Развитие человеческого потенциала и проблема снижения его качества отмечены в Стратегии экономической безопасности Российской Федерации [1] в числе основных направлений и значимых угроз экономической безопасности в социальной сфере.

Российские компании сегодня играют значительную роль в содействии росту человеческого потенциала в стране. Одним из примеров этого является Яндекс, ведущая технологическая компания в России. Яндекс был в авангарде продвижения гибких условий труда и удаленной работы, что оказало положительное влияние на развитие человеческого потенциала в IT сфере.

Современное общество достигло точки, когда традиционная модель прогресса, основанная на экстенсивной эксплуатации природных ресурсов, исчерпала свой потенциал. В этих условиях человеческий потенциал является не просто одним из факторов развития, а универсальным ресурсом, способный стать катализатором перехода к качественно новой траектории роста. Страны, сделавшие ставку на развитие человеческого капитала, не только достигли экономических успехов, но и сформировали более устойчивые, социально сплоченные общества.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Гохберг Л.М., Кузьмичева Л.Б., Озерова О.К., Сутырина Т.А., Шкалева Е.В., Шугаль Н.Б. Образование в цифрах: 2022. / Краткий статистический сборник. – М.: НИУ ВШЭ, 2022. – 132 с.

2. Лев М.Ю., Медведева М.Б., Лещенко Ю.Г. Оценка устойчивости коммерческого банка в аспекте экономической и финансовой безопасности // Экономическая безопасность. – 2023. – № 1. – с. 173-200.

3. Лещенко Ю.Г. Новые подходы к оценке уровня внешнеэкономической безопасности РФ // Экономическая безопасность. – 2018. – № 2. – с. 149-155.

4. Петренко Е.С., Варламов А.В., Лещенко Ю.Г. Экономическая безопасность России в процессе интеграции в Евразийский экономический союз // Экономические отношения. – 2020. – № 4. – с. 1191-1210.

5. Шомахов, К. Р. Человеческий потенциал как фактор экономического роста и экономической безопасности России / К. Р. Шомахов // Экономическая безопасность. – 2023. – Т. 6, № 4. – С. 1381-1402.

**УДК 332.1**

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТЕ ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ

**К.Э. Иванисова,**
г. Белгород, Россия
Белгородский государственный
национальный исследовательский университет
**Я.Ю. Бондарева,**
кандидат экономических наук, доцент кафедры прикладной экономики и
экономической безопасности, НИУ «БелГУ»

*В нынешней экономической и социальной действительности, отличающейся высокой долей неопределенности, глобализацией и обострением межтерриториальной конкуренции, традиционные подходы к развитию территорий утрачивают свою эффективность. В этой статье изучается неразрывная взаимосвязь между*

*стратегическим управлением и пространственным развитием как главного элемента долгосрочного процветания и устойчивости территорий. Рассматриваются эволюция стратегической концепции в отношении пространства, актуальные модели и каркасы их внедрения в управленческую практику, а также комплексные трудности, сопряженные с ведением этого процесса. Статья имеет теоретико-аналитический уклон и призвана систематизировать имеющиеся познания в данной сфере для их последующего практического использования.*

***Ключевые слова:*** *стратегическое управление, пространственное развитие, территориальный маркетинг, умная специализация, устойчивое развитие.*

## STRATEGIC MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF TERRITORIAL DEVELOPMENT

**K.E. Ivanisova,**
Belgorod, Russia
Belgorod State
National Research University
**Ya.Yu. Bondareva,**
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Applied Economics and Economic Security, BelSU National Research University

*In the current economic and social reality, characterized by a high degree of uncertainty, globalization, and increased inter-territorial competition, traditional approaches to territorial development are losing their effectiveness. This article explores the interconnectedness between strategic management and spatial development as a crucial element for the long-term prosperity and sustainability of territories. It examines the evolution of strategic spatial concepts, current models and frameworks for their implementation in management practices, and the complex challenges associated with this process. The article has a theoretical and analytical focus and aims to systematize the existing knowledge in this field for its subsequent practical use.*

***Key words:*** *strategic management, spatial development, territorial marketing, smart specialization, sustainable development.*

Стратегия пространственного развития территории представляет собой комплексный план, который определяет цели и задачи развития города на определённый период времени. Она включает в себя анализ текущей ситуации, определение приоритетов и направлений развития, а также разработку конкретных мер и мероприятий для достижения поставленных целей.

Важность замысла обусловлена тем, что в условиях VUCA-мира (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) именно качественное целеполагание позволяет территориям не лишь приспосабливаться к глобальным сдвигам, но и активно формировать свой вектор роста, наращивая конкурентные преимущества и повышая благосостояние населения. Задача данной статьи – провести всеобъемлющий обзор переплетения стратегического руководства и пространственного развития, обнаружив ключевые рычаги их объединения для создания надёжных конкурентных достоинств территории [2, с. 83].

Осознание роли пространственного фактора в стратегии прошло несколько ярко выраженных этапов, каждый из которых отражал доминирующую хозяйственную и управляющую картину своего времени.

1. Пространство как ресурс (середина XX века). На этой стадии местность воспринималась в основном как источник сырья, рабочей силы и место для размещения производств. Стратегическая функция сводилась к административному зонированию и

планированию инфраструктуры для поддержки индустриального подъёма. Успех измерялся объёмами валового регионального продукта и масштабами строительства.

2. Пространство как среда конкурентного позиционирования (1980-1990-е годы). Под влиянием идей территориального маркетинга и трудов М. Портера акцент сместился на анализ конкурентных преимуществ области. Пространственное развитие стало рассматриваться как инструмент привлечения инвестиций, туристов и квалифицированных кадров. Возникло понимание важности имиджа территории, качества жизни и развития кластеров.

3. Пространство как основа устойчивого развития (с 1990-х годов). Концепция устойчивого развития, провозглашённая в докладе ООН «Наше общее будущее», кардинально трансформировала взгляд на стратегию. Развитие местности стали соотносить с балансом экономических, социальных и экологических целей. Ключевым стало понимание, что конкурентные преимущества создаются через уникальное сочетание человеческого, природного и институционального капитала места.

4. Пространство как интеллектуальная и сетевая платформа (2000-е годы по настоящее время). Распространение парадигмы «умного города/региона» и концепции «умной специализации» (Smart Specialisation) окончательно разрушило представление о развитии как о централизованном планировании. В соответствии с этим подходом, стратегия должна обнаруживать уникальные, зачастую скрытые, активы территории и строиться вокруг инновационных экосистем, объединяющих университеты, бизнес, власть и общество (модель «Квадру helix») [3, с. 45].

Для действенного руководства пространственным развитием в стратегическом плане современные территории используют набор подходов, которые вплетаются в общий процесс управления.

В современной межтерриториальной борьбе прорывное преимущество часто достигается не за счёт масштабных бюджетных вливаний, а за счёт переосмысления роли и модели развития территории. Успешные города и регионы, такие как Эйндховен (Нидерланды) или Тарту (Эстония), добились немалых результатов за счёт стратегической концентрации на конкретных нишах и создания уникальной ценности для жителей и бизнеса.

Существует несколько подходов к разработке стратегии пространственного развития города:

1. Индикативный подход. Индикативный подход к разработке стратегии пространственного развития города основан на анализе индикаторов, таких как уровень жизни, качество окружающей среды, уровень занятости и другие. Этот подход позволяет определить текущую ситуацию в городе и выявить проблемы и возможности для его развития. На основе анализа индикаторов разрабатываются конкретные меры и мероприятия для достижения поставленных целей.

2. Стратегический подход. Стратегический подход к разработке стратегии пространственного развития города основан на анализе стратегических целей и задач города. Этот подход позволяет определить приоритеты и направления развития города на определенный период времени. На основе анализа стратегических целей разрабатываются конкретные меры и мероприятия для достижения поставленных целей.

3. Системный подход. Системный подход к разработке стратегии пространственного развития города основан на анализе системы города, включая его инфраструктуру, экономику, социальную сферу и другие. Этот подход позволяет определить взаимосвязи и взаимодействия между различными элементами города и разработать стратегию, которая будет учитывать эти взаимосвязи. На основе анализа системы разрабатываются конкретные меры и мероприятия для достижения поставленных целей.

Каждый из этих подходов имеет свои преимущества и недостатки, и выбор подхода зависит от конкретных условий и потребностей города. Однако, для достижения эффективной стратегии пространственного развития города рекомендуется использовать комбинацию различных подходов [1, с. 24].

Инновация в модели территориального развития требует от управленцев выхода за пределы устоявшихся отраслевых программ и готовности к экспериментам.

Для уравновешивания краткосрочных и долгосрочных целей, а также для диверсификации рисков, управленцы формируют сбалансированный портфель проектов пространственного развития. Общепринятая схема подразумевает раскладку инициатив по трем интервалам:

Интервал 1: Совершенствование и модернизация существующей инфраструктуры и сервисов (например, ремонт дорог, обновление жилого фонда).

Интервал 2: Развитие новых точек роста и компетенций (например, создание технологического парка, развитие логистического хаба).

Интервал 3: Формирование принципиально новой парадигмы развития территории (например, переход к «зеленой» экономике, создание каркаса «умного города»).

Ключевая цель управления – обеспечить равновесие между данными интервалами, финансируя задачи «нынешнего» дня (Интервал 1), не упуская из виду «завтрашний» (Интервалы 2 и 3).

Для вовлечения сообщества и повышения эффективности управления всё чаще задействуют гибкие, партисипаторные подходы.

Соучаствующее проектирование (Participatory Planning). Методология, предполагающая активное вовлечение жителей, бизнеса и экспертов в процесс принятия решений о развитии территории. Это позволяет выявить реальные потребности, повысить легитимность решений и избежать дорогостоящих ошибок.

Agile-подходы в госуправлении. Использование гибких методов управления проектами в условиях непредсказуемости. Они гарантируют эластичность, быстроту отклика на перемены и усиливают вовлеченность команды посредством коротких циклов и ежедневного общения.

Проектный менеджмент и управление на основе ценности. Ориентированный на результат метод управления, который помещает в основу измеримые показатели качества жизни (снижение времени в пути, повышение доступности жилья, улучшение экологических индикаторов).

Несмотря на осознание значимости стратегического подхода, многие территории испытывают системные сложности в его реализации.

1. Ведомственная разобщенность и институциональная инертность. Наиболее весомым препятствием является функционирование органов власти в рамках узких, вертикально интегрированных отраслевых программ. Пространственное развитие по своей сути требует междисциплинарного и межведомственного взаимодействия, что расходится с устоявшейся практикой «вертикальной» отчётности.

2. Недостаток финансовых инструментов и компетенций. Бюджетное планирование часто негибко и не ориентировано на долгосрочные стратегические цели. Одновременно с этим в органах власти может наблюдаться дефицит кадров, обладающих навыками стратегического менеджмента, проектного управления и работы с партнерствами.

3. Сопротивление изменений со стороны местного сообщества. Стратегические преобразования, особенно связанные с изменением функционального зонирования или образа жизни, могут встречать непонимание и сопротивление со стороны населения. Важна постоянная работа по коммуникации стратегии и вовлечению граждан в процесс изменений.

4. «Парадокс успешной территории». Территории, добившиеся процветания в рамках устоявшейся модели (например, моноотраслевой регион), часто оказываются неспособными вовремя перестроиться в ответ на глобальные вызовы (декарбонизацию, цифровизацию). Стратегическое руководство должно целенаправленно формировать внутри структуры «окна возможностей» для поиска и апробации новых моделей развития.

В XXI столетии стратегический менеджмент и пространственное развитие становятся двумя гранями одной монеты. Стратегия, лишенная пространственного измерения, обречена на отрыв от реальных потребностей и потенциала места [4, с. 54].

В то же время, пространственные преобразования, не выстроенные в рамках продуманной стратегии, преобразуются в хаотичный набор несвязанных строек и проектов, не производящих суммарной пользы для территории.

Преуспевающая территория будущего – это территория, которая:

Воспринимает стратегическое руководство не как формальное требование, а как ядро своей управленческой культуры.

Осознанно выстраивает и уравновешивает портфель проектов развития, охватывающий все три горизонта.

Владеет современными методологиями управления (проектный менеджмент, Agile, соучаствующее проектирование).

Обладает динамическими возможностями для непрерывной адаптации своей стратегии к внешним вызовам.

Прицельно сооружает открытую партнерскую среду, вовлекая внешние знания, инвестиции и компетенции.

Взращивает атмосферу доверия и диалога между властью, бизнесом и обществом.

Так, слияние стратегического руководства и пространственного развития выступает не просто теоретическим предписанием, а критически важной практикой для любой территории, стремящейся не просто выжить в условиях глобальной конкуренции, но и обеспечить устойчивое процветание для своих жителей. Дальнейшие изыскания в этой сфере могут быть направлены на создание конкретных методов оценки результативности пространственных стратегий и рассмотрение специфики их реализации в разнообразных типах регионов и муниципалитетов [5, с. 146].

## ЛИТЕРАТУРА


1. Ахунзянов, А. Ф. Стратегии пространственного развития городов / А. Ф. Ахунзянов. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2024. – № 19 (518). – С. 40-44.
2. Бухвальд Е.М. Институциональные проблемы стратегирования пространственного развития //Федерализм. 2023. Т. 28. №. 1. С. 80-98.
3. Бухвальд Е. М. Муниципальное пространственно-стратегирование: особенности и основные задачи // Проблемы развития территории. 2022. Т. 26. №. 3. С. 8-23.
4. Дубровина Наталья Александровна, Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н.А. Дубровина, Ю.И. Ряжева. – Самара: Издательство Самарского университета, 2022 – 80 с.
5. Стратегическое управление развитием территории : учебное пособие / С.Н. Леонов, Е.С. Барабаш. – Москва : КНОРУС, 2020 – 184 с.



**УДК 338.49**


## АРХИТЕКТУРА УПРАВЛЯЮЩЕЙ СИСТЕМЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ТЕПЛОСНАБЖАЮЩЕЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ МЕГАПОЛИСОВ


**А.Б. Крицкий,**
г. Караганда, Казахстан
Белгородский государственный
национальный исследовательский университет
**научный руководитель д.э.н., профессор М.В. Владыка,**
г. Белгород, Россия
Белгородский государственный
национальный исследовательский университет