

Теоретические аспекты формирования стратегий развития градообразующих организаций¹

© 2017 г. Н.А. Харитоновна, Е.Н. Харитоновна, В.Н. Пуляева, К.Б. Кунанбаева*

Современное состояние управленческой науки основано на широком применении системного подхода в управлении хозяйствующим субъектом, что предполагает акцентирование внимания на внутренних взаимосвязях между его элементами при формировании стратегии развития и необходимости диверсификации системы в целом при изменении параметров, характеризующих вход в нее. В этой связи, управление развитием градообразующих организаций в целях обеспечения устойчивости финансового состояния монопрофильных муниципальных образований, на территории которых они функционируют, представляет собой инструмент достижения планов социально-экономического развития страны в целом, поскольку охватывает практически все отрасли промышленного производства, затрагивая интересы свыше 10 % населения страны, проживающего в российских моногородах.

Цель исследования заключается в формировании теоретических взглядов на проблему управления развитием градообразующих организаций, основанных на достижениях современной науки о стратегическом менеджменте и специфических особенностях градообразующих организаций, функционирующих в системе муниципальной экономики.

В статье акцентировано внимание на наличии двух управляющих систем: внешней и внутренней, неразрывно связанных с программными документами Правительства Российской Федерации, направленными на преодоление кризисных явлений в стране. Кроме того, рассмотрены возможные варианты перспектив развития градообразующих организаций в зависимости от принадлежности к той или иной категории моногородов и инвестиционной привлекательности регионов, на территории которых они функционируют.

Учитывая современные тенденции в менеджменте, в статье рассмотрена возможность использования «модели создания восприятия» при разработке стратегии развития градообразующих организаций.

Авторами рекомендованы возможные варианты стратегий металлургических предприятий, учитывающие как классические модели развития, так и обусловленные специфическими особенностями хозяйствующих субъектов, функционирующих на территории монопрофильных муниципальных образований.

Ключевые слова: Монопрофильное муниципальное образование, градообразующая организация, стратегия развития на основе модели создания восприятия, опережающее инновационное развитие, инвестиционная привлекательность региона

¹Статья подготовлена по материалам научно-исследовательской работы «Управление развитием градообразующих организаций», приказ Финансового университета от 15.04.2015 № 0820/0 «Об организации выполнения научных исследований по Государственному заданию на 2015 год». Номер государственной регистрации № 115070810103.

Данное исследование продолжает опубликованную ранее статью авторов: Харитоновна Н.А., Харитоновна Е.Н., Пуляева В.Н., Кунанбаева К.Б. Классификация градообразующих организаций моногородов Российской Федерации // «Экономика в промышленности». 2015. № 4. С. 24–31. DOI: 10.17073/2072-1633-2015-4-24-31.

* Харитоновна Н.А. – д-р экон. наук, профессор, kharitonovana1951@gmail.com, Харитоновна Е.Н. – д-р экон. наук, профессор, ENaritonova@fa.ru, Пуляева В.Н. – канд. экон. наук, 8.kharitonova@gmail.com, Кунанбаева К.Б. – аспирант, kunnabaeva_kymbat@mail.ru

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 125993, Москва, Ленинградский просп., д. 49.

Системный подход в управлении хозяйствующими субъектами, сформировавшийся в середине XX века, акцентирует внимание на внутренних взаимосвязях между его элементами. При этом управленческие действия не просто функционально вытекают друг из друга (что особенно очевидно при процессном подходе к управлению организацией), а непосредственно взаимосвязаны друг с другом, предопределяя необходимость диверсификации системы в целом при изменении параметров, характеризующих вход в нее. В этой связи, управление развитием градообразующих организаций в целях обеспечения устойчивости социально-экономического положения монопрофильных муниципальных образований, на территории которых они функционируют, представляет собой инструмент достижения планов социально-экономического развития страны в целом, поскольку охватывает практически все отрасли промышленного производства, затрагивая интересы свыше 10 % [1] населения страны, проживающего в российских моногородах.

Таблица 1

Основные различия между «внутренней» и «внешней» системами управления градообразующей организацией* [The main differences between the «internal» and «external» management systems of the city-forming organization]		
Основные компоненты	Система управления градообразующей организацией	
	«Внутренняя»	«Внешняя»
Субъект управления	Собственники и менеджмент градообразующей организации	Администрация муниципального образования (Экономическая служба администрации по работе с юридическими лицами)
Объект управления	Бизнес процессы и ресурсы градообразующей организации; ее взаимодействия с внешней средой	Социально экономическая система муниципального образования, основу которой составляет градообразующая организация
Цели управления	Устойчивое развитие экономики градообразующей организации; наращивание ее экономического потенциала	Устойчивое развитие экономики муниципального образования и максимально возможное содействие реализации политики Правительства Российской Федерации в отношении моногородов и муниципальных образований
Задачи управления	В соответствии с принятой стратегией развития градообразующей организации	В соответствии с принятой стратегией развития экономики муниципального образования
Инструментарий, используемый системой управления	Все возможные методы и инструменты управления хозяйствующим субъектом	Государственно-частное партнерство; социальное партнерство; мониторинг показателей

* Систематизировано авторами.

Несмотря на то, что проблема социально-экономического положения монопрофильных муниципальных образований не является новой для России, теоретическим вопросам управления развитием градообразующих организаций не уделялось должного внимания по ряду объективных причин. С одной стороны, градообразующая организация, как субъект частного бизнеса не заинтересована во вмешательстве извне в систему ее управления. С другой стороны, долгие годы градообразующие организации несли бремя социальных расходов в целом по муниципальному образованию (коммуникации, объекты культуры и здравоохранения, как правило, находились на балансе крупнейших предприятий моногородов), создав определенную материальную базу, которая в условиях формирования рыночных отношений была передана собственниками градообразующего бизнеса муниципалитету. Тем самым произошло размежевание интересов градообразующего бизнеса и органов местного самоуправления, несмотря на то, что социально-экономическое положение муниципального образования и в настоящее время в значительной степени определяется как результативностью хозяйствования градообразующих организаций, так и желанием собственников бизнеса влиять на социально-экономическое положение моногорода в целом.

Учитывая, что практически каждый пятый город Российской Федерации имеет явно выраженную многопрофильную направленность [2], необходимо создание институциональной основы, позволяющей государственным и муниципальным органам управления оказывать влияние на развитие градообразующих организаций. И такая работа уже ведется. Прежде всего, это создание в 2014 году Фонда развития моногородов. Во-вторых, опосредовано, принятие Федерального закона о промышленной политике, поскольку градообразующими, согласно действующему законодательству, признаются предприятия промышленного производства. В-третьих, формируя механизм оценки эффективности дея-

тельности органов государственного и местного самоуправления, Правительство Российской Федерации заинтересовано в развитии взаимодействия между менеджментом градообразующих организаций, администраций муниципалитетов и специалистами региональных органов государственного управления. И наконец, имеются примеры личного вмешательства первых лиц российского государства в решение проблем моногородов и определяющих их экономику градообразующих организаций.

Сложность процесса управления развитием градообразующих организаций обусловлена наличием двух систем управления: «внутренней» и «внешней», отличающихся целями и задачами, а также применяемыми инструментами (табл. 1). В этой связи, взаимодействие органов государственной и муниципальной власти с системообразующим бизнесом – это не только понимание текущих и перспективных потребностей конкретного хозяйствующего субъекта и муниципального образования в целом, но и постановка ясных и реалистичных целей совместного функционирования градообразующей организации и муниципальной экономики в целом. При этом необходимы выбор рациональных способов достижения поставленных стратегических целей развития, наличие заинтересованности собственников и трудового коллектива крупнейшего в моногороде промышленного предприятия в развитии муниципальной экономики, а также надежный контроль за ходом осуществляемых преобразований и своевременное принятие эффективных управленческих решений; равно как и организационная поддержка со стороны администрации муниципального образования, на территории которого функционирует соответствующий хозяйствующий субъект.

При разработке стратегии градообразующих организаций неизбежен учет выбранных приоритетов развития, обеспечивающих сбалансированность муниципальной экономики в целом. При этом градообразующие организации должны быть максимально заинтересованы в формировании устойчивого

Таблица 2

**Взаимосвязь основных направлений Антикризисной программы развития экономики России [4]¹
и важнейших целей функционирования градообразующих организаций**
[Interrelation of the main directions of the Anti-Crisis Program for the Development of the Russian Economy [4]
and the major goals of the functioning of city-forming organizations]

№ п/п	Воздействие на функционирование градообразующих организаций		Решение социальных проблем населения
	Прямое	Косвенное	
1	Поддержка импортозамещения и экспорта по широкой номенклатуре несырьевых, в т.ч. высокотехнологичных, товаров	Содействие развитию малого и среднего предпринимательства за счет снижения финансовых и административных издержек	Компенсация дополнительных инфляционных издержек наиболее уязвимым категориям граждан (пенсионеры, семьи с несколькими детьми)
2	Создание возможностей для привлечения оборотных и инвестиционных ресурсов с приемлемой стоимостью в наиболее значимых секторах экономики, в т.ч. при реализации государственного оборонного заказа	Снижение напряженности на рынке труда и поддержка эффективной занятости	Оптимизация бюджетных расходов за счет выявления и сокращения неэффективных затрат, концентрации ресурсов на приоритетных направлениях развития и выполнении публичных обязательств
3	Создание механизма санации проблемных системообразующих организаций	Повышение устойчивости банковской системы	Сохранение или создание новых рабочих мест

Таблица 3

Взаимосвязь стратегических приоритетов развития регионов с функционированием градообразующих организаций [5, С. 19–22]

[Interrelation of strategic priorities of development of regions with functioning of city-forming organizations [5, pp. 19–22]]

№ п/п	Воздействие на функционирование градообразующих организаций	
	Прямое	Косвенное
1	Использование институциональных инструментов, направленных на повышение уровня жизни населения	Формирование инновационной инфраструктуры: посредством создания бизнес-инкубаторов и технопарков
2	Реализация инвестиционных проектов в приоритетных отраслях промышленности, развитие транспортной инфраструктуры	Реализация эффективной кадровой политики и повышение уровня доходов населения
3	Оптимизация процесса использования всех видов ресурсов	Модернизация транспортной инфраструктуры региона
4	Формирование эффективных межрегиональных, торговых и внешнеэкономических связей, обеспечивающих производственно-техническое развитие промышленного производства и увеличение объемов ВРП	Создание объектов инфраструктуры торговли, питания, бытового обслуживания и реконструкция существующих объектов, содействие развитию малого и среднего бизнеса
5	Реализация мероприятий по повышению инвестиционной привлекательности организаций обрабатывающих производств, создание условий, благоприятствующих расширению региональной сети банковских учреждений, создание системы государственно-частного партнерства	

¹Перечень первоочередных мероприятий не является исчерпывающим и при необходимости может дополняться новыми антикризисными мерами.

Раздел плана «Активизация экономического роста» включает в себя стабилизационные меры, меры по импортозамещению и поддержке несырьевого экспорта, снижение издержек бизнеса, поддержку малого и среднего предпринимательства.

В разделе «Поддержка отраслей экономики» предусмотрен пересмотр приоритетности мероприятий государственных программ, федеральных целевых программ, Федеральной адресной инвестиционной программы в целях финансирования наиболее приоритетных направлений и дополнительных антикризисных мероприятий. Предусмотрены меры по поддержке сельского хозяйства, жилищного строительства и жилищно-коммунального хозяйства, промышленности и топливно-энергетического комплекса, транспорта.

Разделом плана «Обеспечение социальной стабильности» предусмотрены содействие изменению структуры занятости, социальная поддержка граждан, меры в сфере здравоохранения, обеспечения лекарственными препаратами и изделиями медицинского назначения.

Планом также предусмотрен мониторинг и контроль ситуации в экономике и социальной сфере.

инфраструктурного равновесия на территории их месторасположения и функционирования [3 с. 16], а также отвечать основным требованиям антикризисной программы управления экономикой страны в целом (табл. 2).

Согласно концепции сбалансированного развития инфраструктуры региональной экономики², существует несколько стратегических приоритетов на мезо-уровне (табл. 3), которые, как правило, находят отражение в различных программных документах, разрабатываемых органами государственного управления, что, в конечном итоге, и определяет специфику стратегии градообразующих организаций.

²Концепция включает в себя: программы развития региона и отрасли, дорожные карты, концепции развития, что позволит обеспечить разработку рациональных и эффективных стратегических планов, и прогнозов модернизации, реконструкции, строительства объектов региональной инфраструктуры, инвестирования инфраструктурных проектов, промышленной агломерации, формирования региональной экономической среды, а также ускорения экономического роста региона в целом.

Таблица 4

Варианты действий органов местного самоуправления в целях изменения положения субъекта Российской Федерации в зависимости от принадлежности к той или иной группы Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах РФ [6]		
[Options for local government to change the position of the subject of the Russian Federation, depending on the membership of a National Rating of the investment climate in the constituent entities of the Russian Federation [6]]		
Оценка Рейтинга, полученная субъектом РФ по конкретной компоненте инвестиционного климата в предшествующем периоде	Рекомендуемые действия властей на мезо-уровне для достижения оценки «А» по Рейтингу: Необходимо...	Применение «лучших практик»
A	...поддерживать текущее состояние системы	Целесообразно
B	...осуществить некоторые улучшения	
C	...осуществить существенные улучшения	
D, E	...осуществить кардинальные изменения в состоянии системы	

При выборе стратегических приоритетов развития градообразующих организаций следует учитывать уровень инвестиционной привлекательности регионов (рейтинги ведущих аналитических агентств России), а также материалы, отражающие перспективы социально-экономического развития муниципальных образований и «лучших практик»³, анализ которых позволит уточнить, какие дополнительные материальные и нематериальные ресурсы необходимо привлечь для достижения поставленных целей (табл. 4).

Кроме того, формируя стратегию развития градообразующих организаций целесообразно учитывать иерархию управленческих воздействий с учетом существующих интегрированных цепочек создания стоимости, а также возможной координации имеющихся вертикальных и горизонтальных связей, как в рамках конкретных хозяйствующих субъектов, так и муниципального образования в целом.

Таким образом, градообразующим организациям целесообразно формировать, с учетом интересов муниципальных образований своего присутствия, оптимальные, «стратегические траектории» [5, С. 62–82], представляющие собой результат взаимозависимости стратегических решений, принятых в прошлом, текущих альтернативных действий и будущим положением хозяйствующих субъектов в конкурентном экономическом пространстве.

Как правило, при разработке стратегии развития любых экономических субъектов используется традиционный подход на основе SWOT-анализа, однако, для градообразующих организаций может быть рекомендована также и «модель стратегии создания восприятия» (ментальная модель), что позволяет учитывать интересы населения муниципальных

образований⁴, места их расположения, поскольку от результатов финансово-хозяйственной деятельности градообразующих организаций зависит финансовое благополучие не менее 1/4 всего работоспособного населения конкретных муниципальных образований [6, С. 227].

В целом, выбор элементов ментальной модели стратегической ситуации для градообразующих организаций и органов муниципального и государственного управления должен являться продуктом мышления команды аналитиков всех участвующих в процессе управления развитием градообразующих организаций субъектов, в основе которого лежат база знаний в области управления и объективные данные, отражающие результативность функционирования градообразующего бизнеса, а также концепцию социально-экономического развития муниципального образования в целом. При этом предполагается, что осознанное экспериментирование с различными ментальными моделями и способами понимания ситуации позволяет не только переосмыслить стратегию развития экономического субъекта, но и более эффективно реформировать его отдельные операционные системы, чем это может обеспечить традиционный подход к управлению.

В мировой практике стратегического менеджмента используются различные стратегии развития, определяющие перспективы функционирования хозяйствующего субъекта, основные из которых были сформулированы М. Портером [7, С. 35–40]: лидерство в издержках, дифференциация и стратегия фокусирования (табл. 5). Дальнейшее развитие управленческой мысли позволило сформулировать дополнительные варианты направлений стратегического развития и конкретизировать их особенности (табл. 5 и 6). Следует подчеркнуть, что любая из вышеназванных глобальных стратегий или ее модификации могут быть реализованы градообразующими организациями, однако, формируя конечные цели и задачи развития, целесообразно учитывать имеющие место специфические особенности:

³ Информация о «лучших практиках» в области усилий региональных властей по созданию благоприятных условий ведения бизнеса представлен в открытом доступе на сайте «Национальный рейтинг инвестиционного климата в субъектах РФ». Опыт успешных регионов описан и формализован в сотрудничестве с региональными экспертами-предпринимателями и представителями органов исполнительной власти. URL: <http://www.investinregions.ru/rating/practices/> (дата обращения: 29.08.2015) [6].

⁴ С учетом уровня материального и социального благосостояния всех жителей муниципального образования.

Таблица 5

Базовые стратегии развития хозяйствующего субъекта*
[Basic development strategies of an economic entity]

№	Автор стратегии	Наименование стратегии	Особенность применения стратегии для градообразующей организации
1	Котлер [10]	1) Стратегия концентрированного роста. 2) Стратегия интегрированного роста. 3) Стратегия диверсифицированного роста. 4) Стратегия сокращения.	1) Применение первой стратегии способствуют усилению позиции градообразующей организации на рынке постепенно (доминирование в моногороде, административном центре, в стране в целом). 2) Применение второй стратегии способствуют «обратной вертикальной интеграции», где может быть развитие кластерных связей (приобретение доли имущества поставщиков, покупателей, заказчиков и т.д.). 3) Применение четвертой стратегии актуально для убыточных градообразующих организаций, или для организаций, находящихся на стадий банкротства и ликвидации.
2	И. Ансофф [11]	1) Стратегия проникновения на рынок. 2) Освоение рынка. 3) Разработка продукта. 4) Диверсификация.	Для градообразующих организаций, расположенных в моногородах со стабильным социально-экономическим положением целесообразно применять стратегии диверсификации и разработки продукта.

* Составлено авторами на основе данных [9, 10].

Таблица 6

Стратегии, направленные на формирование конкурентных преимуществ хозяйствующего субъекта*
[Strategies aimed at formation of competitive advantages of an economic entity]

№	Автор стратегии	Наименование стратегии	Особенность применения стратегии для градообразующей организации
1	М.Портер [9]	1) Стратегия лидерства по издержкам (поддержание издержек на более низком уровне, чем у конкурентов). 2) Стратегия дифференциации. 3) Стратегия фокусирования.	1) Выбор стратегии обуславливает ориентир на сокращение издержек, что может быть сопряжено с сокращением численности персонала. Это может привести к социальным последствиям в моногороде. 2) Дифференциация продукция градообразующей организации позволит выпуску уникальной продукции, что сделает организацию незаменимой в конкретной отрасли. 3) Сосредоточение к конкретной отрасли для градообразующей организации может способствовать вхождению в перечень системообразующих организаций.
2	А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд [12]	1) Стратегия лидерства по издержкам. 2) Стратегия широкой дифференциации. 3) Стратегия оптимальных издержек. 4) Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках. 5) Фокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции.	4) Применение стратегии оптимальных издержек градообразующая организация одновременно удовлетворяет спрос потребителей, предлагая широкий выбор по низким ценам, а также добросовестно выполняет свои социальные обязательства.

* Составлено авторами на основе данных [11, 12].

нередко отсутствие конкурентов в городе, реальный вклад в муниципальный бюджет, а также возможность влиять на социально-экономическое положение муниципального образования в целом.

Безусловно, что управление развитием градообразующих организаций должно иметь явно выраженную инновационную направленность, что весьма актуально для современной экономики России, и предполагает последовательную реализацию одной из трех стратегий, связанных с модернизацией производства: заимствования, догоняющего или опережающего развития. При этом градообразующие организации, как правило, выбирают эволюционный путь развития, что предполагает реализацию выбираемых стратегий в строго определенной последовательности [8, С. 17], предполагая сначала радикальное переоснащение производства с позиций современных требований к технике и технологиям, а затем последовательное следование концепции «догоняющего» и «опережающего» развития.

Следует подчеркнуть при этом, что инвестиционная политика градообразующих организаций, как регулирующий инструмент инновационного развития, должна соответствовать в определенной степени стратегиям развития региона (муниципального образования), отрасли и страны в целом⁵ и взаимосвязана с приоритетными целями развития экономики страны в целом (например, участие градообразующих организаций в отраслевых программах импортозамещения [13]). Только в этом случае может быть обеспечен подъем экономики отдельных регионов и страны в целом.

Изучение сложившейся в настоящее время ситуации с развитием градообразующих организаций позволило авторам структурировать возмож-

⁵ Соответствующие программные документы (так называемые «стратегии развития 2020») уже разработаны практически по всем отраслям отечественной промышленности.

Таблица 7

Перспективы развития градообразующих организаций в зависимости от принадлежности к той или иной категории моногородов [Prospects for the development of city-forming organizations depending on their belonging to one or another category of single-industry towns]		
Категория моногорода	Характеристика градообразующей организации	Перспективы развития градообразующей организации
1 категория	Градообразующая организация находится на стадии ликвидации	Освоение основных производственных фондов градообразующей организации, которые еще пригодны к эксплуатации
	Градообразующая организация на грани банкротства	Использование государственной поддержки развития градообразующей организации. Привлечение эффективных антикризисных менеджеров
1, 2, 3 категории	Градообразующая организация относится к системообразующей организации	Участие в программах развития по расширению деятельности смежных отраслей. Реализация проектов импортозамещения
	Градообразующая организация относится к стратегически важным организациям	Привлечение инвестиций через государственные институты развития. Участие в реализации государственных программах развития
	Градообразующая организация относится к высокодоходной отрасли	Развитие высокотехнологичного, конкурентного производства на основе реализации инновационных проектов
	Градообразующая организация является экспортоориентированной	Активное сотрудничество с государственным институтом поддержки экспорта – Российским экспортным центром
	Отрасль, где специализируется градообразующая организация, входит в мировые лидеры	Развитие сотрудничества с крупными мировыми лидерами. Установление профессиональных связей. Обучение и повышение квалификации персонала за рубежом
	Отрасль, где специализируется градообразующая организация является сильно загрязняющей	Развитие экологического менеджмента. Повышение социальной ответственности градообразующей организации на основе проведения экологических акций

Таблица 8

Сопоставление количества моногородов черной металлургии в регионах, имеющих разную инвестиционную привлекательность [Comparison of the number of monocities in the iron and steel industry in regions that have different investment attractiveness]					
Категория моногорода (по социально-экономическому положению) согласно Перечня моногородов	Удельный вес моногородов каждого типа, %	Общее количество моногородов каждого типа	Инвестиционная привлекательность региона по данным Национального рейтинга		
			Высокая (группы 1 и 2)	Средняя (группа 3)	Низкая (группы 4 и 5)
1 – с наиболее сложным социально-экономическим положением	38,7	12	4	5	3
2 – имеются риски ухудшения социально-экономического положения	32,3	10	2	7	1
3 – со стабильной социально-экономической ситуацией	29	9	4	5	
Итого по черной металлургии в целом	100	31	10	17	4

ные стратегические перспективы, как для отдельных категорий моногородов, так и финансово-экономического положения конкретного хозяйствующего субъекта (табл. 7).

Вышеизложенные теоретические аспекты были использованы авторами при изучении возможных стратегий развития градообразующих организаций черной металлургии. Необходимость учета особенностей развития инвестиционной привлекательности регионов при выборе стратегии развития градообразующих организаций, предполагает их структурирование (табл. 8), результаты которого свидетельствуют о том, что только у 3 предприятий могут возникнуть серьезные проблемы решение задачи привлечения инвесторов, обусловленные отсутствием реальных условий для экономического роста (ОАО «Уральская сталь», АО «Чусовской металлургический завод, ОАО «ТЕЛИЭМ»).

Следует отметить, что градообразующим организациям, расположенным в моногородах первой категории и регионах с низким уровнем инвестицион-

ной привлекательности необходимы более активные формы государственной поддержки. Для стабильно развивающихся градообразующих организаций в регионах с высокой инвестиционной привлекательностью целесообразно использование современного инструментария инвестиционного менеджмента, в частности, специального инвестиционного контракта (СПИК), представляющего собой оптимальный вариант реализации крупных инвестиционных проектов, в которых заинтересованы не только конкретные хозяйствующие субъекты, но и регион (страна) в целом. СПИК – это соглашение между инвестором и Российской Федерацией (или ее субъектом), который фиксирует обязательства сторон [14].

СПИК гарантирует конкретные федеральные или региональные меры (преференции или льготы при государственных закупках, налогообложении и др.), стабильность законодательства и налогового режима, различные меры господдержки федерального и регионального уровня. В настоящее время, согласно данным Фонда развития промышленности,

в черной металлургии подписаны 5 региональных СПИК: Модернизация производства метизной продукции (ОАО «Магнитогорский метизно-калибровочный завод» и Челябинская область, Магнитогорск); Модернизация производства «Курганский литейный центр арматуростроения кластера – Курганский территориально-отраслевой комплекс «Новые технологии арматуростроения» (ООО «Пульсатор» и Курганская область», Курган); Строительство агрегата непрерывного горячего оцинкования (АНГЦ-3) (ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» и Челябинская область, Магнитогорск); Создание производства соединительных деталей трубопроводов (ООО «Новые фитинговые технологии» и Пермский край, Чайковский); Создание листопрокатного комплекса для промышленного производства проката с полимерными покрытиями и холоднокатаного проката (ОАО «Лысьвенский металлургический завод» и Пермский край, Лысьва) [15].

Другим инструментом, обеспечивающим комплексное развитие экономики градообразующих организаций и моногородов, следует считать создание индустриальных парков, технопарков и промышленные кластеры. Согласно данным геоинформационной системы индустриальных парков, технопарков и промышленных парков по специализации металлургии и металлообработке функционируют два индустриальных парка: ММК – Индустриальный парк (Челябинская область), «МАКСиМАКС» (Иркутская область) и промышленный кластер «Новые технологии арматуростроения» (Курганская область) [16].

В настоящий момент формируются институциональные основы, упрощающие процедуры совершенствования производственной инфраструктуры российских городов, что особенно актуально для монопрофильных муниципальных образований. Постановлением Правительства России от 20 января 2016 г. № 15 утверждены Правила предоставления субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на возмещение затрат по созданию инфраструктуры индустриальных парков или технопарков. Основные требования к индустриальным паркам и управляющим компаниям индустриальных парков утверждены Постановлением Правительства от 04 августа 2015 г. № 794. Кроме того, согласно Постановлению Правительства от 28 января 2016 г. № 41 утверждены Правила получения из федерального бюджета субсидий участниками промышленных кластеров на возмещение части затрат при реализации проектов по производству промышленной продукции в целях импортозамещения. В этой связи, стратегия развития градообразующих организаций, учитывая их особую роль в моногородах и регионах, должна интегрировать в себя все возможные форматы взаимодействия с местным, региональным и федеральным уровнем власти.

Не менее важным фактором при управлении развитием градообразующих организаций является мониторинг результативности их финансово-хозяй-

ственной деятельности на основе ресурсного подхода и использования модели сбалансированной системы показателей [17, С. 5–23], что призвано способствовать осуществлению обратной связи от субъектов управления к объекту.

В целях формализации процесса выбора стратегии развития градообразующих организаций авторами предлагается «матрица 9 x 4», характеризующая основные его варианты (табл. 9). Следует подчеркнуть, что при формировании стратегии развития градообразующих организаций, в большинстве случаев, нет необходимости отступать от классических приемов и методов стратегического менеджмента, однако, по мнению российских исследователей данной проблемы, следует более широко применять метод дорожного картирования, позволяющий обосновывать выбор возможных альтернатив развития в каждой точке принятия решений [18, С. 39–40], а также использовать приемы хеджирования рисков, присущих выбранной стратегии развития, в том числе, и метод реальных опционов [19, С. 67].

Необходимо отметить целесообразность использования наиболее оптимальных комбинации предложенных стратегий, что может способствовать достижению более высокого уровня результативности в управлении развитием градообразующих организаций и особенно актуально для металлургических заводов, уступающих по своим возможностям крупнейшим металлургическим комбинатам.

Так, стратегия «Оптимизация номенклатуры производимой продукции», выбор которой обуславливается снижением объемов потребления черных металлов и жесткой конкуренцией, чаще всего, требует совершенствования техники и технологии производства и управлением издержками производства и обращения.

Например, АО «Чусовской металлургический завод» в условиях закрытия многих производственных площадок, остановки инвестиционного проекта по строительству трубно-сталеплавильного комплекса, концентрирует свое внимание на производстве рессор, доля рынка которого для данного хозяйствующего субъекта составляет 68 % [20]. При этом предприятие в своем развитии ориентируется на модернизацию производства рессор и реализацию программ импортозамещения.

Комплекс аналогичных стратегий в сочетании с реализацией программы внедрения в производство научных разработок, осуществляемых инженерно-технологическим центром предприятия с привлечением крупных отраслевых научных организаций и научно-исследовательских институтов основных заказчиков продукции, позволил АО «Выксунский металлургический завод» реализовать свыше сотни мероприятий на основе проводимых НИОКР и получить от внедрения их результатов экономический эффект в размере 2,3 млрд руб. [21].

Реализация направления «Формирование «социальной стратегии» в отношении места расположения» невозможна без постоянной работы в части

Основные направления формирования стратегий развития градообразующих организаций ⁶ [The main directions of formation of strategies for the development of city-forming organizations]					
Категория моногорода	Инвестиционная привлекательность региона	Уровень социальной нагрузки			
		Высокий и средний (имеются в собственности объекты социальной инфраструктуры)		Средний и низкий (отсутствуют в собственности объекты социальной инфраструктуры)	
		Рентабельная деятельность	Убыточная деятельность	Рентабельная деятельность	Убыточная деятельность
1 – с наиболее сложным социально-экономическим положением	Высокая	1, 2, 3, 5, 7, 8, 9	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9	1, 2, 3, 5, 7, 9	1, 2, 3, 4, 5, 7, 9
	Средняя	1, 2, 3, 5, 7, 8, 9	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9	1, 2, 3, 5, 7, 9	1, 2, 3, 4, 5, 7, 9
	Низкая	1, 2, 3, 5, 7, 8, 9	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9	1, 2, 3, 5, 7, 9	1, 2, 3, 4, 5, 7, 9
2 – имеются риски ухудшения социально-экономического положения	Высокая	1, 2, 3, 5, 7, 8	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8	1, 2, 3, 5, 7	1, 2, 3, 4, 5, 7
	Средняя	1, 2, 3, 5, 7, 8, 9	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9	1, 2, 3, 5, 7, 9	1, 2, 3, 4, 5, 7, 9
	Низкая	1, 2, 3, 5, 7, 8, 9	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9	1, 2, 3, 5, 7, 9	1, 2, 3, 4, 5, 7, 9
3 – со стабильной социально-экономической ситуацией	Высокая	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8	1, 2, 3, 5, 6, 7	1, 2, 3, 4, 5, 7
	Средняя	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9	1, 2, 3, 5, 6, 7, 9	1, 2, 3, 4, 5, 7, 9
	Низкая	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9	1, 2, 3, 5, 6, 7, 9	1, 2, 3, 4, 5, 7, 9

Примечание: Перечень стратегических действий градообразующих компаний для укрепления своих конкурентных позиций:

- 1) Оптимизация номенклатуры производимой продукции;
- 2) Совершенствование техники и технологии производства;
- 3) Снижение издержек производства и обращения;
- 4) Достижение «точки безубыточности»;
- 5) Увеличение объема продаж уже имеющимся потребителям;
- 6) Приобретение организаций-конкурентов по низкой цене;
- 7) Выход на международные рынки, увеличение доли экспорта;
- 8) Формирование «социальной стратегии» в отношении места расположения;
- 9) Осуществление дополнительных усилий по поиску инвесторов⁷.

повышения эффективности основного производства. Так ПАО «Ашинский металлургический завод», имея на балансе объекты социальной инфраструктуры (дворцы культуры и спорта, стадионы, профилактории, цех «Здоровье» и др. объекты), выполняет свои социальные обязательства по формированию «социальной стратегии» в городе. Одновременно градообразующая организация активно реализует проекты по модернизации производства в листопрокатном и электросталеплавильном цехах [22].

Модернизация производства в целях реализации направления «Выход на международные рынки» способствуют увеличению объема продаж уже имеющимся, в том числе и российским потребителям, что способствует реализации программы импортозамещения в черной металлургии и одновременно улучшает социально-экономическое положение населения моногородов (ОАО «Первоуральский новотрубный завод», ОАО «Синарский трубный завод», ОАО «Северский трубный завод») [22].

Направление «Осуществление дополнительных усилий по поиску инвесторов» как стратегическое

действие актуально для регионов со средним и низким уровнем инвестиционной привлекательности. Поиск инвесторов в настоящее время осуществляется всеми градообразующими организациями. На их официальных сайтах, размещенных в сети Интернет, имеются вкладки «для инвесторов», где размещена вся необходимая для потенциальных партнеров информация.

Успешной реализации выбранных стратегий может способствовать заключение градообразующими организациями с администрациями муниципалитетов договоров о сотрудничестве, что не только повысит взаимную ответственность органов муниципального и государственного управления, а также собственников градообразующего бизнеса за результаты своей деятельности, но и будет способствовать устойчивости экономического развития как отдельных хозяйствующих субъектов, так и отдельных территорий и страны в целом, что представляет собой первый этап создания системы социального контроллинга.

Заключение

1. Управление развитием градообразующих организаций подразумевает наличие двух подсистем: «внутренней» (собственники и менеджмент) и «внешней» (администрация муниципального образования), что предполагает согласование разнонаправленных интересов всех заинтересованных в эффективном функционировании экономического субъекта сторон.

2. Учет различных классификационных признаков градообразующих организаций (см. ЭП 2016) позволил сформировать матрицу стратегий развития гра-

⁶ Перечень стратегических действий градообразующих компаний для укрепления своих конкурентных позиций в данной таблице указан под условным номером, расшифровка значений которых приведена в примечании к таблице. Таблица составлена авторами на основе «классических» стратегий, представленных в работе [10, С. 300–365].

⁷ Относительно усилий градообразующих организаций, расположенных в регионах с высоким уровнем инвестиционного климата.

дообразующих организаций, последовательная реализация которых призвана способствовать достижению инфраструктурной сбалансированности региона своего присутствия в целях улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации.

3 Стратегии развития градообразующих организаций целесообразно формировать с использованием инструментов системного подхода, «классических» вариантов стратегий хозяйствующих субъектов, а также «модели стратегии создания восприятия», что позволит обеспечить устойчивое развитие экономики муниципального образования (моногорода). При этом цели и задачи реализации стратегии развития градообразующих организаций должны вписываться в Концепцию социально-экономического развития моногородов, регионов и страны в целом.

4. Концепция «опережающей конкурентоспособности» должна являться основой стратегии развития градообразующих организаций. При этом, по возможности, желателен революционный подход в области инновационного развития системообразующих предприятий, способствующий достижению позиции инновационного лидерства как на внутреннем, так и внешнем рынках.

Библиографический список

1. О мониторинге социально-экономического положения моногородов. URL: <http://government.ru/orders/selection/405/22920/> (дата обращения: 03.07.2017).
2. Распоряжение Правительства РФ от 29.07.2014 № 1398-р (в ред. от 13.05.16) «Об утверждении перечня монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов)». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_166540/ (дата обращения: 03.07.2017).
3. Стефанков И.О. Разработка инструментария стратегического развития промышленных предприятий в условиях политики импортозамещения. Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Ростов-на-дону: ЮФУ, 2015. 25 с. URL: <http://hub.sfedu.ru/diss/> (дата обращения: 20.08.2015).
4. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 27.01.2015 № 98-р (в ред. от 16.07.2015) «Об утверждении плана первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности в 2015 году». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_174635/ (дата обращения: 20.08.2015).
5. Овешникова Л.В. Стратегические приоритеты сбалансированного развития инфраструктуры региональной экономики. Автореферат дис. ... д-р экон. наук. Тамбов: ТГУ им. Г.Р. Державина, 2015. 48 с. URL: <http://www.tsutmb.ru> (дата обращения: 20.08.2015).
6. Информация о «лучших практиках» в области усилий региональных властей по созданию благоприятных условий ведения бизнеса представлен в открытом доступе на сайте «Национальный рейтинг инвестиционного климата в субъектах РФ». URL: <http://www.investinregions.ru/rating/practices/> (дата обращения: 29.08.2015).
7. Компоненты инвестиционного климата: регуляторная среда; институты для бизнеса; инфраструктура и ресурсы; поддержка малого предпринимательства. URL: <http://www.investinregions.ru/rating/methodology/> (дата обращения: 29.08.2015).
8. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость. СПб.: Питер, 2005. 381 с.
9. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 432 p.
10. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. СПб.: Питер-ком, 2000. 752 с.
11. Ансофф А. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 358 с.
12. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. 576 с.
13. Минпромторг утвердил планы по импортозамещению в 19 отраслях промышленности. URL: http://minpromtorg.gov.ru/press-otraslyah_promyshlennosti (дата обращения: 19.06.2017).
14. Федеральный закон «О промышленной политике в Российской Федерации» от 31.12.2014 № 488-ФЗ (последняя редакция). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/ (дата обращения: 25.07.2017).
15. Проекты. URL: http://frprf.ru/proekty-i-zayavki/proekty/?region=0&branch=620&type_support=2063 (дата обращения: 20.07.2017).
16. Геоинформационная система индустриальных парков, технопарков и промышленных кластеров Российской Федерации. URL: <https://www.gisip.ru/> (дата обращения: 20.07.2017).
17. Харитонова Н.А. Харитонова Е.Н. Диагностика результативности функционирования бизнес систем градообразующих организаций // Сборник научных статей по итогам научно-исследовательской работы «Управление развитием градообразующих организаций, научного эксперимента на факультете учета и аудита и научно исследовательской работы со студентами». М.: Финансовый университет, 2016. С. 5–23.
18. Трофимов О.В. Методология формирования стратегии инновационного развития промышленных предприятий в условиях модернизации экономики. Автореф. дис. ... д-р. экон. наук. Н.-Новгород: НГУ, 2011. 46 с.
19. Харитонова Н.А., Букреева А.В. Развитие механизма инвестиционного анализа в условиях неопределенности // Эффективное антикризисное управление. 2012. № 2(71). С. 66–73.
20. Официальный сайт ОАО «Чусовской металлургический завод». URL: <http://www.omk.ru/chmz/> (дата обращения: 26.06.2017).
21. Официальный сайт АО «Выксунский металлургический завод». URL: <http://www.omk.ru/vmz/publications/6016/> (дата обращения: 26.06.2017).
22. Новостной портал «Металл сервис». URL: https://mc.ru/news/nw/news_id/8585 (дата обращения: 26.06.2017).

Ekonomika v promyshlennosti = Economy in the industry
 2017, vol. 10, no. 3, pp. 196–206
 ISSN 2072-1633 (print)
 ISSN 2413-662X (online)

Theoretical aspects of formation of development strategies for city-forming organizations

N.A. Kharitonova – kharitonovana1951@gmail.com, *E.N. Kharitonova* – EHaritonova@fa.ru, *V.N. Pulyaeva* – 8.kharitonova@gmail.com, *K.B. Kunanbayeva* – kunnabaeva_kymbat@mail.ru

Financial University under the Government of Russian Federation, 49 Leningradskiy Prospekt, Moscow 123993, Russia

Abstract. The current state of managerial science is based on the wide application of the system approach in the management of an economic entity, which implies focusing on the internal interrelations between its elements in the formation of a development strategy and the need to diversify the system as a whole when changing the parameters characterizing the entrance to it. In this regard, the management of the development of city-forming organizations in order to ensure the financial stability of the mono-profile municipal entities on whose territory they function is an instrument for achieving the country's socio-economic development plans as it covers approximately all branches of industrial production, affecting interests of over 10 % population of the country living in Russian single-industry towns. The aim of the research is to form theoretical views on the problem of managing the development of city-forming organizations based on the achievements of modern strategic management science and the specific features of the city-forming organizations operating in the municipal economy system.

The article highlights the presence of two control systems: external and internal, inextricably linked with the program documents of the Government of the Russian Federation, aimed at overcoming the crisis phenomena in the country. In addition, possible options for the development prospects of the city-forming organizations are considered depending on their belonging to a particular category of single-industry towns and the investment attractiveness of the regions in which they operate. Taking into consideration the account modern trends in management, the article considers the possibility of using the «model of creating perceptions» when developing a strategy for the development of city-forming organizations.

The authors recommend possible options of metallurgical enterprises strategies, allowing account both classical development models and specific features of economic entities operating in the territory of single-profile municipal entities.

Keywords: monopprofile municipality, city-forming organization, development strategy basing on the «creating perceptions model», outstripping innovation development, investment attractiveness of the region

Reference

1. About monitoring of economic and social situation of monotowns. Available at: <http://government.ru/orders/selection/405/22920/> (accessed: 03.07.2017). (In Russ.)
2. The resolution of the Government of the Russian Federation of 29.07.2014 No. 1398-r (in an edition of 16.04.2015) «About the approval of the list of monopprofile municipal units of the Russian Federation (monotowns)». Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_166540/ (accessed: 03.07.2017). (In Russ.)
3. Stefankov I.O. *Razrabotka instrumentariya strategicheskogo razvitiya promyshlennykh predpriyatii v usloviyakh politiki importozameshcheniya* [Development of tools of strategic development of the industrial enterprises in the conditions of import substitution policy]. Avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk. Rostov-on-Don: SFU, 2015. 25 p. Available at: <http://hub.sfedu.ru/diss/> (accessed: 20.08.2015) (In Russ.)
4. The order of the Government of the Russian Federation of 27.01.2015 No. 98-r (in an edition of 16.07.2015) «About the approval of the plan of priority actions for ensuring sustainable development of economy and social stability in 2015». Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_174635/ (accessed: 20.08.2015). (In Russ.)
5. Oveshnikova L.V. *Strategicheskie priority sbalansirovannogo razvitiya infrastruktury regional'noi ekonomiki* [Strategic priorities of the balanced development of infrastructure of regional economy]. Avtoref. dis. ... d-r ekon. nauk. Tambov: TGU of G.R. Derzhavin, 2015. 48 p. Available at: <http://www.tsutmb.ru> (accessed: 20.08.2015). (In Russ.)
6. Information on «the best practitioners» in the field of efforts of the regional authorities on creating favorable conditions of business it is presented in open access on the website «The National Rating of Investment Climate in Territorial Subjects of the Russian Federation». Available at: <http://www.investinregions.ru/rating/practices/> (accessed: 29.08.2015). (In Russ.)
7. Components of investment climate: regulatory environment; institutes for business; infrastructure and resources; support of small business. Available at: <http://www.investinregions.ru/rating/methodology/> (accessed: 29.08.2015). (In Russ.)
8. Hemel G., Prakhlad K., Thomas G., O'Neill D. *Strategicheskaya gibkost'* [Strategic flexibility]. St. Petersburg: Piter, 2005. 381 p. (In Russ.)
9. Potter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. Pp. 35–40.
10. Kotler T. *Marketing, menedzhment* [Marketing, management]. St. Petersburg: Piter-kom, 2000. 752 p. (In Russ.)

11. Ansoff A. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Economy, 1989. 358 p. (In Russ.)
12. Tompson A.A., Striklend A.Dzh. *Strategicheskii menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic management. Art of development and realization of strategy]. Moscow: Banks and exchanges, UNITY, 1998. 576 p. (In Russ.)
13. The Ministry of Industry and Trade approved plans for import substitution in 19 industries. Available at: http://minpromtorg.gov.ru/press-otraslyah_promyshlennosti/ (accessed: 19.06.2017). (In Russ.)
14. Federal Law «On Industrial Policy in the Russian Federation» of December 31, 2014 No. 488-FZ (last version). Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119 (accessed: 20.07.2017). (In Russ.)
15. Projects. Available at: http://frprf.ru/proekty-i-zayavki/proekty/?region=0&branch=620&type_support=2063 (accessed: 20.07.2017). (In Russ.)
16. Geographic information system of industrial parks, science and technology parks and industrial clusters of the Russian Federation. Available at: <https://www.gisip.ru/> (accessed: 20.07.2017). (In Russ.)
17. Kharitonova N.A., Kharitonov E.N. *Diagnostika rezul'tativnosti funktsionirovaniya biznes sistem gradoobrazuyushchikh organizatsii* [Diagnostics of effectiveness of functioning business of systems of the city-forming organizations]. *Sbornik nauchnykh statei po itogam nauchno-issledovatel'skoi raboty «Upravlenie razvitiem gradoobrazuyushchikh organizatsii», nauchnogo eksperimenta na fakul'tete ucheta i audita i nauchno issledovatel'skoi raboty so studentami*. Moscow: Finansovyi universitet, 2016. Pp. 5–23. (In Russ.)
18. Trofimov O.V. *Metodologiya formirovaniya strategii innovatsionnogo razvitiya promyshlennykh predpriyatii v usloviyakh modernizatsii ekonomiki* [Methodology of formation of strategy of innovative development of the industrial enterprises in the conditions of modernization of economy]. Avtoref. dis. ... d-r ekon. nauk. Nizhny Novgorod: NSU, 2011. 46 p. (In Russ.)
19. Kharitonova N.A., Bukreeva A.V. Development of the mechanism of the investment analysis in the conditions of uncertainty. *Effektivnoe antikrizisnoe upravlenie = Effective crisis management*. 2012. No. 2(71). Pp. 66–73. (In Russ.)
20. Official site of JSC Chusovskoy metallurgicheskoy zavod. Available at: <http://www.omk.ru/chmz/> (accessed: 26.06.2017). (In Russ.)
21. Official site of JSC «Vyksa metallurgical plant». Available at: <http://www.omk.ru/vmz/publications/6016/> (accessed: 26.06.2017). (In Russ.)
22. News portal «Metal service». Available at: https://mc.ru/news/nw/news_id/8585 (accessed: 26.06.2017). (In Russ.)

Information about the authors:

N.A. Kharitonova – Dr. Sci. (Econ), Professor; *E.N. Kharitonova* – Dr. Sci. (Econ), Professor; *V.N. Pulyaeva* – Cand. Sci. (Econ); *K.B. Kunanbayeva* – Post-graduate Student