

УДК 332.144

© Юрий Николаевич Лапыгин,
д.э.н., профессор, профессор кафедры
менеджмента Владимирского филиала
РАНХиГС, профессор кафедры ЭСУ
института экономики и менеджмента
Владимирского государственного
университета

Lapygin Yu. N.,
doctor of economics, professor, professor of
the management department of the
Vladimir branch of the RANEPA, professor
of the ESA department of the institute of
economics and management of Vladimir
state university

© Милана Викторовна Сивякова,
к.э.н., доцент, заместитель
председателя комитета проектной
деятельности администрации
Владимирской области, доцент
кафедры менеджмента Владимирского
филиала РАНХиГС

Sivyakova M. V.,
Ph.D., Associate Professor, Deputy
Chairman of the Committee for Project
Activities of the Administration of the
Vladimir Region, Associate Professor of the
Department of Management, Vladimir
Branch of the Russian Academy of National
Economy and Public Administration

СТРАТЕГИЯ РЕГИОНА КАК ПРОЕКТ²

Regional strategy as a project

Аннотация: разработка стратегии рассмотрена с позиций как процессного, так и проектного подхода. Выделена специфика проектного управления в процессе разработки стратегии, отражены этапы процесса формирования и реализации проекта.

Annotation: Strategy development is considered from the standpoint of the process and project approach. The specificity of project management in the process of developing a strategy is highlighted, and the stages of the process of project formation and implementation are reflected.

Ключевые слова: стратегия, регион, проект, процесс, команда, этапы.

Keywords: strategy, region, project, process, team, stages.

Потребность в разработке стратегии развития регионов побуждает стейкхолдеров и консультантов сочетать проектный и процессный подходы, что вызывает интерес в части исследования специфики каждого подхода, особенностей их сочетания и этапов реализации.

В условиях стремления регионов включиться в реализацию майского Указа Президента России [11], в котором поставлены задачи социально-экономического и научно-технологического развития Российской Федерации, актуальность включения проектов в стратегии развития регионов только возрастает. Кроме того, ориентация на получение конкурентного преимущества побуждает регионы рассматривать стратегию как совокупность проектов [2], реализуемых в различных сферах развития региона.

В этом плане управление проектами представляет собой «вид управленческой деятельности, направленный на реализацию процесса по достижению наилучших и уникальных результатов в условиях ограниченности ресурсов и времени» [10].

² Для ссылок: Лапыгин Ю. Н., Сивякова М. В. Стратегия региона как проект // Ученые записки. – 2019. – Спецвыпуск 1 (апрель). – С. 9-15.

Рассматривая соотношение двух категорий: «проект» и «процесс», заметим, что под проектом чаще всего понимают [4] временное образование, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов, а под процессом – регулярно повторяющуюся последовательность операций, потребляющую ресурсы и создающую результат, нужный кому-либо [5].

С этих позиций можно рассматривать стратегию как проект, который имеет свое начало и конец, а по содержанию ориентирован на создание уникального для региона продукта – модели достижения амбициозных целей развития. Процедуры же формирования и реализации такого проекта представляют собой в какой-то мере формализованный процесс, который должен быть выполнен в соответствии с методическими рекомендациями [12] Минэкономразвития РФ.

Проект и процесс как явления имеют схожие характеристики, к которым следует отнести совокупность ресурсов, целевую ориентацию и мероприятия, отражающие деятельность организации. Сочетание основных характеристик проектного и процессного подходов приведено на рисунке 1.

Если сопоставить проектный и процессный подходы между собой, то следует сделать акцент не только на их взаимосвязи, но и на сильных и слабых позициях друг по отношению к другу.

Проектный подход ориентирован на результат [7] в перспективе, а не на текущую деятельность региона, и должен обеспечивать формирование уникальных решений по его стратегическому развитию. Проектное управление позволяет отойти от функциональных интересов департаментов администрации региона в процессе формирования стратегических перспектив [1].

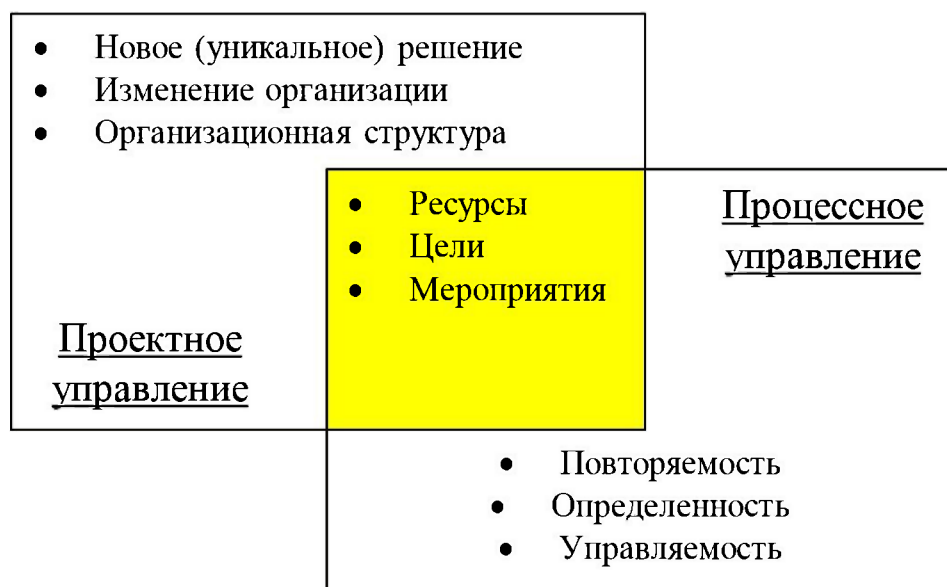


Рис. 1. Пересечение характеристик проектного и процессного подходов (построено по [1, 3, 9])

Сопоставление достоинств и недостатков рассматриваемых подходов (см. табл. 1) свидетельствует о том, что каждый из них не идеален, а использование достоинств проектного и процессного подходов при разработке стратегии развития региона может обеспечить целевую и экономическую эффективность деятельности разработчиков: консультантов и стейкхолдеров.

Таблица 1

Сопоставление достоинств и недостатков подходов	
Преимущества	Недостатки
Проектный подход	
• возможность оценивать результаты деятельности проектной команды на всех этапах формирования и реализации проекта • рациональное использование всех видов ресурсов • согласование интересов основных групп влияния (ГСП) • структурирование инициатив • строгое формулирование ожидаемых результатов и целей • повышение мотивации персонала • учет возможных рисков и поиск путей их снижения	• высокая стоимость реализации подхода • необходимость повышения квалификации членам проектной команды и стейкхолдерам • двойное подчинение функциональных специалистов • опора на сложившуюся социальную культуру в регионе • требование в части наличия особых навыков коммуникации в группе стратегического планирования (ГСП) • требование наличия навыков ведения документационного обеспечения проектной деятельности
Процессный подход	
• возможность решать накопившиеся проблемы развития региона • регулирование и координация деятельности группы стратегического планирования (ГСП) • оперативность принятия и реализации принятых решений • снижение операционных издержек • сокращение затраты времени на выполнение отдельных процедур	• необходимость повышения квалификации работников • сложности в разработке плана по внедрению подхода • иногда неточное описание процедур и процессов • иногда слишком подробное описание процессов и процедур • попытка охватить все процессы целиком и сразу

Отмеченные обстоятельства дополняются еще и тем, что инструменты реализации подходов отличаются друг от друга. Например, диаграмма Г. Л. Гантта и сетевой график, а также модель жизненного цикла характерны для проектного подхода, а модель У. Деминга и диаграмма К. Исикавы - больше для процессного подхода.

Если построить диаграмму Гантта (см. табл. 2) для реализации проекта «Разработка стратегии развития региона», то становится очевидным последовательный процесс работы: каждый последующий этап будет зависеть от результатов предыдущего.

Таблица 2

Диаграмма Ганта: этапы разработки стратегии

№ этапа	Порядок выполнения работ по этапам						
	1	2	3	4	5	6	7
1	2м						
2		2м					
3			1н				
4			1н				
5			1н				
6			1н				
7				2н			
8				1м			
9					2н		
10						2н	
11						2н	
12							5м
13							1н

Примечание - м - месяц; н – неделя.

Первый этап протяженностью в два месяца представляет собой подготовку к выполнению проекта и включает согласование отдельных положений технического задания на разработку стратегии, подготовку распорядительных документов со стороны администрации региона и разработку паспорта проекта. Кроме того, в этот же период необходимо провести конкурс среди потенциальных консультантов, организующих процесс разработки стратегии развития региона. Началом реализации проекта является дата утверждения паспорта проекта.

На втором этапе, который следует провести также в течение двух месяцев, необходимо выполнить комплексный анализ, включающий не только анализ документов, анкетирование и интервью стейкхолдеров, а также обработку документации, предоставляемой органами исполнительной власти региона. В заключение этапа готовятся предварительные результаты SWOT-анализа и осуществляется подготовительная работа к предстоящей на следующем этапе серии стратегических сессий ГСП (группы стейкхолдеров).

Сам по себе третий этап, представленный в таблице 2 серией из четырех стратегических сессий по одной неделе каждая, включает двухдневные стратегические сессии (работа в пятницу с середины дня и в субботу - весь день) в группе стратегического планирования с организацией процесса со стороны консультантов и обработку полученной информации консультантами в межсессионный период для подготовки к следующей сессии.

Этот этап представляет собой самый ответственный период реализации проекта, поскольку в нем непосредственно задействованы стейкхолдеры, которые должны договориться между собой о содержании целей стратегического развития региона.

На этом этапе происходит оценка результатов SWOT-анализа, формулировок Видения, Миссии и стратегических целей, полученных на предыдущем этапе. Происходит разработка стратегически значимых решений, на базе которых формируется

структурная схема стратегии первого этапа стратегического развития. Окончательно формулируются Видение, Миссия и стратегические цели, определяются этапы стратегического развития и выстраиваются три дерева целей для первого, второго и третьего этапа реализации стратегии. Содержание указанных целей обеспечивает разработку формулировок стратегии на каждом из трех этапов.

Полученные результаты позволяют определить направления развития региона, приоритеты среди указанных направлений в рамках этапов стратегического развития.

В рамках заключительных стратегических сессий определяются ожидаемые результаты и показатели реализации проектов и программ стратегии на первом этапе³, а также распределение проектов и программ по федеральным проектам и программам, а также национальным проектам. В итоге согласовываются источники финансовых ресурсов, необходимых для реализации разработанной стратегии.

В течение двух недель консультанты обрабатывают полученные материалы и готовятся на следующем этапе к работе с департаментами администрации региона по наполнению содержанием основных направлений стратегического развития, определенных методическими рекомендациями [12] Минэкономразвития РФ:

- развития человеческого капитала и социальной сферы;
- экономического развития;
- развития научно-инновационной сферы;
- рационального природопользования и обеспечения экологической безопасности;
- развития межрегиональных и внешнеэкономических связей;
- пространственного развития;
- формирования кадрового обеспечения экономики;
- устойчивости финансовой системы;
- развития цифровой экономики региона.

Последующие этапы работы над проектом связаны с написанием текста основных положений стратегии, обсуждением в ГСП, публичными слушаниями, по результатам которых уточняется содержание стратегии.

На заключительном и самом продолжительном (5 месяцев) этапе стратегия направляется в Минэкономразвития РФ для рассмотрения в федеральных министерствах [13] в части полномочий Российской Федерации по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, и после устранения замечаний и выхода распорядительных документов о ее утверждении можно считать, что проект по разработке стратегии развития региона завершен.

В заключение необходимо отметить, что в управлении проектом выделяется совокупность процессов (этапов жизненного цикла проекта), представленных на рисунке 2, в которой отражены такие группы процедур, как: инициация проекта, планирование, запуск проекта, исполнение и контроль, а также мониторинг и завершение проекта.

³ Формируется портфель проектов, который дополняется на следующем этапе предложениями департаментов администрации.

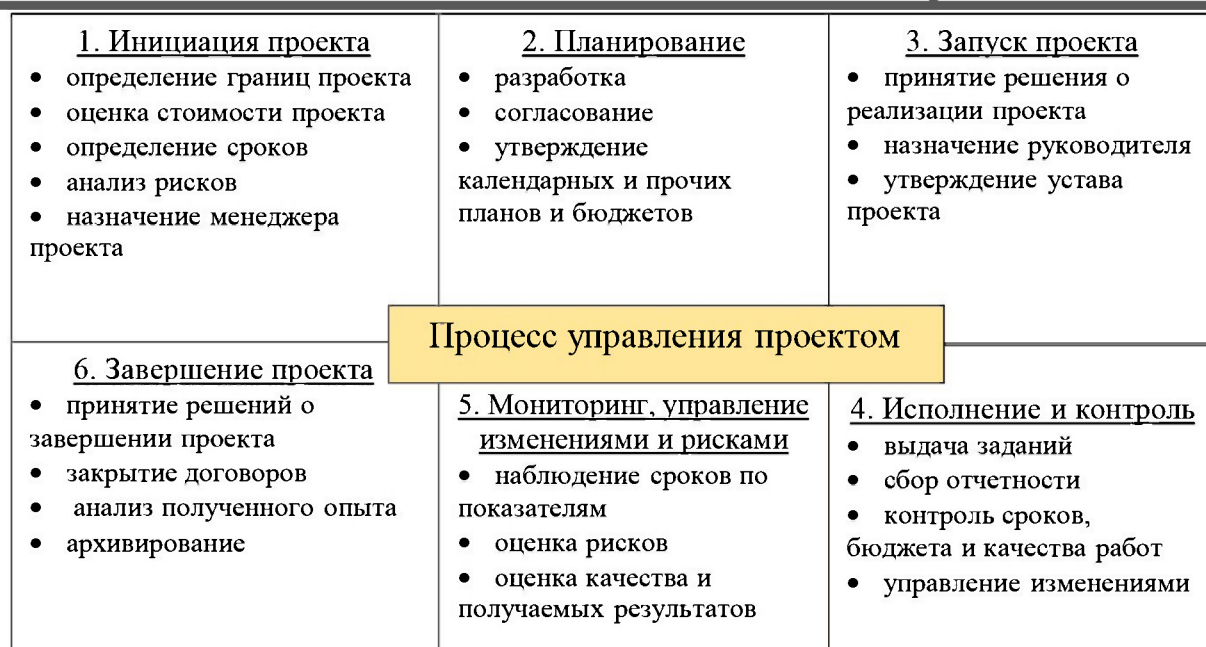


Рис. 2. Процессы управления проектом (построено по: [6, 8])

В свою очередь внутри каждого отмеченного процесса можно также выделить более конкретные процедуры, реализация которых обеспечивает наполнение содержанием проекта по разработке стратегии региона.

Подводя итоги, следует отметить, что завершение проекта по разработке стратегии региона становится началом еще трех проектов по разработке документов стратегического планирования, к которым относятся: прогноз социально-экономического развития региона, бюджетный прогноз и программа мероприятий по реализации стратегии развития региона.

В качестве самостоятельного проекта следует рассматривать проект по реализации мониторинга за реализацией стратегии развития региона, обеспечивающего корректировку стратегических проектов и программ, составляющих основу стратегии развития региона.

Список литературы

1. Алтухов Д. В. Сущность проектного подхода в управлении региональными системами // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия «Экономика. Информатика». – 2015. – Т. 34. - № 7-1. – С. 13-17.
2. Антропович Е. В., Захаричева Е. В. Истоки проектного управления в России и за рубежом // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2010. - № 6. – С. 59-63.
3. Ахадов Р. Э., Сумина Е. В. Проектный и процессный подходы к управлению в логистике // Современные тенденции в развитии науки и технологий. – 2016. - № 3-10. – С. 12-16.
4. Бакланова Ю. О. Эволюция подхода к проектному управлению инновациями: инициатива, проект, программа, портфель // Современные технологии управления. - 2012. - № 3 (15) [Электронный ресурс]. URL: <http://sovman.ru> (дата обращения: 10.05.2018).
5. Васильев А. И., Прокофьев С. Е. Организация проектного управления в органах государственной власти // Управленческие науки. – 2016. - № 4. – С. 44-52.

6. Дмитриев А. В. Методика внедрения проектного подхода в управление социальным развитием российских регионов // Наукоедение. – 2013. - № 1. – С. 1-8.
7. Ишкова Е. В. Сравнительный анализ проектного и процессного подходов к управлению деятельностью предприятия // Экономика и предпринимательство. – 2016. - № 5. – С. 704-710.
8. Компанейцева Г. А. Проектный подход: понятие, принципы, факторы эффективности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17. – С. 363–368 [Электронный ресурс]. URL: <http://e-koncept.ru/2016/46249.htm> (дата обращения: 15.05.2018).
9. Лапыгин Ю. Н. Проектный подход к управлению // Ученые записки. – 2018. - № 2. - С. 34-47.
10. Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю., Сивякова М. В. Управление проектами в социально-экономическом развитии региона (монография). – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2018. – 197 с.
11. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2018/05/08/president-ukaz204-site-dok.html> (дата обращения: 06.11.2018).
12. Об утверждении методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации. приказ Минэкономразвития России от 23.03.2017 № 132 [Электронный ресурс]. URL: <http://rulaws.ru/acts/Prikaz-Minekonomrazvitiya-Rossii-ot-23.03.2017-N-132/> (дата обращения: 19.11.2018).
13. Об утверждении Правил согласования проекта стратегии социально-экономического развития субъекта РФ в части полномочий РФ по предметам совместного ведения РФ и субъектов РФ с документами стратегического планирования, разрабатываемыми и утверждаемыми (одобряемыми) органами государственной власти РФ. постановление Правительства РФ от 14 октября 2016 г. № 1045 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71413884/> (дата обращения: 03.03.2018).