

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

© Денис Юрьевич Лапыгин,

к.э.н., доцент кафедры менеджмента
Владимирского филиала РАНХиГС

Lapygin D. Y.,

Candidate of Economics, Associate
Professor, Department of Management,
Vladimir Branch of RANEPA

ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ КАК ОТРАЖЕНИЕ ВИДЕНИЯ⁹

Development goals as a reflection of vision

Аннотация: разработка стратегии предусматривает формулирование целей, содержание которых должно отражать отдаленную перспективу, поэтому разработка инструментов, обеспечивающих переход от формулировок видения к стратегическим целям, а затем и к формулировке стратегии развития региона не только обеспечивает системность процедур стратегического планирования, но и позволяет формализовать сам процесс планирования. В работе рассмотрены различные подходы к формированию видения, представлены инструменты, обеспечивающие взаимосвязи основных категорий стратегического планирования, и на примере показаны процедуры разработки видения и стратегических целей развития социально-экономических систем региона.

Annotation: The development of a strategy involves the formulation of goals, the content of which should reflect the long-term perspective, therefore the development of tools to ensure the transition from the Vision wording to the strategic goals, and then to the formulation of the regional development strategy provides not only a systematic strategic planning procedure, but also allows to formalize the planning process itself. The paper discusses various approaches to the formation of the Vision, presents the tools that ensure the interrelationships of the main categories of strategic planning and exemplifies the procedures for developing the Vision and the strategic goals for the development of socio-economic systems in the region.

Ключевые слова: стратегия, цели, видение, регион, морфологические матрицы, дерево целей.

Keywords: strategy, goals, vision, region, morphological matrix, tree of goals.

Разработка стратегии развития региона, как правило, предусматривает определение образа его идеального состояния, которое возможно при самых благоприятных условиях – своего рода недостижимую мечту для того, чтобы, не занижая

⁹ Для ссылок: Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Цели развития как отражение Видения // Ученые записки. – 2019. - Спецвыпуск 2 (июль). – С. 43-52.

амбиции, сформулировать стратегически значимые цели, которые затем составят основу стратегии.

В стратегическом менеджменте такой образ носит название «Видение»¹⁰, а его описание рекомендовано¹¹ выполнять в процессе стратегического планирования¹².

Содержание Видения и стратегические цели развития региона на практике формулируются членами группы стратегического планирования (стейкхолдерами) сначала в процессе опроса стейкхолдеров, что можно рассматривать в качестве основы для последующего согласования позиций членов группы стратегического планирования (ГСП) при разработке стратегии развития региона. В такую группу обычно входят эксперты [18], к которым относят представителей органов государственной власти и местного самоуправления, населения, бизнес-сообщества и некоммерческих организаций [3], а также представителей научного сообщества [19]. Причем интересы стейкхолдеров могут отличаться в зависимости от стадии разработки стратегии и содержания отдельных ее элементов. Но необходимо отметить, что недостаточная квалификация и вовлеченность [6, с. 107] основных стейкхолдеров [12] может создавать дополнительные транзакционные издержки как на этапе разработки стратегии, так и на последующих этапах публичного обсуждения и реализации стратегии [4].

В процессе разработки стратегии могут использоваться не только процедуры формирования Видения, но и построение прогнозов¹³, сценариев, а также технологии реализации Форсайта. Исходя из определений сущности указанных четырех категорий, все они обеспечивают определение будущего состояния региона, но отличаются методами построения такого будущего. Да и сам процесс построения Видения часто связывают с Форсайтом – выработкой перспективы на основе определения долговременных трендов в процессе дискуссий на экспертных панелях¹⁴. Иногда Форсайт рассматривается как сценарное прогнозирование на отдаленную перспективу [6].

В этом процессе под Форсайтом понимают и попытку решений на основе результатов определения долговременных трендов [7], и определение стратегических направлений развития науки, технологии, экономики, социальной сферы, и организацию процесса ориентированного мышления с последующим обсуждением и очерчиванием будущего¹⁵, и систематическую попытку заглянуть в будущее¹⁶, и методологию организации процесса создания общего Видения будущего у экспертов, участвующих в этом процессе [8].

В общем виде сценарий представляет собой описание будущего, в которое можно попасть по определенной траектории движения. Иногда среди сценариев

¹⁰ Стратегическое видение (vision) — образ будущего состояния социально-экономической системы, который посредством существенных характеристик дает профессиональное качественное представление об успехе в перспективе.

¹¹ 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://rulings.ru/acts/Prikaz-Minekonomrazvitiya-Rossii-ot-23.03.2017-N-132/> (дата обращения: 19.11.2018).

¹² 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.

¹³ Прогноз - описание наиболее вероятного в определенных условиях варианта будущего.

¹⁴ См.: сайт Центра стратегических исследований и разработок [Электронный ресурс]. URL: <http://foresight.sfu-kras.ru/node/9> (дата обращения: 08.05.2017).

¹⁵ Основные методы Форсайта [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cherinfo.ru/704> (дата обращения: 15.05.2016).

¹⁶ Становление Форсайта. Первые прецеденты Форсайта [Электронный ресурс]. URL: <http://foresight.sfu-kras.ru> (дата обращения: 15.05.2016).

выделяют два: «оптимистический» и «пессимистический», и еще добавляют «реалистический», что косвенно свидетельствует о поверхностном отношении к процедуре формирования описания будущего состояния исследуемого региона.

Но чаще всего речь идет о трех сценариях [17]: базовом, целевом и инерционном, хотя два из них (базовый и инерционный) можно сразу отбросить, поскольку они не отражаются сущность стратегического развития.

Базовый сценарий сохраняет основные тенденции развития, не учитывая изменений внешней и внутренней среды, а инерционный опирается на экстенсивное использование сложившегося потенциала региона. Целевой сценарий ориентирован на развитие в части достижения стратегически значимых целей.

Сложность формирования Видения заключается в том, что, во-первых, работа по определению этой категории стратегии выполняется в группе экспертов, которую следует формировать по особым правилам. Во-вторых, процесс формулирования Видения должен содержать батарею упражнений и техник, обеспечивающих проявление креативных качеств членов группы экспертов. И, наконец, формирование только одного (безальтернативного) Видения исключает выбор перспектив развития организации. Сложность и в том, что необходимо предвидеть то, что может составить основу конкурентоспособности региона в перспективе. В качестве методов построения Видения применяют такие методы активизации творческого мышления [13], как «Рисование образов» и «Вербальное моделирование».

Рисование образов основано на графическом изображении образа региона в будущем с последующим вербальным описанием изображения, а вербальное моделирование в своей основе содержит предварительное словесное описание мечты каждого участника ГСП и последующее согласование точек зрения всех членов ГСП.

Традиционно же определением перспектив занимается прогнозирование [5; 20] как процедура предсказания будущего с помощью научных методов [15], но оно выполняется экспертами в конкретной области деятельности.

Однако для разработки стратегии необходимо учесть изменения не только конкретной сферы деятельности организации, но и составить описание будущего с позиций экспертов различных сфер деятельности, чтобы представить полную картину будущего, в котором организация должна найти свое место. В этом случае необходимо иметь прогнозы в различных отраслях знаний и практической деятельности. В теории систем такое представление, составленное на разных языках описания, называют конфигуратором.

Кроме того, основная цель составления прогноза заключается в определении тенденций факторов, воздействующих на организацию. Однако сложившиеся тенденции не отражают тех перемен, которые могут произойти в стратегической перспективе. Стратегически важно изменить тенденции развития организации [1]. Поэтому прогнозы, построенные на основе экстраполяции, сами по себе важны, но уступают место в разработке стратегии Форсайту.

Среди методов сценарного планирования следует выделить 6 основных блоков [14]: методы, основанные на средствах массовой информации; методы, основанные на результатах интервью; методы, в основе которых лежат временные рамки сценариев; интуитивные методы; методы, ориентированные на актеров, и методы, ориентированные на последствия.

Чаще других применяются методы, основанные на временных рамках, к которым следует отнести архетипичные модели развития, экстраполяцию трендов при анализе временных рядов, многофакторный анализ, метод аналогий, анализ S-образной кривой, сдвиг парадигмы и метод «длинная волна».

К основным архетипичным моделям развития следует отнести сочетание таких как «победа – проигрыш», «вызов – реакция», эволюция и революция, циклические модели, сценарий Феникса, периоды расцвета.

Концепция, лежащая в основе сценария «победа – проигрыш», основана на том, что мир ограничен, а жизнь есть игра с нулевым исходом. В таких сценариях конфликты очевидны, а победитель оказывается побежденным по сути.

Экстраполяция трендов при анализе временных рядов основана на данных за прошлые периоды. Метод применяется для отслеживания поведения одной переменной путем построения различных регрессионных моделей. На базе самой адекватной из таких моделей строится прогноз. И хотя сами по себе прогнозы важны, но уступают место в разработке стратегии такому подходу как построение Форсайта [11].

Форсайт представляет собой процесс, связанный с систематической попыткой заглянуть в отдаленное будущее науки, технологии, экономики и общества с целью определения областей стратегических исследований и технологий, которые, вероятно, могут принести наибольшие экономические и социальные выгоды.

Ключевая единица сущности Форсайта - «горизонт» (граница возможного видения будущего), а выход за границу может быть технологически обеспечен примами по активизации творческого мышления экспертов.

Основная идея Форсайта заключается в определении стратегических направлений развития, которые, скажем, через 15-20 лет будут определяющими для всего мирового сообщества и конкретной организации в том числе. В этом плане знание перспектив позволяет сосредоточить ресурсы для обеспечения «прорыва» в ключевых областях деятельности организации.

Форсайт направлен на взаимодействие экспертов-стейкхолдеров и побуждает организацию готовиться к стратегически значимым изменениям.

Цель Форсайта заключается в стремлении формировать стратегические проекты и программы, направленные на стремление «предвидеть» не проявленные в настоящее время, но могущие возникнуть в перспективе новые потребности общества и новые вызовы и перспективные технологии.

Несмотря на то, что Форсайт имеет общие черты с прогнозированием в части учета объективных тенденций и сил развития, в части использования методов экспертной оценки и сценарного планирования, а также выявления критических технологий, Форсайт включает элементы активного влияния на будущее за счет выявления возможностей появления технологий, которые могут дать экономические и социальные выгоды, а также за счет опережающей концентрации ресурсов для реализации таких возможностей.

Само по себе определение будущего, так или иначе, необходимо для последующего перехода к формулировкам стратегических целей, на базе которых и формируется стратегия развития региона.

Инструмент перехода от Видения к целям определен исследователями [9], но остаются вопросы практической реализации процедур применительно к стратегическому планированию в современных российских регионах. В частности, отсутствие надлежащих инструментов приводит к тому, что в документах стратегического планирования часто представлены не цели, а скорее, целевые области, да и сами цели сформулированы не конкретно [10].

В этом процессе пригодны мозговые штурмы во всех их проявлениях [16], что способствует выходу на креативные решения.

В качестве такой формализации процедур целеполагания в попытке не потерять каких-либо важных аспектов и целевых ориентаций рассмотрим метод построения морфологических матриц, которые условно можно назвать: матрицы «Видение-Цели» [2].

В этом случае взаимодействие членов ГСП предусматривает такой порядок работы:

- рассмотрение формулировок Видения, полученных по результатам предварительного опроса (см. табл. 1);
- уточнение и добавление формулировок, если есть что добавить;
- группирование по трем разделам – «мечта», «идеальное состояние в будущем» и «направление развития»;
- выделение ключевых слов в каждом из трех разделов;
- формулирование из ключевых слов слоганов Видения.

Указанные выше процедуры выполняются в таблице, которая обозначена как «Матрица Видения» (см. табл. 2). В этом случае все обилие индивидуальных формулировок Видения сокращается до трех формулировок в указанных разделах.

Затем осуществляется переход от формулировок Видения к формулировкам целей, путем выделения из формулировок Видения ключевых слов и построения из них слоганов целей (табл. 3). Упорядоченная совокупность целей в виде иерархического графа (дерева целей – см. рис. 1) отражает целевую ориентацию региона на отдаленную перспективу (на заключительном этапе реализации стратегии).

Таблица 1

Формулировки Видения	
Направление развития	
Регион, являющийся логистическим, туристским и культурным центром России; Крупный промышленный центр с развитой инфраструктурой, комфортный и привлекательный для проживания. Рост численности населения, развитие и благоустройство территории. Инвесторы вложили средства в новые производства.	
Идеальная картина будущего состояния	
Регион с конкурентоспособной экономикой, профицитным бюджетом, с высоким уровнем инновационности и предпринимательской активности, ориентированным не только на внутренний спрос, но и на внешние рынки; Регион, где народ гордится и любит органы власти, которые работают в режиме взаимопонимания, без проявления коррупции и во благо населения. Регион с высоким уровнем медицинского обслуживания, высоким уровнем образования, низким уровнем коррупции и преступности. Отсутствие безработных граждан. Высокий уровень культуры населения. Чистый, уютный, с ровными дорогами, тротуарами и фонарями. Детские спортивные площадки во дворах. Парки и прогулочные зоны. Регион с высоким уровнем предпринимательской активности	
Мечта разработчиков	
Регион высокого качества жизни (доходов, питания, одежды, жилища, здравоохранения, образования, культуры, сферы обслуживания, окружающей среды, а также демографии и безопасности). Все налоги остаются в регионе. Бюджет обеспечивает выполнение всех социальных обязательств. Это регион, в котором комфортно жить. Наличие развитой системы рекреационных зон. Доступность улучшения жилищных условий для всех категорий и в первую очередь молодежной. Высокий уровень заработной платы.	

Таблица 2

Компоненты Видения	Матрица Видения	
	Подсистемы Видения	
	Ключевые слова Видения (КСВ)	Слоганы Видения (В)
Мечта разработчиков	КСВ1 / высокое качество жизни / высокие доходы / высокое качество питания / одежды, жилища, здравоохранения, образования, культуры, сферы обслуживания, окружающей среды, а также демографии и безопасности) _____	В1 Регион высокого качества жизни населения
Идеальная картина будущего состояния	КСВ2 / конкурентоспособная экономика / профицитный бюджет / высокая активность / ориентация на рынок / органы власти / взаимопонимание / без коррупции / население _____	В2 Регион, в котором высокая активность населения и органов власти подкрепляется взаимопониманием и отсутствием коррупции, что формирует конкурентоспособную экономику, ориентированную как на внутренний, так и на внешний рынок, и обеспечивает профицит регионального бюджета.
Направление развития	КСВ3 / логистика / туризм / культурное наследие / центр _____	В3 Владимирская область - крупный промышленный и логистический центр России с развитой сферой туризма, стержнем которой выступает историческое и культурное наследие региона и страны в целом.

Формулировка Видения: Владимирская область - крупный промышленный и логистический центр России с развитой сферой туризма, в котором высокая активность населения и органов власти подкрепляется взаимопониманием и отсутствием коррупции, что формирует конкурентоспособную экономику, ориентированную как на внутренний, так и на внешний рынок, и обеспечивает профицит регионального бюджета, позволяющий обеспечить высокое качество жизни населения.

Таблица 3

Подсистемы Видения		Цели от Видения
		Наименование идеальных целей, ориентированных на реализацию Видения
Слоганы Видения	V1 Регион высокого качества жизни населения	Формулировка цели для V1 (Ц1) Обеспечить приток квалифицированной рабочей силы в регион
	V2 Регион, в котором высокая активность населения и органов власти подкрепляется взаимопониманием и отсутствием коррупции, что формирует конкурентоспособную экономику, ориентированную как на внутренний, так и на внешний рынок, и обеспечивает профицит регионального бюджета.	Формулировка цели для V2 (Ц2) Создать комфортные условия проживания для населения региона, соответствующие высокому качеству жизни
	V3 Владимирская область - крупный промышленный и логистический центр России с развитой сферой туризма, стержнем которой выступает историческое и культурное наследие региона и страны в целом.	Формулировка цели для V3 (Ц3) Повысить статус и экономический потенциал региона

Повышая качество жизни населения, обеспечить рост численности и статуса социально-экономического положения региона в стране и мире

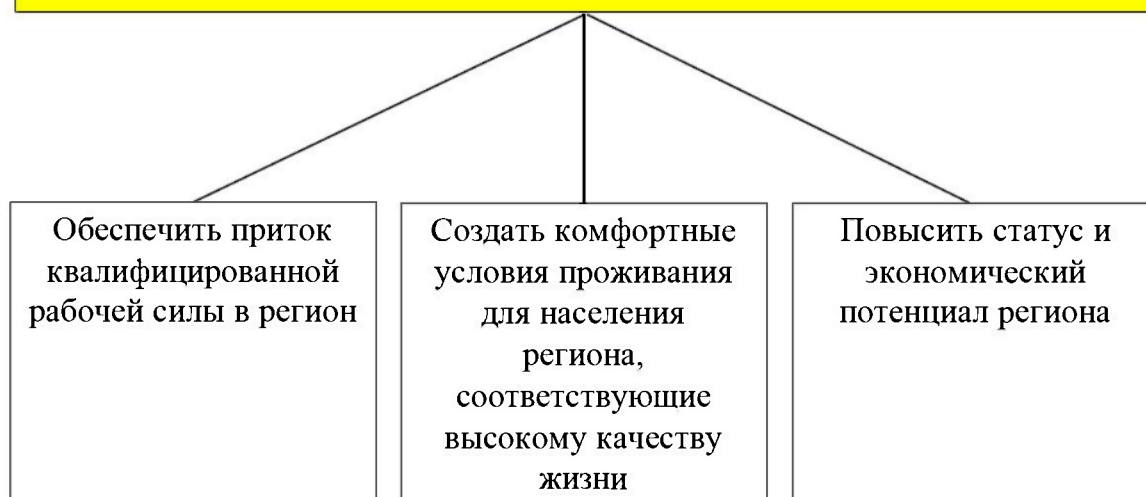


Рис. 1. Цели реализации стратегии, ориентированные на Видение

Совокупность полученных целей позволяет определить направления развития региона и составить слоган из ключевых слов таких целей. Полученную формулировку цели следует признать стратегической целью региона на заключительном этапе реализации стратегии.

Сама же вербальная модель цели, исходя из определения стратегии как модели достижения цели, позволяет сформулировать стратегию на этом заключительном этапе реализации стратегии развития региона.

Процедура формулирования стратегии основана на выделении ключевых слов из слогана стратегической цели и придании слогану стратегии направленности на достижение стратегической цели.

В качестве примера приведены матрицы «Видения» и матрицы «Целей от Видения», полученные при авторской разработке стратегии развития Владимирской области, а также дерево стратегических целей, реализации стратегии, ориентированной на реализацию Видения.

Таким образом, можно сказать, что с помощью метода построения морфологических матриц можно систематизировать предварительно собранные индивидуальные формулировки описания перспективного и желаемого состояния региона, а последующий переход от формулировок Видения к стратегическим целям, выполненный на основе вербального моделирования, позволяет построить иерархическую структуру, демонстрирующую направления развития и позволяющую дать формулировку стратегии региона.

Список литературы

1. Арутюнян Т. Что вам делать со стратегией? Руководство по стратегическому развитию компании. – М. : Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 386 с.
2. Балахина А. А, Лапыгин Ю. Н. Стратегические цели муниципального развития // Вопросы управления. – 2017. - № 2. – С. 74-81.

3. Васильева В. Б. Порядок формирования и разработка стратегии развития муниципального образования // Стратегия устойчивого развития регионов России. – 2013. - № 17.
4. Васютина Е. С., Королькова Н. А., Алмакаева Р. Н. Архитектура системы документов стратегического планирования: особенности становления на современном этапе развития // Экономика и предпринимательство. – 2016. - № 4. - Ч. 1. – С. 966-971.
5. Ерашова О. В., Лапыгин Ю. Н. Прогнозные оценки развития системы образования в регионе [Электронный ресурс] // Регион: государственное и муниципальное управление. – 2016. - № 1. URL: <http://regiongm.ru/wp-content/uploads/2016/04/RegionGMU010508.pdf> (дата обращения: 20.01.2016).
6. Иванченко Н. Ш. Некоторые проблемы стратегического планирования в Российской Федерации // Государственный аудит. Право. Экономика. – 2016. - № 4. – С. 106-110.
7. Крюков С. В. Форсайт: от прогноза к формированию будущего // Terra Economicus. – 2010. – Т. 8. - № 3-2. – С. 7-17.
8. Куклина И.Р. Форсайт как инструмент активного исследования и формирования будущего [Электронный ресурс]. URL: <http://rusrev.org/content/review/default.asp?shmode=8&ida=1759&ids=143> (дата обращения: 15.05.2016).
9. Лапыгин Д. Ю. Инструменты формирования стратегии развития муниципальных образований: монография. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2014. – 252 с.
10. Лапыгин Д. Ю. Целевое программирование и муниципальное развитие // Вестник университета. - 2008. - № 3. - С. 50-52.
11. Лапыгин Д. Ю., Лапыгин Ю. Н. Место Форсайта в разработке стратегии / Региональная экономика: теория, проблемы и практика: материалы 8 Международной научно-практической конференции. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2015. – 336 с. – С. 210-215.
12. Лапыгин Д. Ю., Лапыгин Ю. Н. Ситуация в регионе: оценки стейкхолдеров [Электронный ресурс] // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2014. - № 10. – С. 82-113. URL: <http://www.mecconomics.org/#!10-2014/c1xwy> (дата обращения: 24.12.2017).
13. Лапыгин Ю. Н. Креативное мышление в инновационном процессе разработки стратегии // Экономика, статистика, информатика. Вестник УМО. – 2014. - № 6 (2). - С. 314-317.
14. Лапыгин Ю. Н. Методы сценарного планирования / Система подготовки управленческих кадров региона: история и современность. Материалы международной конференции. – Владимир : Собор, Владимирский филиал РАГС, 2009. - С. 168-171.
15. Лапыгин Ю. Н. Управленческий консалтинг: учебник. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 330 с.
16. Панфилова А. П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений: учебное пособие. – СПб. : ИВЭСЭП, Знание, 2005. – 317 с.
17. Стариков Е. Н., Прядилина Н. К., Долженко Л. М. Сценарии развития социально-экономических систем муниципальных образований // ЭКО-потенциал. – 2015. - № 2. – С. 81-86.
18. Терещенко Н. В. Отдельные аспекты формирования и реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования // Вестник молодежной науки. – 2016. - № 2.
19. Трахтенберг Б. А. Методика проведения экспертного анализа, обеспечивающая определение приоритетных направлений стратегии социально-экономического развития муниципального образования // Регион: системы, экономика, управление. – 2011. - № 3.

20. Швецов А. Н. Прогнозирование регионального развития: задачи, методы, проблемы // Федерализм. - 2009. - № 3. – С. 43-58.
21. 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).
22. 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.
23. Центр стратегических исследований и разработок [Электронный ресурс]. URL: <http://foresight.sfu-kras.ru/node/9> (дата обращения: 08.05.2017).
24. Основные методы Форсайта [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cherinfo.ru/704> (дата обращения: 15.05.2016).
25. Становление Форсайта. Первые прецеденты Форсайта [Электронный ресурс]. URL: <http://foresight.sfu-kras.ru> (дата обращения: 15.05.2016).