

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

© Дарья Владимировна Тулинова,

аспирант  
Владимирского филиала РАНХиГС

Tulinova D. V.,

graduate student  
of the Vladimir branch of the RANEPA

ПОКАЗАТЕЛИ ЭТАПОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ<sup>28</sup>

## Indicators of the stages of strategic development

**Аннотация:** рассмотрена специфика показателей стратегического развития региона в сочетании с традиционными показателями, а также проблема их интеграции. Выделена проблема унификации показателей стратегического развития региона в масштабах страны. Обосновано положение о том, что совокупность всех показателей характеризует ситуацию развития региона с позиций тенденций прошлого, настоящего состояния и будущего состояния. Содержание статьи нацелено на разработку процедур формирования показателей развития региона. Показано, что стратегические показатели отличаются от традиционно наблюдаемых Федеральной службой государственной статистики, а показатели стратегического толка, рекомендованные Минэкономразвития РФ, не отражают специфики отдельно взятых регионов. Предложен алгоритм определения показателей, в основе которого лежит целевой конфигуратор, что позволяет комплексно учесть специфику всех целей развития и формализовать процедуру построения стратегических карт развития региона.

**Annotation:** The specificity of indicators of strategic development of the region in combination with traditional indicators, as well as the problem of their integration are considered. The problem of unification of indicators of strategic development of the region across the country is highlighted. It is substantiated that the combination of all indicators characterizes the situation of the development of a region from the standpoint of trends in the past, present state and future state. The content of the article is aimed at developing procedures for the formation of regional development indicators. It is shown that strategic indicators differ from those traditionally observed by the Federal State Statistics Service, and strategic indicators recommended by the Ministry of Economic Development of the Russian Federation do not reflect the specifics of individual regions. An algorithm for determining the indicators, based on the target configurator, is proposed, which makes it possible to comprehensively take into account the specifics of all development goals and formalize the procedure for constructing strategic maps of regional development.

**Ключевые слова:** стратегия, регион, показатели, этапы развития, цели.

**Keywords:** strategy, region, indicators, stages of development, goals.

<sup>28</sup> Для ссылок: Лапыгин Ю.Н., Тулинова Д.В. Показатели этапов стратегического развития // Ученые записки. – 2019. – Спецвыпуск 2 (июль). – С. 107-112.

Федеральный закон о стратегическом планировании [8] не предусматривает раскрытие структуры стратегии развития региона, но в 32-й статье дает содержание стратегии для субъекта Федерации, в котором фигурируют показатели целей развития (см. рис. 1).



Рис. 1. Содержание стратегии по федеральному закону

Показатели как явления, по которым можно судить о ходе процесса реализации стратегии развития региона, необходимы в стратегическом планировании постольку, поскольку выступают в качестве инструментов, с помощью которых можно контролировать отклонение от запланированной траектории развития и принимать адекватные оперативные и тактические решения в процессе реализации стратегии.

Всего около полутора тысяч показателей отражают успешность развития регионов страны (см. табл. 1). Так, более 1200 показателей, характеризующих развитие регионов России, собирает и обрабатывает Федеральная служба государственной статистики РФ.

Таблица 1

| Показатели развития региона                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Наименование группы показателей                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Количество показателей |
| <p><u>Основные показатели</u> [11]</p> <p>(от 10 до 150 показателей по каждому направлению):</p> <p>Основные характеристики субъекта Российской Федерации. Население. Труд. Уровень жизни населения. Образование. Здравоохранение. Культура, отдых и туризм. Преступность. Земельные ресурсы и охрана окружающей природной среды. Валовой региональный продукт. Инвестиции. Основные фонды. Предприятия и организации. Промышленное производство. Сельское, лесное хозяйство, рыболовство и рыбоводство. Строительство. Торговля и услуги населению. Транспорт. Информационные и коммуникационные технологии. Наука и инновации. Финансы. Цены и тарифы. Внешняя торговля.</p> | Более 1200             |
| Контроль исполнения майского Указа Президента [7]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Более 40               |
| Система мониторинга хода реализации национальных проектов [12]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Более 140              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Показатели, рекомендованные для использования при разработке стратегии развития регионов по направлениям [10]:<br>Развитие человеческого капитала и социальной сферы. Экономическое развитие. Развитие научно-инновационной сферы. Рациональное природопользование и охрана окружающей среды. Развитие межрегиональных и внешнеэкономических связей. Пространственное развитие (в разрезе субъекта Российской Федерации и муниципальных образований). | 80 |
| Показатели оценки эффективности деятельности высших должностных лиц и деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ [9]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 15 |

Исполнение майского Указа Президента России потребует введения дополнительных показателей, как это было при исполнении предыдущих майских Указов Президента страны 2012 года, для регионов было введено дополнительно более 40 показателей.

Среди показателей стратегического толка можно выделить показатели, рекомендуемые Министерством экономического развития РФ [10] при разработке стратегии развития регионов. Министерством рекомендовано при разработке стратегии применять 80 показателей по 6 направлениям. А Система мониторинга хода реализации национальных проектов страны должна содержать 112 основных показателей и 33 дополнительных.

Кроме того, для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации введено дополнительно 15 показателей.

Но стратегические цели развития региона должны отражать специфику и уникальность региона, которые конкретизированы региональными проектами и программами, поэтому наряду с типовыми показателями при формировании стратегии каждого региона должны быть разработаны специфические показатели, отражающие особенности развития региона.

В продолжение подобной логики разработки показателей следует отметить, что «особые показатели» не включаются в отчеты перед федеральными структурами, но требуют организации работы исполнительных органов власти в части мониторинга таких показателей. В этом случае возникает вопрос: зачем нужны такие показатели, если исполнительный орган власти региона по таким показателям не отчитывается? Ответ заключается в том, что эти показатели нужны самим органам власти для оценки степени успешности развития региона в части тех стратегически значимых планов, которые намечены на перспективу.

Показатели могут меняться от этапа к этапу развития региона в силу того, что и цели, и сама стратегия развития региона на каждом этапе корректируются, отражая специфику этапа. То есть изменение целей каждого этапа требует и корректировки показателей. Кроме того, показатели могут быть разными на разных этапах реализации стратегии.

В работах исследователей предпринимаются попытки формализовать процедуры определения показателей [5; 6, с. 40; 14], характеризующих степень успешности достижения стратегически значимых целей, в том числе оценить количественно степень связанности самих показателей и целей, но инструментария, пригодного для применения в практике разработки стратегий развития регионов, до настоящего времени не выработано.

Традиционно под показателями понимается отражение количественных оценок изучаемого явления, но для задач стратегического управления нужны не только

количественные, но и качественные оценки, как о том утверждают известные авторы сбалансированной системы показателей [2]. Для реализации такого подхода формируются стратегические карты [1], отражающие целевую ориентацию организации [4]. Но рекомендации в части формирования стратегических карт утвердительно даны только для бизнес-структур.

Задача определения стратегических показателей в общем виде сводится к тому, чтобы формализовать переход от стратегических целей развития к показателям.

Поскольку эта задача в большей степени находит качественные решения, то в ней преобладают методы, основанные на экспертных оценках. Например, стратегические карты формируются произвольно, по интуиции и без заданного алгоритма.

В практике построения стратегий применяется процесс построения стратегических карт [13], косвенно основанных на результатах анализа факторов внешней и внутренней среды. Вначале выполняется SWOT-анализ, по результатам которого строится матрица решений. Затем решения структурируются и формируется дерево целей, из которых вытекает стратегия. Первый уровень декомпозиции дерева целей определяет целевые стратегические приоритеты первого этапа реализации стратегии. На их основании формируется содержание и наименование стратегических карт.

Развивая идеи построения стратегии на основе конфигуратора факторов [3], процедура определения показателей может быть представлена схемой, в которой предусмотрено построение стратегических карт, исходя из содержания трех стратегических структур целей, отражающих направленность трех этапов реализации стратегии. В таблице 2 представлены сочетания целей и показателей, полученных при разработке трех этапов стратегии развития Владимирской области в 2019 году.

Таблица 2

## Переход от целей к показателям

| Наименование целей                                                                                                                                                                                                                  | Наименование показателей                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Стратегическая цель 1 этапа: Повысить валовой региональный продукт за счет инвестирования инноваций, что позволит реализовать потенциал региона, обеспечить приток населения и укрепить позиции на рынке страны и за рубежом</b> |                                                                                                    |
| Финансировать прорывные новшества, обеспечивая рост технологических инноваций                                                                                                                                                       | Доля инновационной продукции                                                                       |
| Реализовать природный и созданный потенциал региона                                                                                                                                                                                 | Доля глубокой переработки природных ресурсов региона<br>Фондоотдача                                |
| Занять нишу на рынке страны за счет импортозамещения                                                                                                                                                                                | Прирост выручки от реализации продукции в сегментах рынка по импортозамещению                      |
| Привлечь квалифицированных работников на основе роста доходов населения                                                                                                                                                             | Рост доли квалифицированных работников<br>Прирост населения                                        |
| Повысить ВРП, обеспечивая высокие темпы экономического роста за счет снижения транзакционных издержек и привлечения инвестиций                                                                                                      | Прирост ВРП<br>Рост рейтинга региона в части инвестиционного климата<br>Темпы экономического роста |

|                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегическая цель 2 этапа: Создавая кластеры, обеспечить приток квалифицированной рабочей силы молодого возраста, повышая интеллектуальный капитал региона и его статус как территории комфортного проживания |                                                                                                                                                                                  |
| Формировать кластеры на принципах ГЧП <sup>29</sup> и КСО <sup>30</sup> , обеспечивая рост статуса и экономического потенциала региона                                                                          | Число кластеров<br>Рейтинг региона<br>Экономический потенциал региона                                                                                                            |
| Повысить интеллектуальный капитал рабочей силы в регионе                                                                                                                                                        | Доля работников, имеющих профессиональное образование<br>Инновационная активность населения                                                                                      |
| Обеспечить региону статус комфортного проживания населения и современной инфраструктуры                                                                                                                         | Рейтинг региона в части комфортного проживания населения.<br>Инновационность систем жизнеобеспечения региона                                                                     |
| Стимулировать приток квалифицированной рабочей силы молодого возраста                                                                                                                                           | Доля молодого населения региона, имеющего профессиональное образование                                                                                                           |
| Стратегическая цель 3 этапа: Повышая качество жизни населения, обеспечить рост численности и статуса социально-экономического положения региона в стране и мире                                                 |                                                                                                                                                                                  |
| Обеспечить приток квалифицированной рабочей силы в регион                                                                                                                                                       | Доля квалифицированной рабочей силы                                                                                                                                              |
| Создать комфортные условия проживания для населения региона, соответствующие высокому качеству жизни                                                                                                            | Доходы населения. Комфорт жилища.<br>Качество питания, здравоохранения, образования, культуры, окружающей среды, сферы обслуживания.<br>Безопасность и демографические тенденции |
| Повысить статус и экономический потенциал региона                                                                                                                                                               | Рейтинг региона<br>Экономический потенциал                                                                                                                                       |

Формулировки стратегических целей каждого этапа отражают ориентацию в развитии региона. Первый этап: ориентация на цели, адекватные текущей ситуации (по результатам SWOT-анализа). Второй этап: ориентация на достижение главной цели (Миссии региона). Третий этап: ориентация на целевое содержание Видения региона.

Подводя итоги, отметим, что показатели стратегического развития региона должны содержать не только традиционно собираемые Федеральной службой государственной статистики и рекомендованные Министерством экономического развития РФ, но и показатели, отражающие специфические проекты и программы развития региона. В качестве инструментов определения показателей могут быть использованы процедуры перехода от стратегических целей развития региона, сформулированных для каждого этапа реализации стратегии, к системе стратегических карт, в рамках которых каждой подцели развития ставится в соответствие соответствующий показатель (показатели).

Для первого этапа реализации стратегии показатели могут быть определены в рамках более детальной структуры целей (задач), сформулированных по результатам построения структурной схемы реализации стратегии для указанного этапа.

<sup>29</sup> ГЧП – государственно-частное партнерство.

<sup>30</sup> КСО – корпоративная социальная ответственность.

## Список литературы

1. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / пер с англ. - М. : ЗАО «Олимп-бизнес», 2004. – 416 с.
2. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.
3. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - М. : ИНФРА-М, 2014, 2016. – 208 с.
4. Лешин А. Е., Лапыгин Ю. Н. Сбалансированная система показателей муниципалитета: монография. – Владимир : Изд-во ВлГУ, ВГПУ, 2005. – 123 с.
5. Луговой Р. А., Солодухин К. С., Чен А. Я. Метод формализации зависимости между уровнем достижения стратегической цели и её показателями // Университетское управление. - 2012. - № 1. - С. 19-25.
6. Морозов В. О. Формализация зависимости между уровнем достижения стратегической цели и значениями ее показателей на основе знакопеременной функции полезности // Научное обозрение. Экономические науки. – 2014. – № 2.
7. 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).
8. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. - № 26, ч. I, ст. 3378.
9. Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации: Указ Президента РФ от 25.04.2019 № 193 [Электронный ресурс] URL: <https://www.zakonrf.info/ukaz-prezident-rf-193-25042019/> (дата обращения: 19.05.2019).
10. 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).
11. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2018: стат. сб. / Росстат. – М., 2018. – 1162 с.
12. Счетная палата раскритиковала расходование средств на нацпроекты [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/20/05/2019/5ce128199a7947321d1f1184> (дата обращения: 20.05.2019).
13. Тулинова Д. В. Методы построения стратегических карт // Вестник Воронежского университета. Серия «Экономика и управление». – 2015. - № 3. - С. 159-165.
14. Тулинова Д. В. Показатели развития в стратегии муниципального образования // Государственное управление. Электронный вестник. – 2015. – Вып. № 53. - С. 161-173 [Электронный ресурс]. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/53\\_2015tulinoва.htm](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/53_2015tulinoва.htm) (дата обращения: 02.08.2015).