского округа, имеющего органы местного самоуправления. Среди ЗАТО Российской Федерации наибольшим потенциалом для социально-экономического развития, безусловно, обладают ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом».

Данные ЗАТО являются на сегодня локомотивами инновационного развития в регионах России по ряду ведущих отраслей промышленности и направлений научно-прикладных разработок. Государственная корпорация «Росатом» занимает на сегодня лидирующие позиции на мировых рынках «мирного атома», обладая при этом огромным технологическим, производственным, научным, инновационным и кадровым потенциалом для дальнейшего развития. В десяти ЗАТО атомной отрасли Российской Федерации проживает более 650 тысяч человек, а объем выручки предприятий атомной отрасли за 2018 год превысил 420 млрд. рублей [109].

В границах ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» – глобальной компании, одной из лидеров мирового рынка высоких технологий, расположены промышленные предприятия с особым режимом безопасного функционирования и охраны государственной тайны, а также созданы специальные условия для проживания граждан. По состоянию на 01.10.2019г. в Российской Федерации функционирует десять ЗАТО, в которых расположены профильные предприятия госкорпорации «Росатом». При этом каждое ЗАТО госкорпорации «Росатом» имеет свои особенности, а их градообразующие предприятия – внутриотраслевую специализацию. Особенности функционирования рассматриваемых ЗАТО заключаются в наличии у профильных градообразующих предприятий передовых высокотехнологичных производств, высокого экспортного потенциала выпускаемой продукции, имеющих ключевое значение для развития, как экономики, так и социальной сферы ЗАТО. По оценкам экспертов, вклад профильных предприятий госкорпорации «Росатом» в экономику ЗАТО г. Железногорск Красноярского края составляет свыше 75 процентов [122]. Такая зависимость ЗАТО от градообразующих предприятий госкорпорации «Росатом» накладывает определенные риски на состояние экономики и социальной сферы, как ЗАТО, так и региона в целом. Что, несомненно, требует к себе внимания и поиска решений данного положения дел.

Анализ целевых программных документов разного уровня позволил рассмотреть и изучить их основные характеристики и параметры, которые приведены в табл. 10.

Комплексная программа социально-экономического развития муниципального образования ЗАТО Железногорск Красноярского края утверждена Решениями Совета депутатов ЗАТО Железногорск Красноярского края от 30.10.2012 № 30-171Р [36] и от 24.02.2015 № 54-283Р [37]. На примере ЗАТО г. Железногорск Красноярского края исследованы миссия, цели и задачи стратегического управления госкорпорации

«Росатом», ЗАТО и Красноярского края до 2030 года, формирующиеся на разных уровнях управления: корпоративном, муниципальном и региональном и установлены возможные направления их взаимодействия, что отражено на рис. 11.

Таблица 10

Основные параметры программных документов разного уровня

Уровень Параметр	Прогноз долгосрочного социально- экономического развития РФ	Стратегия развития госкорпорации «Росатом»	Стратегия социально- экономического развития Красноярского края	Комплексная программа социально- экономического развития ЗАТО Железнодорожск
Основание разработки	Поручение Президента РФ	Решение Совета директоров	ФЗ от 28.06.14 № 172-ФЗ	Распоряжение Губернатора
Горизонт планирования	2030 год	2030 год	2030 год	2030 год
Дата разработки	декабрь 2013	июнь 2012	февраль 2017	март 2017
Разработчик	Министерство экономического развития РФ	Центр стратегических разработок «Северо-Запад»	Правительство Красноярского края	Администрация ЗАТО Железнодорожск

Прогноз социально-экономического развития РФ до 2030 года разработан Министерством экономического развития в марте 2013 года. На его основе, экспертным советом при Правительстве РФ с 2015 года в соответствии с требованиями федерального закона «О стратегическом планировании в РФ» разрабатывается Стратегия социально-экономического развития РФ до 2030 года. Участие в разработке стратегии принимают такие ученые, как С.Ю. Глазьев, предприниматель Б.Ю. Титов, общественный и государственный деятель А.Л. Кудрин, а также торгово-промышленная палата (ТПП) Российской Федерации. При разработке стратегии до 2030 года в том числе учитывается концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ до 2020 года, утвержденная Распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 г. № 1662-р.

Разрабатываемая стратегия социально-экономического развития РФ до 2030 года в своей структуре содержит три элемента:

- 1) Визионерский модуль (образ желаемого будущего в социально-экономическом развитии страны);
- 2) Операционный модуль (план конкретных действий по достижению стратегических целей и задач);
- 3) Контрольный модуль (инструменты, показатели и индикаторы для оценки достижения стратегических целей и решения поставленных задач).



Рисунок 11 – Стратегические установки программных документов разного уровня

В ходе разработки стратегии социально-экономического развития РФ до 2030 года экспертами были выделены следующие риски: отсутствие конкретных ответственных лиц за реализацию запланированных мероприятий и стратегию в целом; слабую увязку стратегии с текущими решениями исполнительной и законодательной власти; слабый учет интересов регионов, отраслей, муниципалитетов, ученых, общественных организаций, населения; отсутствие 3-5 приоритетных отраслей и перспективных направлений экономического развития с гарантированным финансированием; недостаточный уровень финансового планирования в условиях бюджетных ограничений.

Госкорпорация «Росатом» создана 18 декабря 2007 года в соответствии с федеральным законом «О государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» от 01.12.2007г. № 317-ФЗ [6]. Принятая в 2014 году стратегия развития госкорпорации «Росатом» до 2030 года кратко характеризуется двумя понятиями: атомная энергетика и оружие. Человек в ней рассматривается, как средство достижения цели. Основными стратегическими направлениями деятельности госкорпорации «Росатом» на период 2030 года обозначены: атомная энергетика; обращение с ядерным топливом; ядерная медицина; новые материалы (с заданными свойствами); научные разработки; суперкомпьютеры и программное обеспечение; выпуск инновационной продукции; ледокольный флот; чистая энергетика (включая ветрогенерацию).

Ценностями госкорпорации «Росатом» на период до 2030 года выделены: единая команда, уважение, ответственность за результат, безопасность и эффективность. Девиз госкорпорации «Росатом» – «На шаг впереди!». Органом стратегического планирования и управления госкорпорации «Росатом» является Стратегический Совет.

В госкорпорации «Росатом» принята единая отраслевая социальная политика. Исходя из глобальных вызовов в госкорпорации «Росатом» идет актуализация (внесение изменений и корректировок) стратегии развития на период до 2050 года. Обновленная стратегия рассматривает человека, как главную цель и приоритет развития атомной промышленности. Целевыми направлениями долгосрочного развития госкорпорации «Росатом» являются экология, Арктика, медицина, новые материалы и чистая энергия. Одной из задач новой стратегии в части социально-экономического развития является объединение усилий и ресурсов госкорпорации «Росатом» и регионов его присутствия в целях обеспечения экономического прорыва страны.

Для социально-экономического развития ЗАТО атомной промышленности предполагается следующий порядок формирования новой стратегии госкорпорации «Росатом»:

1. Разработка и утверждение комплексных планов (стратегий) социально-экономического развития ЗАТО атомной промышленности с учетом формирования в них ТОСЭР;
2. Обобщение всех комплексных планов социально-экономического развития ЗАТО атомной промышленности и включение их в единую стратегию социально-экономического развития госкорпорации «Росатом»;
3. Привязка стратегии социально-экономического развития ЗАТО атомной промышленности к целевым показателям развития производств госкорпорации «Росатом».

В рамках разработки и реализации стратегии социально-экономического развития госкорпорации «Росатом» стоит задача синхронизации планов, ресурсов и кадров отрасли, региона и ЗАТО. На конференции «Форум городов атомной энергетики и промышленности» (19 – 21 апреля 2018 года, г. Москва) презентованы проекты комплексных программ (стратегий) социально-экономического развития ряда ЗАТО атомной промышленности. По итогам конференции руководством госкорпорации «Росатом» принято решение о формировании единой стратегии социально-экономического развития моногородов атомной отрасли на основе программ их комплексного развития [118].

Стратегия социально-экономического развития Красноярского края до 2030 года разработана во исполнение распоряжения Губернатора Красноярского края от 13.02.2015 № 44-рг «О разработке Стратегии социально-экономического развития Красноярского края до 2030 года» [34] в соответствии с Федеральным законом от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [7] и Законом Красноярского края от 24.12.2015 № 9-4112 «О стратегическом планировании в Красноярском крае» [32].

Разработка стратегии осуществлена Правительством Красноярского края [116] совместно с Институтом экономики, управления и природопользования Сибирского федерального университета, Центром социально-экономического мониторинга, Институтом экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения РАН (г. Новосибирск), Центром экономики инфраструктуры (г. Москва). В разработке Стратегии в ходе общественных обсуждений приняли участие общественные и научные организации, бизнес-сообщество, население Красноярского края.

При разработке стратегии были использованы и учтены федеральные стратегические документы и прогнозные сценарии развития страны:

- Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [46];
- Стратегия 2020: Новая модель роста – новая социальная политика [39];
- Концепция демографической политики Российской Федерации на период до 2025 года [47];
- Стратегия развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2020 года [38];
- Стратегия социально-экономического развития Сибири на период до 2020 года [40];
- Указы Президента Российской Федерации от 07.05.2012 [10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21];
- Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года [49];
- федеральные отраслевые стратегии, государственные программы и схемы территориального планирования, и др. программные документы.

Стратегия социально-экономического развития Красноярского края до 2030 года ссылается на стратегию долгосрочного развития госкорпорации «Росатом», однако не содержит порядка взаимодействия основных стейкхолдеров и конкретных механизмов ее реализации в Красноярском

крае. Следует также отметить, что стратегия не учитывает факт формирования в Красноярском крае в начале 2018 года ТОСЭР в ЗАТО Железногорск и планируемое создание ТОСЭР в ЗАТО Зеленогорск. Кроме этого, стратегия не содержит раздела по реализации крупномасштабного проекта «Енисейская Сибирь» в трех субъектах РФ: Красноярском крае, Республиках Хакасия и Тыва.

Таким образом, с учетом произошедших изменений и требований времени, стратегия социально-экономического развития Красноярского края на период до 2030 года требует доработки и актуализации с учетом вышеназванных замечаний.

ЗАТО в своей деятельности руководствуются федеральным законом от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ [5] и федеральным законом от 14.07.1992 г. № 3297-1 [3]. В 2016 году в соответствии с Распоряжением Губернатора Красноярского края от 25.07.2016 № 393-рг [35] была разработана комплексная программа (стратегия) долгосрочного социально-экономического развития ЗАТО Железногорск Красноярского края на период до 2030 года [45].

При разработке стратегии учитывались следующие стратегические программные документы:

- Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [46];
- Стратегия социально–экономического развития Сибири на период до 2020 года [40]
- Стратегия инновационного развития Красноярского края на период до 2020 года «Инновационный край – 2020» [41];
- Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года [49];
- Комплексная программа социально-экономического развития ЗАТО Железногорск Красноярского края до 2020 года [50].

Стратегия социально-экономического развития ЗАТО Железногорск на период до 2030 года формировалась с учетом векторов территориального и

отраслевого развития, а также стратегических направлений развития регионов нахождения ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» (в данном случае, проект стратегии социально-экономического развития Красноярского края до 2030 года). Сутью стратегии устойчивого социально-экономического развития ЗАТО Железногорск до 2030 года является его трансформация в «инновационную» столицу Красноярского края. Этого планируется достичь путем ускоренного перехода к инновационной экономике за счет развития ядерных и космических технологий госкорпораций «Роскосмос» и «Росатом», создания в ЗАТО Железногорск безопасной и комфортной городской среды и повышения качества жизни населения [45].

Следует однако отметить, что стратегия социально-экономического развития ЗАТО Железногорск на период до 2030 года не утверждена и требует актуализации – с учетом изменения приоритетов развития атомной промышленности, регионального развития, а также создания в феврале 2018 года ТОСЭР в Железногорске. Кроме этого, указанная стратегия не ссылается и слабо увязана с принятыми стратегиями развития госкорпорации «Росатом» [43] и госкорпорацией «Роскосмос» [44].

Таким образом, в ходе исследования выявлено, что территориальные и отраслевые долгосрочные стратегические цели и задачи согласованы не в полной мере: стратегические установки управления развитием территории ориентированы, в основном, на повышение качества жизни населения и укрепление человеческого капитала. Главными же актуализированными стратегическими целями госкорпорации «Росатом» являются обеспечение выполнения государственного задания по устойчивому развитию ядерного оружейного комплекса РФ, наращивание доли атомной энергии в энергобалансе страны, разработка новых продуктов, достижение лидирующих позиций на мировом рынке атомной продукции и ряд других глобальных целей. Таким образом, полученные результаты исследования обосновывают необходимость разработки специфических инструментов

стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом».

Выводы по главе 2

1. Исследованы особенности стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», обусловленные их отраслевой спецификой и региональной обособленностью (изолированностью и замкнутостью).

2. По результатам проведенного анализа существующих понятий автором сформулировано определение «система стратегического управления социально-экономическим развитием» применительно к ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом».

3. В рамках исследования рассмотрено взаимодействие основных элементов системы стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», складывающееся под влиянием долгосрочных целевых программных документов разного уровня.

4. На основе анализа системы стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», сформулированы принципы ее функционирования в соответствие с приоритетными стратегическими корпоративными и региональными интересами, целями и задачами.

5. Исследованы особенности социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», выделены ключевые факторы на него влияющие. Факторы, обладающие наибольшей силой влияния на социально-экономическое развитие ЗАТО систематизированы и сгруппированы по трем направлениям: внешние, внутренние и специфические.

6. Проведен анализ стратегических программных документов разного уровня. Исследованы стратегические цели и задачи федеральной, региональной, отраслевой и муниципальной стратегий социально-экономического развития.

Основной проблемой стратегий социально-экономического развития разного уровня является отсутствие единых подходов к разработке, реализации, осуществлению мониторинга и оценке результатов. Тем не менее, госкорпорация «Росатом» в рамках разработки и реализации долгосрочной стратегии социально-экономического развития ставит задачу синхронизации планов, ресурсов и кадров отрасли, региона и ЗАТО.

Стратегия социально-экономического развития ЗАТО Железногорск на период до 2030 года также требует актуализации – с учетом изменения приоритетов развития госкорпорации «Росатом», госкорпорации «Роскосмос» и новых региональных проектов развития Красноярского края («Енисейская Сибирь», ТОСЭР «Железногорск», ТОСЭР «Зеленогорск» и др.).

ГЛАВА III. ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ЗАТО, НА ТЕРРИТОРИИ КОТОРЫХ РАСПОЛОЖЕНЫ ОБЪЕКТЫ ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ»

3.1. Методика формирования стратегии социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»

На основании предложенного концептуального подхода и сформулированных принципов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», целесообразна разработка методики формирования стратегии социально-экономического развития ЗАТО. Существующие общие рекомендации в рамках действующего ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» для муниципальных образований не подходят для ЗАТО ввиду специфики стратегического управления и особенностей социально-экономического развития данного объекта. Для формирования стратегии требуется взаимная увязка интересов, стратегических целей и задач региона, госкорпорации и ЗАТО.

Принятый 28.06.2014 г. федеральный закон № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [7], с одной стороны, установил цели, задачи, общие подходы и правила разработки и реализации целевых долгосрочных программных документов разного уровня (федерального, регионального и муниципального). С другой стороны, данный закон поставил следующие задачи:

- разработки организационно-методического обеспечения исполнения ФЗ № 172 «О стратегическом планировании»;

- устранения «проблемных» зон взаимодействия органов управления на федеральном, региональном и муниципальном уровне;
- совершенствования нормативно-правовой базы стратегического планирования и управления;
- доработки автоматизированной системы учета и управления документами стратегического планирования;
- подготовки и переподготовки кадров в области стратегического планирования и управления.

Согласно логике закона № 172-ФЗ под «методическим обеспечением» понимается *«разработка и утверждение требований и рекомендаций по разработке и реализации документов стратегического планирования»* [7, ст.3 п.12]. Таким образом, методическое обеспечение представляет собой: применяемые подходы; набор правил; перечень практических рекомендаций для разработки и реализации различных видов стратегических программных документов, как в методической, так и в организационной части.

Специалисты выделяют ряд проблемных зон в реализации положений федерального закона № 172-ФЗ. В частности, они отмечают отсутствие «сквозной» методологии реализации положений закона и «фрагментарность» существующего методического инструментария [160].

К указанным выше проблемам следует также добавить и следующее:

- слабый охват организационно-методическим обеспечением муниципального уровня управления;
- практически полное отсутствие в стратегических документах взаимоувязки целей и интересов органов власти, бизнеса и населения;
- недостаточную связь документов стратегических программных документов федерального, регионального и муниципального уровня со стратегиями развития крупных корпораций и малого бизнеса.

В рамках реализации федерального закона № 172-ФЗ в более чем 80 субъектах Российской Федерации приняты собственные региональные

законы о стратегическом планировании, например, в Красноярском крае – закон от 28.12.2015 г. № 9-4112 «О стратегическом планировании в Красноярском крае» [32].

Создана Государственная автоматизированная система (ГАС) «Управление» [22]. По состоянию на 01.10.2019 г. в ГАС «Управление» зарегистрировано всего более семи тысяч документов стратегического планирования, в том числе [120]:

- 39 документов федерального уровня управления;
- 741 документов регионального уровня управления;
- 6 975 документов муниципального уровня управления.

Ряд ученых справедливо замечают, что принятие федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» позволит повысить результативность и эффективность государственного и муниципального управления [99]. Так, по мнению Ю.Б. Винслава до момента принятия федерального закона № 172-ФЗ существовала практика разработки «автономных», никак логические не связанных между собой долгосрочных программных документов разного уровня. Например, стратегий социально-экономического развития, инновационных стратегий, инвестиционных стратегий, стратегий пространственного развития и др. Данные программные документы носили, скорее, декларативный характер. Что, в свою очередь, не позволяло скоординировать действия разных уровней управления в достижении государственных целей, сконцентрировать ресурсы на государственных приоритетах, а также объективно оценить полученные результаты [66].

С.Ю. Глазьев отмечает, что общая стратегия развития Российской Федерации должна объединять использование существующего лидерства в перспективных направлениях, а также ускорение процессов коммерциализации результатов фундаментальных и прикладных научных исследований и «наверстыванию» в ключевых сферах социально-экономического развития страны [73].

Федеральный закон № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» определяет следующий перечень документов в качестве стратегических (прил. 1):

- 16 видов документов федерального уровня;
- 7 видов документов регионального уровня;
- 5 видов документов муниципального уровня.

Полномочия в части общего организационно-методического обеспечения стратегического планирования в Российской Федерации в соответствие с положениями федерального закона № 172-ФЗ возложены на Правительство (ст. 10 п. 12) [7]. В частности, Правительство Российской Федерации организует работу и отвечает за организационно-методическое обеспечение разработки всех документов системы стратегического планирования федерального уровня.

Субъекты Российской Федерации отвечают за организационно-методическое обеспечение разработки документов стратегического планирования регионального и муниципального уровня с учетом методических рекомендаций Министерства финансов РФ.

Муниципальные образования отвечают за организационно-методическое обеспечение разработки документов стратегического планирования муниципального уровня с учетом методических рекомендаций субъекта РФ и Министерства финансов РФ.

За сбор статистических данных по итогам реализации стратегических документов разного уровня отвечает Федеральная служба государственной статистики РФ [113], за контроль по их исполнению – Счетная палата РФ [112]. Общая информация по результатам реализации стратегических документов федерального и регионального уровня размещается на официальном сайте Правительства РФ [111]. Национальные цели и ориентиры долгосрочного развития размещены на официальном сайте Президента РФ [117].

В части стратегических документов, разрабатываемых на федеральном уровне в рамках целеполагания по территориальным и отраслевым принципам планирования, государственные корпорации (в частности «Росатом», «Роскосмос» и др.) руководствуются Постановлением Правительства РФ от 29.10.2015 № 1162 [24]. Данным Постановлением утверждены «Правила разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации отраслевых документов стратегического планирования РФ по вопросам, находящимся в ведении Правительства РФ». В соответствие с данными правилами (п. 13) «координацию и методическое обеспечение разработки и корректировки отраслевого документа обеспечивает разработчик отраслевого документа», а сам документ «утверждается (одобряется) Правительством РФ». Однако формат методического обеспечения для этих документов до настоящего времени не определен.

По состоянию на 01.10.2019 г. в рамках обеспечения исполнения норм и положений федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ Правительством РФ разработаны и утверждены ряд методических документов (прил. 2).

В разработке методического обеспечения федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» со стороны Правительства РФ [111] принимают участие Министерство экономического развития [126], Министерство Финансов [127] и Министерство науки и высшего образования [128]. Однако, по состоянию на 01.10.2019 г. разработан не весь методический инструментарий, необходимый для реализации положений федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ. Так, не определен формат организационно-методического обеспечения и отсутствуют утвержденные методики разработки по следующим документам стратегического планирования разного уровня:

- Стратегия пространственного развития РФ;

- Стратегия социально-экономического развития макрорегионов РФ;
- Стратегия развития отраслей промышленности РФ;
- Стратегия социально-экономического развития государственных корпораций РФ;
- Стратегия социально-экономического развития субъектов РФ;
- Прогноз социально-экономического развития РФ на долгосрочный период;
- План мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития субъекта РФ;
- Стратегия социально-экономического развития муниципального образования;
- Схемы территориального планирования муниципального образования.

Необходимо отметить, что обеспечение стратегического планирования на уровне муниципального образования централизованно разрабатываемыми (и принятыми либо рекомендованными на федеральном уровне или региональном уровне) организационно-методическими документами по положениям федерального закона «О стратегическом планировании» не предусматривается. Исключение составляет разработка бюджетных прогнозов, для которых Министерство финансов разработало отдельные Методические рекомендации⁵.

Несмотря на то, что стратегическое планирование на муниципальном уровне в рамках положений ст. 39 федерального закона «О стратегическом планировании» предусматривается только для уровня муниципальных районов и городских округов, фактически эта деятельность осуществляется во всех типах муниципальных образованиях, включая ЗАТО. В свою очередь, ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», при разработке документов стратегического планирования должны принимать во внимание и учитывать документы стратегического

⁵ - Письмо Минфина России от 30 сентября 2014 г. № 09-05-05/4884

планирования высшего уровня – федерального, отраслевого и регионального, а также использовать соответствующий организационно-методический инструментарий, который, в большинстве случаев, разработан недостаточно или отсутствует полностью.

Таким образом, в существующей ситуации практически невозможно придать системный характер разрабатываемым на муниципальном уровне документам стратегического планирования. Кроме этого, крайне сложно увязать их со стратегиями более высокого уровня (федерального, регионального и отраслевого), а также согласовать интересы госкорпораций, последовательно реализуя принципы территориального и отраслевого планирования и управления. Также следует отметить отсутствие методического обеспечения в части: порядка декомпозиции показателей национальных проектов в региональном и муниципальном разрезах; согласования ключевых приоритетов; целей и задач социально-экономического развития; порядка реализации стратегий, а также индикаторных оценок их результативности и эффективности.

Использование предлагаемого в параграфе 1.3. концептуального подхода позволит реализовать на муниципальном уровне комплекс установок по переводу ЗАТО из существующего положения в целевое, обеспечивая при этом выполнение миссии по улучшению качества жизни населения.

ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», рассматриваются как сложные замкнутые социально-экономические системы. Как показывает мировой опыт, сложные системы слабо реагируют на одномоментные управленческие действия и эксперименты [75]. Алгоритм стратегического управления такой сложной социально-экономической системой должен иметь системный, циклический, повторяющийся характер и использовать соответствующий инструментарий [164].

В целях гармонизации организационно-методического обеспечения выполнения положений федерального закона «О стратегическом

планировании» в диссертации разработаны инструменты стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», в части согласованности интересов основных стейкхолдеров [155]. Методика формирования стратегии социально-экономического развития ЗАТО, решающая задачи взаимной увязки стратегических целей и задач социально-экономического развития региона, госкорпорации «Росатом» и ЗАТО в диссертации представлена в виде проекта нормативно-правового акта субъекта РФ (прил. 3). Предложенная методика определяет порядок и характер взаимодействия основных субъектов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО при согласовании их интересов, а также взаимной увязке их стратегических целей и задач.

На первом этапе методики устанавливается иерархический порядок взаимосвязей стратегий социально-экономического развития РФ, региона, госкорпорации «Росатом» и ЗАТО (рис. 12).

Далее, определяется место стратегии социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», в общей системе стратегического управления отраслью и территорией.

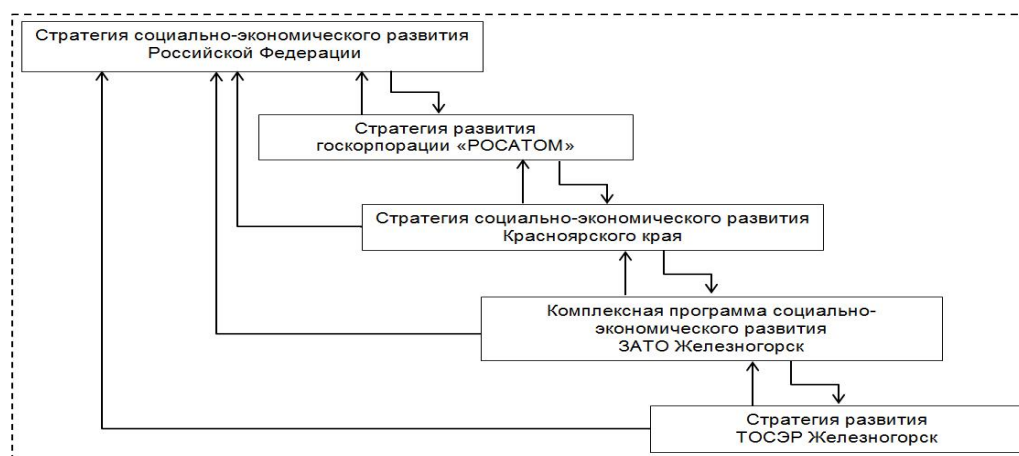


Рисунок 12 – Общая схема взаимосвязей стратегий разного уровня

На основании этого выделяются направления согласования целей и задач программных документов разного уровня. При этом комплексный инструментарий ТОСЭР в виде преференциальных режимов хозяйственной деятельности используется для согласования на территории ЗАТО интересов субъектов стратегического управления разных уровней.

На втором этапе методики выстраивается организационно-логическая схема взаимодействия субъектов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» – органов государственного управления, органов управления госкорпорацией и органов местного самоуправления (рис. 13).

Организационно-логическая схема определяет порядок и логику взаимоувязки стратегических установок программных документов разного уровня. В рамках данной схемы определяются формы, способы и инструменты, обеспечивающие согласование региональных и корпоративных интересов, а также реализацию отраслевого и территориального подходов к стратегическому планированию и управлению. Разрабатывается механизм взаимоувязанности целей и задач стратегий ЗАТО, корпорации «Росатом» и региона с использованием комплексного инструментария ТОСЭР, позволяющего в рамках льготного режима налогообложения сочетать преимущества высокотехнологичных производств госкорпорации, интересы резидентов ТОСЭР в сфере малого бизнеса и интересы муниципального сообщества ЗАТО.

На третьем этапе методики устанавливается последовательность согласованных действий органов власти региона, госкорпорации «Росатом» и ЗАТО в сфере стратегического управления, представляющая собой определенную логическую последовательность шагов по взаимной увязке стратегических целей и задач программных документов разного уровня.



Рисунок 13 – Организационно-логическая схема взаимодействия субъектов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»

Алгоритм действий включает в себя пять последовательных шагов с возможностью корректировки стратегии социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», при существенном изменении внешних и внутренних факторов, бюджетных и электоральных циклов, а также оценку уровня согласованности стратегических целей и задач социально-экономического развития ЗАТО [155]. Алгоритм последовательности действий представлен на рис. 14.

В предложенном алгоритме использован метод «водопада» (сверху вниз), а также применен подход «стратегия, как проект». Согласно данному алгоритму стратегические цели разрабатываются специально сформированной командой в рамках конкретных задач, в установленные сроки, в условиях ограниченности бюджета, имеющие на выходе запланированные качественные и количественные ключевые целевые показатели [155].

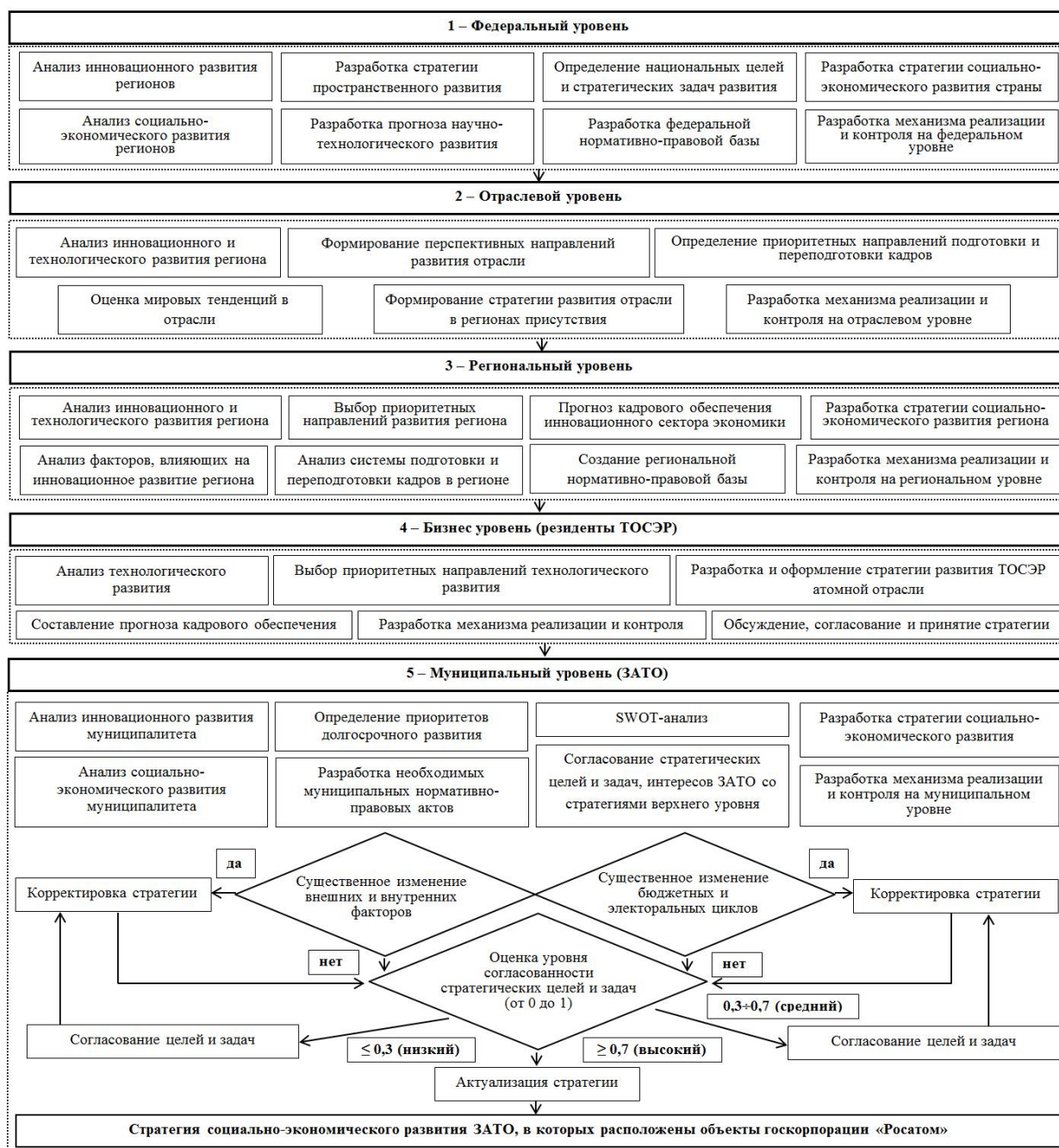


Рисунок 14 – Алгоритм последовательности согласованных действий органов власти региона, госкорпорации «Росатом» и ЗАТО в сфере стратегического управления

Ученые отмечают важность установления единых критериев для оценки эффективности инструментов стратегического управления [157]. Согласно экспертной оценке специалистов в области государственного и корпоративного управления значения параметров оценки уровня согласованности стратегических целей и задач социально-экономического

развития ЗАТО с целевыми программными документами высшего уровня находятся в диапазоне от 0 до 1, а градация значений уровня согласованности имеет следующий вид: от 0,0 до 0,3 – низкая; от 0,31 до 0,7 – средняя; от 0,71 до 1,0 – высокая. Для стратегических целей устанавливаются веса в зависимости от их значимости, в пределах значений от 0,01 до 0,99 (сумма весов всех целей равна единице).

Предложенные в диссертации критерии позволяют принимать решения об актуализации либо о дальнейшем согласовании стратегических целей и задач ЗАТО в регионе в зависимости от полученных значений уровня согласованности стратегических целей и задач программных документов разного уровня. Порядок расчета приведен в прил. 3 к диссертации.

Эволюция региональной политики и смена парадигмы пространственного развития Российской Федерации требует новых подходов [53]. Опережающее развитие региональных экономик становится основой устойчивого развития государства [156]. Предложенный в методике порядок взаимной увязки стратегических целей социально-экономического развития ЗАТО и госкорпорации «Росатом» может быть реализован в сферах:

- технологической, предполагающей использование высоких технологий при производстве гражданской продукции малыми предприятиями ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» [70];
- управленческой, позволяющей разработать специальные критерии при определении порядка отбора резидентов при регистрации их деятельности в ТОСЭР, сформированных в ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» с учетом его специфики [94, 153, 154];
- организационной, включающей комплекс мер институциональной поддержки развития ТОСЭР ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» [69].

Таким образом, предложенная методика позволяет определить место стратегии социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», в общей системе

стратегического управления отраслью и регионом и выделить направления согласования их стратегических целей и задач. Комплексный инструментарий ТОСЭР при этом, используется для согласования на территории ЗАТО в регионе стратегических интересов субъектов стратегического управления разных уровней [148].

Проведенная и раскрытая в диссертации апробация предложенной методики формирования стратегии социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», в части взаимной увязки интересов, целей и задач региона, госкорпорации и ЗАТО показала ее адекватность и практическую значимость. Результаты апробации предложенной методики приведены в параграфе 3.3.

Разработан проект нормативно-правового акта субъекта РФ об утверждении методических рекомендаций по порядку взаимной увязки стратегических целей и задач социально-экономического развития региона, госкорпорации «Росатом» и ЗАТО Железногорск Красноярского края (прил. 3). Проект нормативно-правового акта может быть адаптирован с учетом специфики законодательства субъекта РФ и применен для взаимной увязки стратегических целей и задач социально-экономического развития регионов, госкорпораций и муниципальных образований (включая ЗАТО). Так, в частности, при расчете значений уровня согласованности стратегических целей и задач социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», с целевыми программными документами высшего уровня, стратегическим целям могут добавляться «веса» их значимости в рамках стратегии социально-экономического развития. Это позволит увеличить точность расчетов уровня согласованности стратегических целей программных документов разного уровня, и, тем самым, повысить качество принимаемых на их основе управленческих решений.

Комплекс мер институциональной поддержки, способствующий согласованности интересов органов государственного управления, органов местного самоуправления и госкорпорации «Росатом» в сфере стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО изложен автором в параграфе 3.2.

3.2. Инструменты стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»

Предложенные автором в диссертации инструменты стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО включают единый комплекс мер институциональной поддержки (ЕКМИП). Данный комплекс мер способствует повышению согласованности интересов органов государственного управления, органов местного самоуправления ЗАТО и госкорпорации «Росатом». ЕКМИП носит системный, комплексный характер и обладает синергетическим эффектом – когда принимаемые отдельные меры институциональной поддержки усиливают действие друг друга [135, 136].

В частности, предложенные меры затрагивают правовую, финансовую, организационную, кадровую, методическую и информационную области [155].

Так, в части правового обеспечения предлагается:

- внесение поправок в федеральный закон от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» в части расширения прав дочерних предприятий крупных корпораций, обладающих инновационными технологиями, по получению статуса резидентов ТОСЭР в ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»;

- принятие нормативно-правовых актов по внедрению для резидентов ТОСЭР упрощенных административных и контрольно-пропускных процедур

ЗАО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»;

- изменение требований по объему инвестиций и создаваемым новым рабочим местам для резидентов ТОСЭР ЗАО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»;

- упрощение процедур получения статуса резидента ТОСЭР ЗАО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»;

- получение возможности получения статуса резидента ТОСЭР ЗАО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» научно-внедренческими и дочерними предприятиями градообразующих предприятий.

В финансовой сфере предлагается:

- предоставление государственных заказов резидентам ТОСЭР ЗАО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», на товары и услуги, производимые по отраслевым программам импортозамещения;

- направление бюджетного софинансирования научно-технических разработок региональными научными учреждениями и ВУЗами;

- финансирование из бюджетных и внебюджетных источников программ подготовки и переподготовки кадров для инновационного сектора экономики региона;

- предоставление льготных кредитов резидентам ТОСЭР ЗАО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», под региональные и муниципальные гарантии;

- создание совместно с государственными корпорациями региональных венчурных фондов.

Стратегическое планирование рассматривается рядом ученых как инструмент социального управления [159]. В этой связи конкретные организационные формы управления имеют большое значение. Ввиду этого,

в сфере организационного обеспечения стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», предлагается:

- создание (воссоздание) в органах государственного управления субъекта Российской Федерации отдельного органа, отвечающего за пространственное, инновационное, технологическое и социально-экономическое развитие территорий: АО «Корпорация развития» субъекта РФ, подчиняющегося непосредственно Губернатору. В рамках данного предложения в диссертации разработан проект основных положений о «Корпорации развития» субъекта РФ (прил. 4). Целью создания АО «Корпорация развития» является формирование условий долгосрочного устойчивого социально-экономического развития территорий региона, роста валового регионального продукта (ВРП) и улучшения качества жизни населения;

- формирование при АО «Корпорация развития» субъекта РФ Экспертных групп. В рамках этого в диссертации разработан проект основных положений о таких группах (прил. 5). Данное предложение сформировано в рамках подхода «Стратегия социально-экономического развития территории, как проект». Работа Экспертных групп должна строиться на проектной основе, а группы формироваться по одной для каждого из ЗАТО в регионе. Деятельность Экспертных групп необходимо интегрировать в работу соответствующих структур в Правительстве субъекта РФ.

По справедливому замечанию ученых кадровое обеспечение процесса стратегического управления в Российской Федерации и его субъектах требует к себе особого внимания. В том числе, это касается качества и численности персонала государственных и муниципальных служащих [83]. Для институциональной поддержки стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», в кадровой сфере предлагается:

- создание регионального учебного центра подготовки и переподготовки высококвалифицированных кадров в области стратегического управления и проектной деятельности для органов власти региона, муниципальных образований и бизнеса;
- формирование кадрового резерва специалистов в области стратегического управления и проектной деятельности для региональных и муниципальных органов власти;
- актуализация учебных программ в области стратегического управления и проектной деятельности в высших учебных заведениях субъекта РФ;
- формирование целевого набора для подготовки специалистов в области стратегического управления и проектной деятельности для региональных и муниципальных органов власти.

По мнению ряда ученых методическое и организационное обеспечение стратегического управления социально-экономическим развитием субъектов РФ требует дополнения и совершенствования [86]. В этой связи для методического обеспечения стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО предлагается:

- разработка методических рекомендаций для органов государственной власти субъекта РФ в области стратегического планирования;
- разработка методических рекомендаций для органов муниципального управления в области стратегического планирования;
- создание при госкорпорации «Росатом» единого Центра компетенций стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО в регионах присутствия;
- предоставление резидентам ТОСЭР ЗАТО, в которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», услуг Российского экспортного центра (РЭЦ) [130];
- предоставление управляющей компании АО «АТОМ-ТОР» и резидентам ТОСЭР ЗАТО, на территории которых расположены объекты

госкорпорации «Росатом», консультационных услуг АО «Корпорация развития малого и среднего бизнеса» [131].

Отдельное место по праву занимают меры поддержки стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», в информационной сфере. Принятая в РФ программа цифровизации, в том числе, в области государственного и муниципального управления призвана повысить прозрачность процессов, а также эффективность стратегического управления [62]. В части мер институциональной поддержки стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», в информационной сфере предлагается:

- создание единой автоматизированной информационной системы (ЕАИС, как подсистемы ГАС «Управление») стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО в регионах Российской Федерации;
- интеграцию ЕАИС «Стратегическое управление ЗАТО» в общую информационную систему государственного управления Российской Федерации;
- создание единого информационного портала стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом».

Предложенные инструменты стратегического управления в виде единого комплекса мер институциональной поддержки способствует повышению согласованности и взаимной увязке целей, задач и эффективности взаимодействия в сфере стратегического управления органов государственного управления, органов местного самоуправления, госкорпорации «Росатом» и резидентов ТОСЭР. Данные меры наряду с новыми организационными формами управления инновационным развитием

способствуют социально-экономическому развитию ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» [174].

Предложенные инструменты стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО рассматривается автором в продолжении и дополнении к разработанной методике формирования стратегии социально-экономического развития ЗАТО, обеспечивающей взаимную увязку стратегических целей и задач основных стейкхолдеров.

Реализация теоретических и методических положений, разработанных в диссертации, потребует нового организационного обеспечения стратегического управления социально-экономическим управлением ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом». Потребуется создание (или воссоздание) в органах государственного управления субъекта РФ отдельной структуры (Корпорации развития), а также формирование при ней Экспертных групп. Также необходимо расширение или уточнение полномочий существующих органов исполнительной власти субъекта РФ, вовлечение в разработку, принятие и реализацию документов стратегического планирования органов местного самоуправления и органов управления госкорпорацией «Росатом».

Предложенный в диссертационном исследовании единый комплекс мер институциональной поддержки способствует повышению согласованности и взаимной увязке целей, задач и эффективности взаимодействия в сфере стратегического управления органов государственного управления, органов местного самоуправления, госкорпорации «Росатом» и резидентов ТОСЭР.

Разработанные методика формирования стратегии социально-экономического развития ЗАТО и инструменты стратегического управления в виде единого комплекса мер институциональной поддержки обеспечивают согласование корпоративных, федеральных, региональных и муниципальных интересов, взаимоувязку стратегических целей программных документов разного уровня и задач с учетом разработанных в диссертации теоретических и методических подходов.

Основные результаты апробации методических положений и инструментов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО (на примере ЗАТО Железногорск Красноярского края) изложены автором в параграфе 3.3.

3.3. Апробация методических положений и инструментов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО (на примере ЗАТО Железногорск Красноярского края)

Основные положения диссертационного исследования нашли отражение в публикациях автора и его докладах на международных и российских научно-практических конференциях. Всего на основании материалов исследования автором опубликовано 12 работ, в том числе 5 статей в научных рецензируемых изданиях, определенных перечнем ВАК РФ.

Так, например, высокая значимость развития логистической инфраструктуры при создании ТОСЭР в ЗАТО атомной промышленности была подтверждена материалами XIV международная научно-практическая конференции «Логистические системы в глобальной экономике» (г. Красноярск) [145]. Вопросы долгосрочного социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», рассматривались и получили одобрение в рамках XXI международной научно-практической конференции, посвященной памяти генерального конструктора ракетно-космических систем академика М.Ф. Решетнева «Решетневские чтения» (г. Красноярск) [149]. Механизмы привлечения резидентов в создаваемые ТОСЭР в ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», были предложены и рассмотрены в рамках работы X международной научно-практической конференции «Механизм обеспечения конкурентоспособности и качества экономического роста региона в условиях модернизации экономики» (г. Уфа) [152]. Вопросы использования принципов и подходов циркулярной

экономики при реализации стратегий социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», были рассмотрены и получили поддержку в рамках работы IV научно-практической конференции, посвященной Дню космонавтики «Актуальные проблемы авиации и космонавтики» (г. Красноярск) [153].

Теоретические и практические разработки по теме диссертации были доложены автором, обсуждены на круглых столах и получили поддержку, в рамках проводимых в ЗАТО г. Железногорск Красноярского края Инновационных форумов (2015, 2017, 2018) [123] и Днях госкорпорации «Роскосмос» в г. Красноярске (2018) [124].

Разработанные в диссертации предложения по формированию единого комплекса мер институциональной поддержки развития ТОСЭР, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», были использованы при формировании анкеты для промышленных предприятий при подготовке материалов доклада рабочей группы Госсовета РФ по направлению «Промышленность» [125].

Методические положения, разработанные в диссертации, предложены для практического применения и апробации при создании системы стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО г. Железногорск Красноярского края. На данные предложения получен положительный отзыв со стороны администрации ЗАТО г. Железногорск Красноярского края.

Для использования органами государственной власти субъекта Российской Федерации в диссертации подготовлен проект нормативного акта (прил. 3) о внедрении методических рекомендаций по порядку взаимной увязки стратегических целей и задач ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», с целевыми программными документами верхнего уровня. Определен перечень органов исполнительной власти субъекта РФ, управляющих органов госкорпорации «Росатом» и органов муниципального самоуправления ЗАТО, участвующих в реализации

предложенных в диссертации методических рекомендаций. Установлены критериальные показатели для оценки уровня согласованности стратегических целей и задач ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом». Подготовлен проект положения о «Корпорации развития» субъекта РФ, а также проект основных положений об «Экспертных группах при Корпорации развития». Указанные документы, разработанные в диссертации, направлены в Министерство экономики и регионального развития Красноярского края [129] для рассмотрения и практического применения. На данные предложения получен положительный отзыв со стороны министерства экономики и регионального развития Красноярского края.

В качестве верификации предложенной органам государственной власти субъекта РФ модернизации методики формирования стратегии социально-экономического развития ЗАТО в части взаимной увязки интересов, целей и задач региона, госкорпорации «Росатом» и ЗАТО, предложено использовать на заключительном этапе разработки стратегии оценку уровня согласованности стратегических целей и задач программных документов разного уровня. В диссертации предложены три дискретных варианта оценок согласованности стратегической цели (задачи) N социально-экономического развития ЗАТО, в которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», с целевыми программными документами высшего уровня:

- «1,0», цель i в стратегических документах разного уровня «не противоречива, согласована»;
- «0,5», цель i в стратегических документах разного уровня «противоречива, согласована»;
- «0,0», цель i в стратегических документах разного уровня «противоречива, не согласована».

Итоговый результат согласованности стратегической цели i предлагается рассчитывать по формуле:

$$U_i = \sum (P_{ki}) * F_i / S, \text{ где:}$$

U_i – итоговый результат оценки уровня согласованности стратегической цели i ;

i – стратегические цели, подлежащие согласованию, от 1 до N ;

N – количество стратегических целей, подлежащих согласованию;

k – целевые программные документы разного уровня, от 1 до S ;

S – число целевых программных документов разного уровня;

P_{ki} – результат оценки уровня согласованности стратегической цели i с целевым программным документом k ;

F_i – вес (значимость) цели i , значения от 0,01 до 0,99, сумма весов равна 1,0.

Совокупный результат оценки уровня согласованности стратегических целей и задач социально-экономического развития ЗАТО, на территории на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», с программными документами высшего уровня предлагается рассчитывать по формуле:

$$U = \sum (U_i) / N, \text{ где:}$$

U – совокупный результат оценки уровня согласованности всех стратегических целей;

U_i – итоговый результат оценки уровня согласованности стратегической цели i ;

i – стратегические цели, подлежащие согласованию, от 1 до N ;

N – количество стратегических целей, подлежащих согласованию;

k – целевые программные документы разного уровня, от 1 до S .

Верификация методики осуществляется путем актуализации или не актуализации сформулированных стратегических целей и задач социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», в зависимости от полученных значений оценки уровня согласованности с целевыми программными документами высшего уровня. В предложенном в диссертации способе оценки уровня согласованности использован метод по аналогии со шкалой коэффициента

конкордации (Кендалла). Так, для принятия решения об актуализации стратегических целей и задач социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», с целевыми программными документами высшего уровня в рамках предложенного порядка взаимной увязки стратегических целей и задач предлагаются следующие диапазоны шкалы уровней согласованности:

- высокий, значение уровня согласованности выше 0,7;
- средний, значение уровня согласованности в диапазоне от 0,3 до 0,7;
- низкий, значение уровня согласованности ниже 0,3.

При значениях уровня оценки согласованности более 0,7 (высокий уровень согласованности) стратегические цели социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», актуализируются (включаются в стратегию социально-экономического развития).

При значениях уровня оценки согласованности в диапазоне от 0,3 до 0,7 (средний уровень) стратегические цели социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», не актуализируются и требуется дополнительная взаимная увязка стратегических целей и задач программных документов разного уровня.

При значениях уровня оценки согласованности менее 0,3 (низкий уровень) стратегические цели социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», не актуализируются. В этом случае требуется пересмотр стратегических установок социально-экономического развития ЗАТО и последующая их увязка с целевыми программными документами высшего уровня.

Проведенная и раскрытая в диссертации апробация предложенной методики формирования стратегии социально-экономического развития ЗАТО, обеспечивающая взаимную увязку интересов, целей и задач региона, госкорпорации «Росатом» и ЗАТО, показала ее адекватность, значимость и практическую применимость.

Выводы по главе 3

1. В ходе рассмотрения методических вопросов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО (на примере ЗАТО Железногорск Красноярского края) разработана и предложена методика формирования стратегии социально-экономического развития ЗАТО, обеспечивающая взаимную увязку интересов, целей и задач, региона, госкорпорации «Росатом» и ЗАТО. Методические рекомендации используют комплексный инструментарий ТОСЭР для согласования региональных и корпоративных интересов на основе рационального сочетания территориального и отраслевого подходов к стратегическому управлению ЗАТО в рамках утвержденных на государственном уровне пространственных установок. Предложенная методика рассматривается в качестве системного управленческого инструмента, обеспечивающего достижение органами исполнительной власти субъекта РФ, органами управления госкорпорацией и органами местного самоуправления стратегических целей социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом».

2. Методика формирования стратегии социально-экономического развития ЗАТО определяет порядок согласованных действий органов власти региона, госкорпорации и ЗАТО, а также устанавливает определенную логическую последовательность шагов по взаимной увязке их интересов, стратегических целей и задач. Алгоритм действий в рамках предложенной методики включает в себя пять последовательных шагов с возможностью корректирующих действий при существенном изменении внешних и внутренних факторов, бюджетных и электоральных циклов при формировании стратегии социально-экономического развития ЗАТО.

3. В качестве верификации предложенной методики разработаны критерии принятия решения о согласованности или не согласованности стратегических целей и задач ЗАТО с целевыми программными документами

высшего уровня путем проведения оценки уровня согласованности. Для этого предложены веса значимости стратегических целей, шкала оценки уровня согласованности стратегических целей и задач (высокий, средний, низкий), а также порядок расчета.

4. Предложенные инструменты стратегического управления в виде единого комплекса мер институциональной поддержки (ЕКМИП) социально-экономического развития ЗАТО определил порядок и логику согласованных действий, полномочия и зоны ответственности органов государственного управления, органов местного самоуправления и госкорпорации «Росатом» при ее реализации. ЕКМИП способствует согласованности интересов субъектов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО и включает институциональную поддержку в правовой, финансовой, организационной, кадровой, методической и информационной областях.

5. Разработан проект нормативно-правового акта субъекта Российской Федерации по применению методических рекомендаций в части порядка взаимной увязки стратегических целей и задач социально-экономического развития региона, госкорпорации «Росатом» и ЗАТО.

6. В рамках организационных мер институциональной поддержки предложено создание новых организационных структур – АО «Корпорация развития» субъекта РФ и Экспертные группы при АО «Корпорация развития» субъекта РФ, по которым в диссертации подготовлены проекты основных положений.

7. Апробация разработанных в диссертации инструментов стратегического управления – методики формирования стратегии социально-экономического развития ЗАТО и единого комплекса мер институциональной поддержки (ЕКМИП) – показала их адекватность, значимость и практическую применимость.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного исследования автором сформулированы следующие выводы, обобщающие полученные результаты.

Стратегическое управление социально-экономическим развитием регионов и муниципальных образований (включая ЗАТО) приобретает важнейшее значение в рамках реализации долгосрочных программ и стратегий Российской Федерации – пространственных, транспортных, инновационных, технологических, образовательных, социально-экономических. Существующие системы стратегического управления социально-экономическим развитием отдельных муниципальных образований (включая ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом») в субъектах Российской Федерации требуют пополнения инструментами, обеспечивающими повышение согласованности и взаимной увязки интересов, стратегических целей и задач основных стейкхолдеров этого процесса – органов государственной власти, крупных корпораций, органов местного самоуправления, экспертного сообщества, некоммерческих организаций – в целях достижения поставленных Президентом РФ национальных целей и решения стратегических задач по улучшению качества жизни населения.

В ходе решения указанной выше задачи проведенное диссертационное исследование позволило пополнить теорию регионального управления и региональной экономики новыми положениями. Исследование целей и задач стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, формирующихся под влиянием стратегических программных документов разного уровня позволило выявить специфику стратегического управления регионом, госкорпорацией «Росатом» и закрытыми административно-территориальными образованиями.

Исследование и систематизация влияющих на социально-экономическое развитие ЗАТО факторов позволили выявить характер, силу и степень их

влияния. В результате, факторы, оказывающие наибольшее влияние на социально-экономическое развитие ЗАТО были сгруппированы по направлениям: *внешние* (наличие системы взаимодействия субъектов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, наличие налоговых преференций ТОСЭР, наличие отраслевой программы импортозамещения, глобальная конкуренция в атомной промышленности, ограничения, связанные с международными санкциями); *внутренние* (емкий внутренний рынок, наличие в ЗАТО инновационного потенциала и предпринимательской активности, качественная городская среда и развитая социальная инфраструктура, высокий уровень развития в ЗАТО транспортной, производственной, социальной и информационно-коммуникационной инфраструктур, наличие в ЗАТО высококвалифицированных кадров у градообразующих предприятий госкорпорации «Росатом», высокий уровень развития в ЗАТО человеческого капитала); *специфические* (высокое влияние госкорпорации «Росатом» в ЗАТО на управление ТОСЭР, наличие в ЗАТО высокотехнологичных производств профильных предприятий госкорпорации «Росатом», уникальная корпоративная культура, эффективность стратегического управления госкорпорации «Росатом», привлекательность современной городской среды ЗАТО для населения).

Предложенный концептуальный подход к стратегическому управлению социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», позволил учесть региональные и корпоративные интересы, а также обеспечить рациональное сочетание территориального и отраслевого подходов к управлению. Таким образом, данный концептуальный подход позволяет взаимно увязать стратегические цели и задачи социально-экономического развития как ЗАТО, так и госкорпорации «Росатом» при учете интересов региона.

Исследование экономического содержания категории «территория опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР)»

способствовало развитию теоретических положений региональной экономики. ТОСЭР обладает комплексным стимулирующим экономических агентов инструментарием, что позволило дополнить теоретические основы региональной экономики предложениями по его использованию для согласования региональных и корпоративных интересов и позволяющего привлечь на территорию ЗАТО инвесторов, создать систему взаимодействия интересов и согласовать цели и задачи стратегических программных документов разного уровня: муниципального, регионального и корпоративного, используя преференциальный режим хозяйственной деятельности и налогообложения для мотивации экономических агентов по принятию ими необходимых решений в области пространственного распределения факторов производства.

Разработана и предложена методика формирования стратегии социально-экономического развития ЗАТО, обеспечивающая взаимную увязку интересов, целей и задач региона, госкорпорации «Росатом». Предложенные инструменты стратегического управления в виде единого комплекса мер институциональной поддержки определили порядок и логику согласованных действий, полномочия и зоны ответственности органов государственного управления, органов местного самоуправления и госкорпорации при разработке и реализации стратегии социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом».

Разработан проект нормативно-правового акта субъекта РФ по применению методических рекомендаций в части порядка взаимной увязки интересов, целей и задач социально-экономического развития региона, госкорпорации «Росатом» и ЗАТО. В рамках организационных мер институциональной поддержки предложено создание новых организационных структуры – АО «Корпорация развития» субъекта РФ и Экспертные группы при АО «Корпорация развития» субъекта РФ.

Апробация предложенных методических положений и инструментов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО (на примере ЗАТО г. Железногорск Красноярского края) показала их адекватность и практическую значимость. Предложенная методика формирования стратегии социально-экономического развития ЗАТО может быть доработана и адаптирована для других муниципальных образований субъектов Российской Федерации (моногородов, ЗАТО).

Предложенные автором концептуальный подход, методика формирования стратегии и инструменты стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, безусловно, не являются исчерпывающими. Вместе с этим, подлежат решению вопросы дальнейшего совершенствования нормативно-правовой базы в области полномочий и ответственности органов местного самоуправления, разработки новых механизмов взаимодействия основных стейкхолдеров при формировании и реализации стратегических программных документов разного уровня, развития форм государственного-частного партнерства, стимулирования инновационной деятельности в регионах РФ – что может явиться предметом других научных исследований.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993). – М., 1993.
2. Федеральный конституционный закон от 17.02.1997 № 2-ФКЗ «О Правительстве Российской Федерации». – М., 1997.
3. Федеральный закон от 14.07.1992 № 3297-1 «О закрытом административно-территориальном образовании». – М., 1992.
4. Федеральный закон от 06.10.1999 № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов РФ». – М., 1999.
5. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». – М., 2003.
6. Федеральный закон от 01.12.2007 № 317-ФЗ «О государственной корпорации по атомной энергии «Росатом». – М., 2007.
7. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании». – М., 2014.
8. Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации». – М., 2014.
9. Федеральный закон от 29.12.2014 № 473-ФЗ «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации». – М., 2014.
10. Указ Президента Российской Федерации от 09.10.2007 № 1351 «Об утверждении концепции демографической политики Российской Федерации на период до 2025 года». – М., 2007.
11. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 594 «О президентской программе повышения квалификации кадров на 2012-2104 г.г.». – М., 2012.
12. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 596 «О долгосрочной экономической политике». – М., 2012.

13. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики». – М., 2012.

14. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 598 «О совершенствовании государственной политики в сфере здравоохранения». – М., 2012.

15. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования». – М., 2102.

16. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 600 «О мерах по обеспечению граждан Российской Федерации доступным и комфортным жильем и повышению качества жилищно-коммунальных услуг». – М., 2012.

17. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». – М., 2012.

18. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 602 «Об обеспечении межнационального согласия». – М., 2012.

19. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 606 «О мерах по реализации демографической политики Российской Федерации». – М., 2012.

20. Указ Президента Российской Федерации от 16.01.2017 № 13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года». – М., 2017.

21. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». – М., 2018.

22. Постановление Правительства Российской Федерации от 25.12.2009 № 1088 «О государственной автоматизированной информационной системе «Управление». – М., 2009.

23. Постановление Правительства Российской Федерации от 20 августа 2015 г. № 870 «О содержании, составе, порядке разработки и утверждения стратегии пространственного развития, а также о порядке осуществления мониторинга и контроля ее реализации». – М., 2015.

24. Постановление Правительства Российской Федерации от 29.10.2015 № 1162 «О порядке разработки, корректировки, мониторингу и контролю реализации отраслевых документов стратегического планирования». – М., 2015.

25. Постановление Правительства Российской Федерации от 20.06.2015 г. № 614 «Об особенностях создания территорий опережающего социально-экономического развития на территориях монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов)». – М., 2015.

26. Постановление Правительства Российской Федерации от 26.04.2017 г. № 494 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 22.06.2015 № 614». – М., 2017.

27. Постановление Правительства Российской Федерации от 06.02.2018 г. № 114 «О создании территории опережающего социально-экономического развития «Железногорск». – М., 2018.

28. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 № 1662-р «Об утверждении концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года». – ИПС Гарант, 2008.

29. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 05.07.2010 № 1120-р «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития до 2020 года». – М., 2010.

30. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 08.12.2011 № 2227-р «О стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года. – ИПС Гарант, 2011.

31. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 16.04.2015 № 668-р «Об изменениях, которые вносятся в перечень монопрофильных муниципальных образований РФ (моногородов)». – М., 2015.

32. Закон Красноярского края от 24.12.2015 № 9-4112 «О стратегическом планировании в Красноярском крае». – ИСП Гарант, 2015.

33. Указ Губернатора Красноярского края от 24.11.2011 № 218-УГ «Об утверждении Стратегии инновационного развития Красноярского края на период до 2020 года «Инновационный край – 2020». – ИПС Гарант, 2011.

34. Распоряжение Губернатора Красноярского края от 13.02.2015 г. № 44-рг «О разработке стратегии социально-экономического развития Красноярского края до 2030 года». – ИПС Гарант, 2015.

35. Распоряжение Губернатора Красноярского края от 25.07.2016 г. № 393-рг «О разработке стратегии социально-экономического развития ЗАТО Железногорск Красноярского края на период до 2030 года». – ИПС Гарант, 2016.

36. Решение Совета депутатов ЗАТО г. Железногорска Красноярского края от 30.10.2012 № 30-171Р «Об утверждении комплексной программы социально-экономического развития муниципального образования «Закрытое административно-территориальное образование Железногорск Красноярского края» до 2020 года». – ИПС Гарант, 2012.

37. Решение Совета депутатов ЗАТО г. Железногорска Красноярского края от 24.02.2015 № 54-283Р «О внесении изменений в Постановление от 30.10.2012 № 30-171Р». – ИПС Гарант, 2015.

38. Стратегия развития арктической зоны до 2020 года [Электронный документ] – Режим доступа: <http://government.ru/info/18360/>.

39. Стратегия 2020: Новая модель роста – новая социальная политика [Электронный документ] – Режим доступа: https://www.ranepa.ru/docs/Nauka_Konsalting/strategia-2020_kniga-1.pdf.

40. Стратегия социально-экономического развития Сибири до 2020 года [Электронный документ] – Режим доступа:

<http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/bd09077d-0fe1-49c5-afe2-e6523919dbb6/Стратегия%20социально-экономического%20развития%20Сибири%20до%202020%20года.pdf?CACH EID=bd09077d-0fe1-49c5-afe2-e6523919dbb6&MOD=AJPERES>.

41. Стратегия инновационного развития Красноярского края на период до 2020 года «Инновационный край» [Электронный документ] – Режим доступа: <https://base.garant.ru/18618731/>.

42. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года. [Электронный документ] – Режим доступа: <http://os.economy.gov.ru/documents/11006/0/Стратегия+пространственного+развития+Российской+Федерации+на+период+до+2025+года/720a4879-027b-497a-aef0-9f37f02c03f4>.

43. Стратегия деятельности госкорпорации «Росатом» на период до 2030 года [Электронный документ] – Режим доступа: <http://www.innov-rosatom.ru/upload/medialibrary/90a/2.%20Доклад%20Головин.pdf>.

44. Стратегическое развитие госкорпорации «Роскосмос» на период до 2025 года и перспективу до 2030 года [Электронный документ] – Режим доступа: <http://roscosmos.ru/media/files/docs/2017/dokladstrategia.pdf>.

45. Стратегия социально-экономического развития ЗАТО Железногорск Красноярского края до 2030 года [Электронный документ] – Режим доступа: <https://base.garant.ru/44159806/53f89421bbdaf741eb2d1ecc4ddb4c33/>.

46. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://resurs-yar.ru/files/vip22/blok1/1.pdf>.

47. Концепция демографической политики Российской Федерации на период до 2025 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/191961/53f89421bbdaf741eb2d1ecc4ddb4c33/>

48. Концепция пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://карьерыве-евразии.pф/uploadedFiles/files/Kontsepsiya_SPR.pdf.

49. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года. Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144190/.

50. Комплексная программа социально-экономического развития ЗАТО Железногорск Красноярского края на период до 2020 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pandia.ru/text/78/433/20012.php>.

51. Авдокушкин, Е.Ф. Международные экономические отношения: учебник / Е.Ф. Авдокушкин. – М.: Юристъ, 1999. – 368 с.

52. Аврамчикова, Н.Т. Инструменты оценки технологического состояния отраслей экономики ресурсно-ориентированного региона / Н.Т. Аврамчикова, М.Н. Чувашова // Вестник СибГАУ. – 2014. – № 1 (53). – С. 186–189.

53. Аврамчикова, Н.Т. Исторические аспекты эволюции региональной политики и смена парадигмы пространственного развития на современном этапе / Н.Т. Аврамчикова // Вестник СибГАУ. – 2006. – № 6 (13), С. 148–152.

54. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989.

55. Ансофф, И. Концепция стратегического менеджмента / И. Ансофф. – М.: Журнал деловой политики, 1972. – 192 с.

56. Ансофф, И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – СПб.: Питер. 2009. – 344 с.

57. Антонова, И.М. , Стратегическое управление: обзор современных концепций, принципы и отличительные черты / И.М. Антонова, Ю.А. Елисеева // Петербургский экономический журнал. – 2015. – № 1. – С. 39–45.

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

59. Атаманчук, Г.В. Теория государственного управления: учебник / Г.В. Атаманчук. – М.: Омега-Л, 2010. – 525 с.
60. Белякова, Г.Я., Концептуальные положения управления территориями опережающего развития на основе их инновационных преимуществ / Г.Я. Белякова, Д.В. Зябликов, Е.В. Сумина // Фундаментальные исследования. – 2017. – № 3. – С. 212–218.
61. Белякова, Г.Я. Конкурентоспособность региональной экономики: концепция опережающего развития / Г.Я. Белякова. – Красноярск: СибГТУ, 2001. – 230 с.
62. Борщенко, А.С. Стратегическая роль информационных систем в управлении / А.С. Борщенко // Успехи современного естествознания. – 2012. – № 4. – С. 153–154.
63. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. – М.: Юнити, 1997. – 175 с.
64. Васильев, О.В. Особенности формирования и развития социально-экономических систем / О.В. Васильев // Вестник Челябинского государственного университета. Экономика. 2010. Вып. 29. № 27 (208). С. 26 – 35.
65. Вертакова, Ю.В. Исследование социально-экономических и политических процессов: учебное пособие / Ю.В. Вертакова, О.В. Согачева. – М.: КНОРУС, 2009. – 336 с.
66. Винслав, Ю.Б. Стратегическое макропланирование и национальная промышленная политика: содержательны ли официальные законопроекты? / Ю.Б. Винслав // Российский экономический журнал. – 2014. – № 3. – С. 3–22.
67. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Экономистъ, 2006. – 293 с.
68. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
69. Воробьев, А.Д. Инструменты стратегического управления / А.Д. Воробьев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 6. – С. 137–144.

70. Галиуллина, Г.Ф. Модель управления территориями опережающего социально-экономического развития / Г.Ф. Галиуллина // Евразийский международный научно-аналитический журнал, №1 (65). – 2018. – С. 99–103.

71. Гапоненко, А.А. , Стратегическое управление: учебник / А.А. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.

72. Глазьев, С.Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса / С.Ю. Глазьев – М.: Экономика, 2010. – 255 с.

73. Глазьев, С.Ю. Снова к альтернативной системе мер государственной политики модернизации и развития отечественной экономики / С.Ю. Глазьев // Российский экономический журнал. – 2013. – № 3. – С. 3–37.

74. Глигич-Золоторева, М.В. Стратегия управления региональным развитием: мировые тенденции и отечественный опыт / М.В. Глигич-Золоторева// Журнал Наука и образование: хозяйство и экономика [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.journal-nio.com/index.php?option=com_content&view=article&id=532&Itemid=91

75. Горелова, И.В. Стратегия территории опережающего социально-экономического развития как фрейм результата / И.В. Горелова // Территории опережающего социально-экономического развития: вопросы теории и практики. Материалы I Всероссийской научно-практической конференции с международным участием 2 марта 2017 г., Казань, Познание. – 2017. – С. 101–106.

76. Горемыкин, В.А. Планирование на производстве: учебник / В.А. Горемыкин. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.

77. Градов, А.П. Национальная экономика / А.П. Градов. – СПб.: Питер, 2005. – 240 с.

78. Гранберг, А.Г. Основы региональной экономики: учебник для вузов / А.Г. Гранберг. – М.: ГУ ВШЭ, 2004. – 495 с.

79. Гранберг, А.Г. Многорегиональные системы: экономико-математическое исследование / А.Г. Гранберг, В.И. Суслов, С.А. Суспицын // Новосибирск: Сибирское Научное Издательство, 2007, 371 с.
80. Гурман, В.И. Принцип расширения в задачах управления / В.И. Гурман – М.: Наука, Физматлит, 1997. – 288 с.
81. Данько, Т.П. Свободные экономические зоны в мировом хозяйстве: учебное пособие / Т.П. Данько. – М.: Инфра-М, 1998. – 168 с.
82. Джонсон, Дж. Корпоративная стратегия: теория и практика / Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон. – М.: Вильямс, 2007. – 789 с.
83. Добролюбова, Е.И. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности / Е.И. Добролюбова, О.В. Александров // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2015, № 1. – С. 124–138.
84. Друкер, П. Менеджмент. Вызовы XXI века / П. Друкер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 256 с.
85. Евдокимова, Е.Н. Теория стратегического управления развитием воспроизводственных процессов в промышленности региона: монография / Е.Н. Евдокимова. – М.: Гор. линия-Телеком, 2013. – 302 с.
86. Ермакова, Е.Е. Социальные инвестиции как инструмент стратегического управления / Е.Е. Ермакова // Путеводитель предпринимателя. – 2009. – № 3. – С. 123–131.
87. Ефремов, В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 2001. – 238 с.
88. Зименков, Р.И. Свободные экономические зоны: учебное пособие / Р.И. Земенков. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 223 с.
89. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002.
90. Зубаревич, Н.В. Регионы России: неравенство, кризис, модернизация / Н.В. Зубаревич. – М.: Независимый институт социальной политики, 2010. – 160 с.

91. Иванов, Г.Г. Особые экономические территории в России / Г.Г. Иванов, С.Л. Орлов. – М.: Дашков и К. – 2018. – 242 с.
92. Изард, У. Методы регионального анализа: введение в науку о регионах [Methods of Regional Analysis: an Introduction to Regional Science (1960)] / У. Изард // Пер. с англ. В. М. Гохмана, Ю. Г. Липеца, С. Н. Тагера. – М.: Прогресс, 1966. – 660 с.
93. Карлофф, Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф. – М.: Эксмо, 2010. – 252 с.
94. Карякина, Л.А. Система стратегического планирования как инструмент регионального управления / Л.А. Карякина // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора. – 2013. – № 2. – С. 63–69.
95. Катькало, В. С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы / В.С. Катькало // Научные доклады центра управленческих и институциональных исследований факультета менеджмента СПбГУ. – № 2002 (14). – СПб.: Из-во "Мир и семья", 2002.
96. Кокурин, Д.И. Формирование и реализация инфраструктурного потенциала экономики России / Д.И. Кокурин. – М.: Транслит, 2011. – 336 с.
97. Колосовский, Н.Н. Теория экономического районирования / Н.Н. Колосовский. – М.: Мысль, 1969. – 336 с.
98. Кондратьев, В.Б. Государство и корпорации в стратегии глобальной конкурентоспособности / В.Б. Кондратьев // Стратегия и конкурентоспособность. – 2007. – №2 (14). – С. 48–54.
99. Кузнецова, О.П. Региональные аспекты реализации федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» / О.П. Кузнецова, В.В. Кузнецов, В.В. Макаров, А.В. Негодуйко, Е.А. Юмаев // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2015. – Т. 25, № 5. – С. 758–766.

100. Кузык, Б.Н. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование / Б.Н. Кузык, В.И. Кушлин, Ю.В. Яковец. – М.: Экономика, 2011. – 604 с.
101. Кузьмина, Ю.Д. Стратегическое управление регионом на основе принципов устойчивого развития / Ю.Д. Кузьмина. // Дис.к.э.н. – Пермь, 2009. – 235 с.
102. Лазаренко, В.А. Социальное развитие городов атомной электроэнергетики России / В.А. Лазаренко // Известия Российской академии наук. – 2019. – № 2. – С. 20–30.
103. Лаппо, Г.М. География городов / Г.М. Лаппо. – М.: Владос, 1997. – 480 с.
104. Милославский, В.Г. Проблемы и перспективы моногородов Российской Федерации: преимущества, слабости и стратегии развития / В.Г. Милославский, Е.С. Милославская, В.С. Герасимов, Я.В. Ларгин // Молодой ученый. – 2015. – № 22 (102). – С. 446–421.
105. Минакир, П.А. Очерки по пространственной экономике / П.А. Минакир, А.Н. Демьяненко. – Хабаровск: ИЭИ ДВО РАН, 2014. – 272 с.
106. Минцберг, Г. Школы стратегий: Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел. – СПб: Питер, 2000. – 336 с.
107. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал // Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: «Питер», 2001. – 567 с.
108. Некрасов, Н.Н. Региональная экономика / Н.Н. Некрасов. – 2-е изд. – М.: Экономика, 1978. – 340 с.
109. Объединенный портал закрытых административно-территориальных образований Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://zato.tv/rosatom>.
110. Осипов, В.С. Стратегическое значение территорий опережающего развития для экономики страны / В.С. Осипов // Вестник Московского

университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление, 2016. – №4 (19). – С. 5–12.

111. Официальный портал Правительства Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/>.

112. Официальный портал Счетной палаты Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ach.gov.ru/>.

113. Официальный портал Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gks.ru/>.

114. Официальный портал Министерства Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://minvr.ru>.

115. Официальный портал Агентства стратегических инициатив [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://asi.ru/>.

116. Официальный портал Красноярского края [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://krskstate.ru/>.

117. Официальный сайт Президента Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/>.

118. Официальный сайт госкорпорации «Росатом» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rosatom.ru/>.

119. Официальный сайт госкорпорации «Роскосмос» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://roscosmos.ru>.

120. Официальный сайт Государственной автоматизированной системы «Управление» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gasu.gov.ru>.

121. Официальный сайт управляющей компании территориями опережающего развития «Атом-ТОР» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://atomtor.ru/>.

122. Официальный сайт администрации ЗАТО Железногорск Красноярского края [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://adm26.ru/>.

123. Официальный сайт Международного инновационного форума в ЗАТО Железногорск Красноярского края [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.innoforum24.ru>.

124. Официальный сайт Дней госкорпорации «Роскосмос» в Красноярске, 2018 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://roscosmos.sibsau.ru/home/>.

125. Официальный сайт Министерства промышленности и торговли РФ / Доклад рабочей группы Госсовета РФ по направлению «промышленность», 21.05.2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://minpromtorg.gov.ru/press-centre/news/#!/v_minpromtorge_rossii_proshlo_zasedanie_rabochey_gruppy_gossoveta_po_promyshlennosti

126. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru>

127. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://minfin.ru>

128. Официальный сайт Министерства науки и высшего образования Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://minobrnauki.gov.ru>.

129. Официальный сайт Правительства Красноярского края / Министерство экономики и регионального развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://econ.krskstate.ru>.

130. Официальный сайт АО «Российский экспортный центр» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://exportcenter.ru>

131. Официальный сайт АО «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего бизнеса» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://corpmsp.ru>

132. Павлов, П.В. Свободные экономические зоны в развитии национальной экономики / П.В. Павлов. – Таганрогский институт управления и экономики, 2005. – 195 с.

133. Пахомова, Н.В. Переход к циркулярной экономике и замкнутым цепям поставок как фактор устойчивого развития / Н.В. Пахомова, К.К. Рихтер, М.А. Ветрова // Вестник СПбГУ. Экономика. 2017. Т. 33. Вып. 2. С. 244–268.

134. Петраков, Н.Я. Управление хозяйственными системами / Н.Я. Петраков. – М.: Знание, 1975. – 64 с.

135. Пивень, А.Г. Совершенствование организационного и методического обеспечения стратегического управления социально-экономическим развитием региона: дисс. канд. экон. наук / А.Г. Пивень. // Адыгейский государственный университет. – Краснодар. – 2014.

136. Пивень, И.Г. Стратегическое управление социально-экономическим развитием региона как инструмент усиления его конкурентных преимуществ / И.Г. Пивень // ФЭС: Финансы и экономика, 2011, № 5, С. 61–65.

137. Пирс, Дж. Стратегический менеджмент / Дж. Пирс. – М.: Питер, 2013. – 557 с.

138. Полтерович, В.М. Стратегии институциональных реформ. Перспективные траектории / В.М. Полтерович // Экономика и математические методы. – 2006. – Т. 42, вып. 1. – С. 3 – 18.

139. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение - цели - изменения: учеб.-практ. пособие / С.А. Попов. – М.: Юрайт, 2017. – 447 с.

140. Попов, С.А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний: монография / С. А. Попов. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 223 с.

141. Пригожин, А.И. Методика развития организации / А.И. Пригожин. – М.: Ленард, 2017. – 848 с.

142. Приходько, С.В. Особые экономические зоны / С.В. Приходько, И.П. Воловик. – И.: ИЭПП, 2007. – 268 с.
143. Пробст, А.Е. Эффективность территориальной организации производства / А.Е. Пробст. – М.: Мысль, 1965. – 208 с.
144. Программа ООН по окружающей среде (ЮНЕП) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://unep.org>.
145. Пучкин, М.Б. Логистическая инфраструктура как основа формирования территорий опережающего развития / Пучкин М.Б., Белякова Е.В. // Логистические системы. Материалы Международной научно-практической конференции «Логистические системы в глобальной экономике» (2 – 3 апреля 2015 г., Красноярск). – 2015. – № 5. – С. 342–345.
146. Пучкин, М.Б. Проектное управление инновационной деятельностью в ТОСЭР / Аврамчикова Н.Т., Данильченко Ю.В., Пучкин М.Б. // Сибирский журнал науки и технологий. – 2017. – Т. 18, № 3. – С. 664–672.
147. Пучкин, М.Б. Классификация территорий опережающего социально-экономического развития в регионах Российской Федерации / Пучкин М.Б. // Менеджмент социально-экономических систем. – 2017. – № 3. – С. 39–51.
148. Пучкин, М.Б. Теоретические подходы к стратегическому управлению ТОСЭР в ЗАТО атомной отрасли / М.Б. Пучкин // Сибирский журнал науки и технологий. – 2017. – Т. 18, № 4. – С. 981–992.
149. Пучкин, М.Б. Использование принципов циркулярной экономики в ТОСЭР ЗАТО атомной отрасли / Пучкин М.Б. // Решетневские чтения. Материалы XXI международной научно-практической конференции, посвященной памяти генерального конструктора ракетно-космических систем академика М.Ф. Решетнева. (08–11 ноября 2017 г., Красноярск). – В 2 частях. – Часть 2. – С. – 493–495.
150. Пучкин, М.Б. Глобальные и региональные вызовы IV промышленной революции и их влияние на развитие ТОСЭР атомной

отрасли / М.Б. Пучкин // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2018. – № 2. – С. 341–353.

151. Пучкин, М.Б. Концептуальный подход к стратегическому управлению территориями опережающего социально-экономического развития применительно к ЗАТО атомной отрасли / Аврамчикова Н.Т., Пучкин М.Б. // Фундаментальные исследования. – 2018. – № 4. – С. 28–33.

152. Пучкин, М.Б. Бизнес-модели циркулярной экономики в ТОСЭР атомной отрасли [Business models of circular economy in the nuclear industry TOSER]. / Пучкин М.Б. // Сборник статей X международной научно-практической конференции «Механизм обеспечения конкурентоспособности и качества экономического роста региона в условиях модернизации экономики» (Уфа, 01.03.2018 г.) – Уфа: Аэтерна. – 2018. – С. 188–192.

153. Пучкин, М.Б. Российские технологические «газели», как резиденты территорий опережающего социально-экономического развития атомной отрасли / Пучкин М.Б. // «Актуальные проблемы авиации и космонавтики». Материалы IV научно-практической конференции, посвященной Дню космонавтики. (09–13 апреля 2018 г., Красноярск). – С. 212–216.

154. Пучкин, М.Б. Методы отбора резидентов в ТОСЭР ЗАТО Госкорпорации «Росатом» / Аврамчикова Н.Т., Пучкин М.Б. // Менеджмент социально-экономических систем. – 2018. – № 4. – С. 23–32.

155. Пучкин М.Б. Инструменты стратегического управления социально-экономическим развитием закрытых административно-территориальных образований / Пучкин М.Б., Аврамчикова Н.Т. // Региональная экономика: теория и практика. – 2019. – Т. 17, № 6. – С. 1068–1081.

156. Пчелинцев, О.С. Региональная экономика в системе устойчивого развития / О.С. Пчелинцев. – М.: Наука, 2004. – 258 с.

157. Ромашова, Е.А. Критерии оценки инструментов стратегического управления / Е.А. Ромашова // Инновации. – 2006. – №11. – С. 90–93.

158. Сангадиева, И.Г. Методология стратегического управления регионом: монография / И.Г. Сангадиева, З.Г. Сангадиев. – Красноярск: Сибирский гос. аэрокосмический ун-т, 2006. – 206 с.

159. Сафонов, К.Б. Стратегическое планирование как инструмент социального управления / К.Б. Сафонов // Вестник международной академии системных исследований. Информатика, экология, экономика. – 2012. – Т.16, №1. – С. 83–86.

160. Стратегическое планирование в Российской Федерации: состояние методического обеспечения. Аналитический доклад (по результатам мониторинга реализации Федерального закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации») / А. В. Клименко, В. А. Королев, Д. Ю. Двинских, Н. А. Рычкова, И. Ю. Сластихина; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. – (Серия WP8 «Государственное и муниципальное управление»). – 60 с. – 60 экз.

161. Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. Дж. Стрикленд, А.А. Томсон. – М.: Юнити, 1998. – 577 с.

162. Территории опережающего социально-экономического развития: вопросы теории и практики. Материалы I Всероссийской научно-практической конференции, 2 марта 2017 г. – Казань: Изд-во «Познание» Казанского инновационного университета имени В.Г. Тимирязова (ИЭУП), 2017. – 310 с.

163. Томсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

164. Трофимова, Е.А. Особенности стратегического управления в мезоуровневых социально-экономических системах / Е.А. Трофимова // Фундаментальные исследования. 2015, № 2 (часть 11). – С. 2389–2393.

165. Файков, Д.Ю. Закрытые административно-территориальные образования. «Атомные» города : монография / Д.Ю. Файков // ФГУП «Рос. федер. ядер. центр. Всерос. науч.-исслед. ин-т эксперим. физики», Саров: [ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»], 2010. – 270 с.
166. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М., 2005. – 448 с.
167. Шарапов, С.А. Свободные экономические зоны / С.А. Шарапов. – М.: Юнити-Дана, 2005. – 167 с.
168. Шеховцева, Л.С. Стратегический менеджмент / Л.С. Шеховцева. – Калининград: РНУ им. И.Канта, 2006. – 153 с.
169. Шеховцева, Л.С. Концептуальные основы стратегического управления развитием региона / Л.С. Шеховцева // Вестник МГТУ, 2006, Т. 9. № 4, С. 690–693.
170. Шнипер, Р.И. Регион: экономические методы управления / Р.И. Шнипер. – Новосибирск: Наука, 1978. – 367 с.
171. Юданов, А. Ю. Конкуренция. Теория и практика: учебное пособие / А.Ю. Юданов. – М.: Акалис, 2017. – 272 с.
172. 17 целей устойчивого развития Организации объединенных наций (ООН) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/>.
173. 46-th World Economic Forum, Davos 2016 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2016>.
174. Avramchikova, N.T. Methods and forms of state support of innovative activities in region (on the example of Krasnoyarsk region) / N.T. Avramchikova, D.O. Volkov, L.N. Zakharova // Siberian journal of science and technology, 2017. – Vol.18, No.2. – P. 442–451.
175. Chandler A. D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. - Cambridge, Mass, MIT. Press, 1962.

176. Cristensen, C. R. Business Policy: Text and Cases / C. R. Cristensen, K. R. Andrews, I. L. Bower. – Homewood (Ill), Irwin., 1960.
177. Ellen MacArthur Foundation [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy>.
178. Fujita, M. The Spatial Economy: Cities, Regions, and International Trade / M. Fujita, P. Krugman, A.J Venables // The MIT Press, 1999. – 367 p.
179. Puchkin, M.B. Terms of attraction residents of the territories of advanced socio-economic development of closed administrative-territorial entities of the state Corporation "Rosatom". / Avramchikova N.T., Puchkin M.B., Chuvashova M.N. // Proceedings of the 24th international scientific open conference «Modern Informatization Problems» (Yelm, WA, USA). – 2019.
180. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises / A. D. Chandler. – Cambridge, Mass, MIT. Press, 1962.
181. The Growth of the Circular Economy. UPS / Green Biz Research Study, 2016 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://greenbiz.com/report/growth-circular-economy>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Виды стратегических документов в Российской Федерации

№ п/п	Виды стратегических документов
<i>1. Федеральный уровень</i>	
1	Стратегия социально-экономического развития РФ
2	Стратегия научно-технологического развития РФ
3	Стратегия национальной безопасности РФ
4	Основы государственной политики в сфере обеспечения национальной безопасности РФ
5	Доктрины национальной безопасности РФ
6	Отраслевые документы стратегического планирования РФ
7	Стратегия пространственного развития РФ
8	Стратегии социально-экономического развития макрорегионов
9	Прогноз научно-технологического развития РФ
10	Стратегический прогноз РФ
11	Прогноз социально-экономического развития РФ на долгосрочный период
12	Бюджетный прогноз РФ на долгосрочный период
13	Прогноз социально-экономического развития РФ на среднесрочный период
14	Основные направления деятельности правительства РФ
15	Государственные программы РФ
16	Схемы территориального планирования РФ
<i>2. Региональный уровень</i>	
1	Стратегия социально-экономического развития субъекта РФ
2	Прогноз социально-экономического развития субъекта РФ на долгосрочный период

3	Бюджетный прогноз субъекта РФ на долгосрочный период
4	Прогноз социально-экономического развития субъекта РФ на среднесрочный период
5	План мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития субъекта РФ
6	Государственные программы субъекта РФ
7	Схема территориального планирования субъекта РФ
<i>3. Муниципальный уровень</i>	
1	Стратегия социально-экономического развития муниципального образования
2	План мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования
3	Прогноз социально-экономического развития муниципального образования на среднесрочный или долгосрочный периоды
4	Бюджетный прогноз на долгосрочный период
5	Муниципальные программы

Источник: Федеральная служба государственной статистики. Государственная автоматизированная информационная система «Управление», Федеральная информационная система стратегического планирования [111].

Методическое обеспечение исполнения федерального закона № 172-ФЗ

«О стратегическом планировании в Российской Федерации»

№ п/п	Наименование документа
1	Методика рейтингования федеральных органов исполнительной власти (ФОИВ)
2	Методика рейтингования субъектов РФ
3	Методические рекомендации для регистрации документов стратегического планирования в ГАС «Управление»
4	Методические рекомендации по заполнению отчетных форм документов стратегического планирования в ГАС «Управление»
5	Методические рекомендации по оценке населением эффективности деятельности руководителей органов местного самоуправления
6	Методические рекомендации по подготовке сводного доклада субъекта РФ о результатах мониторинга эффективности своей деятельности в сфере стратегического планирования
7	Рекомендации по реализации проектов государственного-частного партнерства Лучшие практики
8	Методики оценки эффективности деятельности региональных органов власти (РОИВ) – утверждены Постановлением Правительства РФ от 19.04.2018г. № 472
9	Методические рекомендации о порядке разработки стратегии социально-экономического развития РФ – утверждена Постановлением Правительства РФ от 08.08.2015г. № 823
10	Материалы семинаров по стратегическому планированию для субъектов РФ и муниципальных образований РФ

Источник: Федеральная служба государственной статистики.

Государственная автоматизированная информационная система

«Управление», Федеральная информационная система стратегического планирования [111].

от ____

№ ____

УКАЗ

ОБ УТВЕРЖДЕНИИ МЕТОДИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОРЯДКУ
ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО
РАЗВИТИЯ ЗАТО(в части взаимной увязки интересов муниципального образования, региона и
госкорпорации «Росатом»)

В соответствии со статьями 5, 6, 19, 39 Федерального закона от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» постановляю:

1. Утвердить Методические рекомендации по порядку формирования стратегии социально-экономического развития ЗАТО в части взаимной увязки интересов муниципального образования, региона и госкорпорации «Росатом» (далее Методические рекомендации) согласно Приложению 1.

2. Установить перечень участвующих в реализации мероприятий Методических рекомендаций (п. 2) органов исполнительной власти субъекта РФ, управляющих органов госкорпорации «Росатом» и органов муниципального самоуправления ЗАТО, согласно Приложению 2.

3. Установить показатели оценки уровня согласованности стратегических целей и задач согласно Приложению 3.

4. Опубликовать Указ на официальном портале субъекта РФ.

5. Указ вступает в силу с 1 января 20__ года, но не ранее чем по истечении 10 дней после его официального опубликования.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОРЯДКУ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ЗАТО

I. Общие положения

Методические рекомендации по порядку формирования стратегии социально-экономического развития ЗАТО в части взаимной увязки интересов муниципального образования, региона и госкорпорации «Росатом» (далее Методические рекомендации) разработаны с учетом следующих нормативно-распорядительных документов:

- федерального закона от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»;
- федерального закона от 29.12.2014 № 473-ФЗ «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации»;
- федерального закона от 01.12.2007 № 317-ФЗ «О государственной корпорации по атомной энергии «Росатом»;
- федерального закона от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»;
- федерального закона от 14.07.1992 № 3297-1 «О закрытом административно-территориальном образовании»;
- указа Президента Российской Федерации от 16.01.2017 № 13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года»;
- указа Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 596 «О долгосрочной экономической политике»;

- указа Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»;
- указа Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;
- закона Красноярского края от 24.12.2015 № 9-4112 «О стратегическом планировании в Красноярском крае».

II. Основные положения

1. Настоящие Методические рекомендации состоят из трех последовательных этапов и регулируют ключевые взаимодействия субъектов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО. Методические рекомендации:

- устанавливают иерархический порядок взаимосвязей стратегий социально-экономического развития региона, госкорпорации «Росатом» и ЗАТО;
- определяют место стратегии социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» в общей системе стратегического планирования и управления;
- выделяют направления согласования региональных, корпоративных и муниципальных интересов;
- определяют в программных документах разного уровня перечень стратегических целей и задач для последующей их взаимной увязки;
- определяют порядок сочетания территориального и отраслевого подходов к стратегическому управлению социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом»;
- используют комплексный инструментарий ТОСЭР в виде преференциальных административных и налоговых режимов хозяйственной

деятельности резидентов для согласования интересов субъектов стратегического управления разного уровня на территории ЗАТО;

- выстраивают организационно-логическую схему взаимодействия субъектов стратегического управления разного уровня;

- определяют порядок и логику взаимоувязки стратегических установок программных документов разного уровня;

- определяют механизм (формы и способы) взаимоувязки целей и задач стратегий социально-экономического развития региона, госкорпорации «Росатом» и ЗАТО;

- устанавливают порядок согласованных действий органов государственной власти субъекта Российской Федерации, госкорпорации «Росатом» и ЗАТО в сфере стратегического управления;

- включают алгоритм из пяти последовательных шагов с возможностью корректировки стратегии социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» при существенном изменении внешних и внутренних факторов, бюджетных и электоральных циклов;

- включают возможность оценки уровня согласованности стратегических целей и задач социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» с программными документами высшего уровня (Приложение 3).

2. Методические рекомендации реализуются в сферах:

- технологической, предполагающей использование высоких технологий при производстве гражданской продукции малыми предприятиями, расположенными в ЗАТО;

- управленческой, позволяющей разработать порядок распределения властных полномочий между разными уровнями управления при рациональном сочетании территориального и отраслевого подходов к стратегическому управлению, а также специальные критерии при

определении порядка отбора резидентов при регистрации их деятельности в ТОСЭР ЗАТО с учетом его специфики;

- организационной, включающей единый комплекс мер институциональной поддержки (ЕКМИП) социально-экономического развития ЗАТО.

3. Единый комплекс мер институциональной поддержки (ЕКМИП) способствует согласованности интересов субъектов стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» и включает институциональную поддержку в следующих областях:

- правовой: принятие нормативно-правовых актов по обеспечению упрощенных административных и контрольно-пропускных процедур в ЗАТО для резидентов ТОСЭР;

- финансовой: предоставление государственных заказов резидентам ТОСЭР в ЗАТО на товары и услуги, производимые по отраслевым программам импортозамещения госкорпорации «Росатом»; бюджетное софинансирование научно-технических разработок региональными научными учреждениями и ВУЗами, а также программ подготовки и переподготовки кадров для инновационного сектора экономики региона; создание совместно с государственными корпорациями региональных венчурных фондов;

- организационной: создание АО «Корпорация развития», отвечающей за пространственное, инновационное, технологическое и социально-экономическое развитие территорий; создание экспертных групп при АО «Корпорация развития»;

- кадровой: создание регионального учебного центра подготовки и переподготовки высококвалифицированных кадров для органов власти региона, муниципалитетов и бизнеса в области стратегического управления и проектной деятельности;

- методической: предоставление резидентам ТОСЭР в ЗАТО услуг Российского экспортного центра (РЭЦ); создание при госкорпорации «Росатом» Центра компетенций стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО;

- информационной: создание единой автоматизированной информационной системы стратегического управления социально-экономическим развитием ЗАТО в регионах Российской Федерации.

3. Виды, объем и сроки проведения мероприятий

3.1. Определяется следующий состав мероприятий Методических рекомендаций:

- Установление иерархических взаимосвязей стратегий социально-экономического развития разного уровня;
- Проведение анализа инновационного развития муниципалитета;
- Проведение анализа социально-экономического развития муниципалитета;
- Определение приоритетов долгосрочного развития муниципалитетов;
- Проведение SWOT-анализа для муниципалитета;
- Разработка проектов необходимых нормативно-правовых актов муниципального образования;
- Разработка механизма взаимоувязанности стратегических целей и задач программных документов разного уровня;
- Согласование стратегических целей и задач ЗАТО с целевыми программными документами верхнего уровня;
- Мониторинг изменений внешних и внутренних факторов, а также параметров электоральных и бюджетных циклов;
- Проведение оценки уровня согласованности стратегических целей и задач ЗАТО с целевыми программными документами верхнего уровня;
- Актуализация стратегических целей и задач ЗАТО и разработка стратегии социально-экономического развития ЗАТО;

– Разработка механизма реализации и контроля социально-экономического развития ЗАТО на муниципальном уровне.

3.2. Мероприятия Методических рекомендаций осуществляются в объемах, достаточных для разработки и утверждения Стратегии социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» в соответствии с установленными требованиями к долгосрочным программным документам подобного рода.

3.3. Сроки и периодичность проведения мероприятий Методических рекомендаций определяются действующими методическими положениями и правовыми-нормативными актами в области стратегического планирования и управления в Российской Федерации.

4. Исполнители и соисполнители

4.1. Основным исполнителем настоящей Методики определяется АО «Корпорация развития» субъекта РФ.

4.2. Основные соисполнители Методических рекомендаций указаны в Приложении 2.

4.3. К исполнению мероприятий Методических рекомендаций по согласованию с АО «Корпорация развития» субъекта РФ могут привлекаться сторонние специализированные организации, общественные и некоммерческие организации.

5. Корректировка стратегических целей и задач

5.1. Для актуализации целей и задач социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» осуществляется мониторинг изменения внешних и внутренних факторов, а также основных параметров бюджетных и электоральных циклов.

5.2. В случае изменения любого из ключевых внешних и внутренних факторов, а также основных параметров бюджетных и электоральных циклов более чем на 10%, стратегические цели и задачи социально-экономического развития ЗАТО корректируются.

6. Оценка уровня согласованности стратегических целей и задач

6.1. В качестве верификации результатов исполнения мероприятий Методических рекомендаций используется оценка уровня согласованности стратегических целей и задач социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» с программными документами высшего уровня.

6.2. Оценка уровня согласованности стратегических целей и задач проводится в соответствии с порядком Приложения 3.

6.3. При полученных значениях уровня согласованности выше 0,7 стратегические цели и задачи социально-экономического развития ЗАТО актуализируются.

6.4. При полученных значениях уровня согласованности ниже 0,7 стратегические цели и задачи социально-экономического развития ЗАТО дорабатываются в соответствии с Методическими рекомендациями.

III. Заключительные положения

7. Актуализация

7.1. В Методические рекомендации могут вноситься изменения и дополнения в связи с изменениями методических и нормативно-правовых документов в области стратегического планирования и управления в Российской Федерации.

8. Информирование

8.1. Результаты исполнения Методических рекомендаций публикуются в открытом доступе на официальном сайте АО «Корпорация развития» субъекта РФ.

ПЕРЕЧЕНЬ

органов исполнительной власти субъекта РФ, управляющих органов госкорпорации «Росатом» и органов муниципального самоуправления ЗАТО, участвующих в реализации Методических рекомендаций по порядку формирования стратегии социально-экономического развития ЗАТО

1. АО «Корпорация развития» субъекта РФ
2. Министерство экономического развития субъекта РФ
3. Министерство финансов субъекта РФ
4. АО «АТОМ-ТОР» (управляющая компания ТОСЭР ЗАТО госкорпорации «Росатом»)
5. Дирекция по стратегии и инвестициям госкорпорации «Росатом»
6. Общественная общероссийская организация «Российский союз промышленников и предпринимателей»
7. Общественная общероссийская организация «Деловая Россия»
8. Общественная общероссийская организация «Опора России»
9. Торгово-промышленная палата Российской Федерации
10. Управление экономики администрации ЗАТО
11. Управление финансов администрации ЗАТО
12. Экспертные советы при АО «Корпорации развития» субъекта РФ

**ПОКАЗАТЕЛИ УРОВНЯ СОГЛАСОВАННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ
ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ЗАТО,
НА ТЕРРИТОРИИ КОТОРЫХ РАСПОЛОЖЕНЫ ОБЪЕКТЫ
ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ»**

В рамках Методических рекомендаций по порядку формирования стратегии социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», с программными документами высшего уровня, на ее заключительном этапе выполняется верификация путем оценки уровня согласованности стратегических целей и задач программных документов разного уровня (федерального, отраслевого, регионального и муниципального). Для этого экспертами при АО «Корпорация развития» субъекта РФ рассматриваются программные документы разного уровня и результаты заносятся в Таблицу 1.

Таблица 1

Результаты оценки уровня согласованности стратегических целей и задач
социально-экономического развития ЗАТО с программными документами
высшего уровня

№ п/п	Стратегические цели и задачи, требующие взаимной увязки	Субъекты стратегического управления ЗАТО				Результат (сумма строки N /4)
		РФ	Регион	«Росатом»	«Роскосмос»	
1	2	3	4	5	6	7
1	Цель 1					
2	Цель 2					
3	Цель 3					
...						
N	Цель N					

Шкала оценок согласованности «цели N» состоит из трех значений:

- «1,0», цель N в стратегических документах разного уровня «не противоречива, согласована»;
- «0,5», цель N в стратегических документах разного уровня «противоречива, согласована»;
- «0,0», цель N в стратегических документах разного уровня «противоречива, не согласована».

Стратегическим целям и задачам придаются веса – в значениях от 0,01 до 1,0 – в зависимости от значимости.

Результат по каждой цели (по строкам) подсчитывается в столбце 7 путем сложения полученных значений по столбцам 3, 4, 5, 6 умноженный на значение веса цели и деленный на 4 (количество целевых программных документов высшего уровня).

Совокупный результат оценки уровня согласованности стратегических целей и задач социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» с программными документами высшего уровня рассчитывается как сумма строк (1 – N) и деленая на N.

Верификация методики осуществляется путем актуализации или не актуализации сформулированных стратегических целей и задач социально-экономического развития ЗАТО в зависимости от полученных значений оценки уровня согласованности. По аналогии со шкалой коэффициента конкордации (Кендалла) для целей реализации Методики принимаются следующие диапазоны уровней согласованности:

- высокий, значение уровня согласованности выше 0,7;
- средний, значение уровня согласованности в диапазоне от 0,3 до 0,7;
- низкий, значение уровня согласованности ниже 0,3.

При значениях уровня оценки согласованности более 0,7 (высокий уровень согласованности) стратегия социально-экономического развития актуализируется (принимается к реализации).

При значениях уровня оценки согласованности в диапазоне от 0,3 до 0,7 (средний уровень) стратегия социально-экономического развития не актуализируется, требуется дополнительная взаимная увязка стратегических целей и задач программных документов разного уровня.

При значениях уровня оценки согласованности менее 0,3 (низкий уровень) стратегия социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом», не актуализируется, требуется пересмотр стратегических установок.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ О КОРПОРАЦИИ РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

1. Общие положения.

Корпорация развития субъекта Российской Федерации (далее – Корпорация развития) оказывает комплексные услуги в области сопровождения инвестиционных проектов на всех стадиях их реализации – от разработки концепции проекта до его реализации. Корпорация развития готова подключаться к работе с инвестиционным проектом на любой его стадии и эффективно оказывать комплексную поддержку всем инвесторам на территории региона.

2. Цели создания Корпорации развития.

Целью создания Корпорации развития является формирование и обеспечение бесперебойной работы удобной площадки для выстраивания эффективного взаимодействия между органами власти, бизнеса и обществом при реализации инвестиционных и долгосрочных проектов социально-экономического развития территории региона.

3. Задачи Корпорации развития.

3.1. Разработка инвестиционных и долгосрочных проектов социально-экономического развития.

3.2. Сопровождение инвестиционных и долгосрочных проектов социально-экономического развития.

3.3. Экспертиза бизнес-планов и стратегий социально-экономического развития.

3.4. Подбор площадок для размещения новых производств.

3.5. Привлечение финансирования.

3.6. Привлечения резидентов в ТОСЭР.

3.7. Привлечение государственной поддержки.

3.8. Строительный контроль.

3.9. Юридические услуги.

3.10. Информационные услуги.

4. Инструменты Корпорации развития.

4.1. Налоговые льготы.

4.2. Государственно-частное партнерство.

4.3. Национальные приоритетные проекты.

4.4. Специальные инвестиционные контракты.

4.5. Территории с преференциальным режимом предпринимательской деятельности (вкл. ТОСЭР).

4.6. Гарантийная поддержка.

4.7. Финансовая поддержка.

4.8. Юридическая поддержка.

4.9. Информационная поддержка.

4.10. Регламент «одного окна».

5. Заключительные положения.

Корпорация развития создается в форме акционерного общества (АО) и подотчетно в своей деятельности учредителям (акционерам). Акционерами могут выступать как органы государственной власти субъекта Российской Федерации, так и государственные корпорации, а также частные организации. Корпорация развития в своей деятельности интегрирована в структуру органов государственной власти субъекта Российской Федерации, в рамках реализации уставных целей взаимодействует с экспертным и научным сообществом, учебными учреждениями, бизнесом, некоммерческими организациями, а также населением. Деятельность Корпорации развития публична, основные результаты ежемесячно публикуются на официальном сайте в открытом доступе.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОБ ЭКСПЕРТНЫХ ГРУППАХ,
СОЗДАВАЕМЫХ ПРИ КОРПОРАЦИИ РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

1. Общие положения.

Экспертные группы при АО «Корпорация развития» субъекта РФ (далее – Экспертные группы) в своей деятельности Экспертные группы руководствуются нормативно-правовыми актами Российской Федерации, нормативно-правовыми актами субъекта Российской Федерации, муниципальных образований, государственной корпорации «Росатом», настоящим Положением.

2. Цели создания.

Экспертные группы создаются в целях повышения качества подготовки документов стратегического планирования на региональном и муниципальном уровнях.

3. Задачи.

3.1. Участие в разработке региональных и муниципальных стратегических документов.

3.2. Экспертиза региональных и муниципальных стратегических документов.

3.3. Подготовка предложений по доработке региональных и муниципальных стратегических документов.

3.4. Разработка методических рекомендаций для муниципальных органов власти в части подготовки стратегических документов.

3.5. Участие в реализации Методических рекомендаций по порядку формирования стратегии социально-экономического развития ЗАТО в части взаимной увязки интересов, целей и задач ЗАТО с программными документами разного уровня.

3.6. Проведение оценки уровня согласованности стратегических целей и задач социально-экономического развития ЗАТО, на территории которых расположены объекты госкорпорации «Росатом» с целевыми программными документами высшего уровня.

4. Основные положения.

4.1. Экспертные группы формируются заявительным порядком из числа представителей общественных объединений предпринимателей, некоммерческих общественных организаций, научного сообщества региона.

4.2. Состав Экспертных групп утверждается руководителем АО «Корпорация развития» региона РФ.

4.3. Экспертные группы возглавляют руководители, выбираемые ее членами путем тайного голосования.

4.4. В отсутствие руководителей Экспертных групп его функции выполняют их заместители.

4.5. Деятельность Экспертных групп носит публичный характер, а ее результаты освещаются на официальном сайте АО «Корпорация развития» региона РФ.

5. Инструменты Экспертных групп.

5.1. Организационно-техническое обеспечение деятельности Экспертных групп возлагается на АО «Корпорация развития» региона РФ.

5.2. В своей работе члены Экспертных групп используют утвержденные методические документы, нормативно-правовые акты, данные государственной статистики, научные методы и методики.

5.3. По согласованию с АО «Корпорация развития» региона РФ члены Экспертных групп могут привлекать к работе сторонние профессиональные организации, в том числе и на возмездной основе.

6. Заключительные положения.

6.1. Члены Экспертных групп действуют на общественных началах, вознаграждение им не выплачивается, а связанные с исполнением своих функций расходы не компенсируются.

6.2. Решения принимаются Экспертными группами простым большинством голосов при наличии кворума в 75% от числа их членов.

6.3. Все решения, принимаемые Экспертными группами, носят рекомендательный характер для АО «Корпорация развития» региона РФ.