

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

### РЕСУРСЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РЕГИОНА<sup>18</sup>

#### Resources of development of strategy of the region

**Аннотация:** при разработке стратегии развития региона необходимы специфические ресурсы, которые могут быть представлены ментальной картой, содержащей элементы людских, информационных, временных, материальных и финансовых ресурсов, что позволяет увидеть ресурсное обеспечение процесса разработки стратегии целиком.

**Annotation:** When developing a regional development strategy, specific resources are needed, which can be represented by a mental map containing elements of human, informational, temporal, material and financial resources, which makes it possible to see the resource support of the strategy development process as a whole.

**Ключевые слова:** стратегия, ресурсы, регион, ментальная карта, разработка, внешняя среда, внутренняя среда.

**Keywords:** strategy, resources, region, mental map, development, external environment, internal environment.

Стратегическое развитие социально-экономических систем, в отличие от поступательного (эволюционного) развития, основано на поиске дополнительных ресурсов, предоставляемых внешней средой [4]. В этом смысле, при разработке стратегии региона полезно выяснить: какие ресурсы необходимы для разработки стратегии и какие ресурсы можно привлечь лицам, принимающим решения, из внешней среды.

К традиционным ресурсам следует отнести материальные, информационные, людские, финансовые и энергетические ресурсы [5]. Следует не забыть и про временные ресурсы, поскольку от постановки задачи до завершения работы по включению стратегии в федеральный реестр [10], [11] проходит столько времени, что в условиях динамичных изменений внешней среды и периодичности перевыборов лиц, принимающих решения, фактор времени играет значительную роль. Отметим, что энергетические ресурсы в данном случае представляют собой энергию участников процесса разработки стратегий (энергию людей), поэтому будем считать, что такие ресурсы отражены в потенциале людских ресурсов.

Ментальная карта [7] ресурсов, необходимых для разработки стратегии, представлена на рисунке 1, из которого следует, что людские ресурсы в своем составе представлены такими характеристиками как: совокупность стейкхолдеров (представители бизнеса, некоммерческих организаций и учреждений; главы муниципальных образований; руководители профильных комитетов Законодательного Собрания региона; руководители федеральных структур в регионе; директора департаментов администрации региона; губернатор и вице-губернаторы региона); консультанты по управлению (местные, столичные, зарубежные); квалификация участников; вовлеченность участников процесса разработки стратегии.

Среди стейкхолдеров не указано население и вышестоящие органы управления, однако население в процессе комплексного анализа и обсуждения разработанных вариантов стратегии может выразить свою точку зрения, а интересы Федерации представлены руководителями федеральных структур [17] и процедурой согласования стратегии на этапе ее размещения в федеральном реестре [12].

Кроме того, патернализм населения [18] не позволяет рассчитывать на его активное участие во всех процедурах разработки стратегии, а информирование населения через средства массовой информации обеспечивает подготовку населения к предстоящим переменам.

<sup>18</sup> Для ссылок: Лапыгин Ю. Н. Ресурсы разработки стратегии региона // Ученые записки. – 2019. – Спецвыпуск 1 (апрель). – С. 49-54.

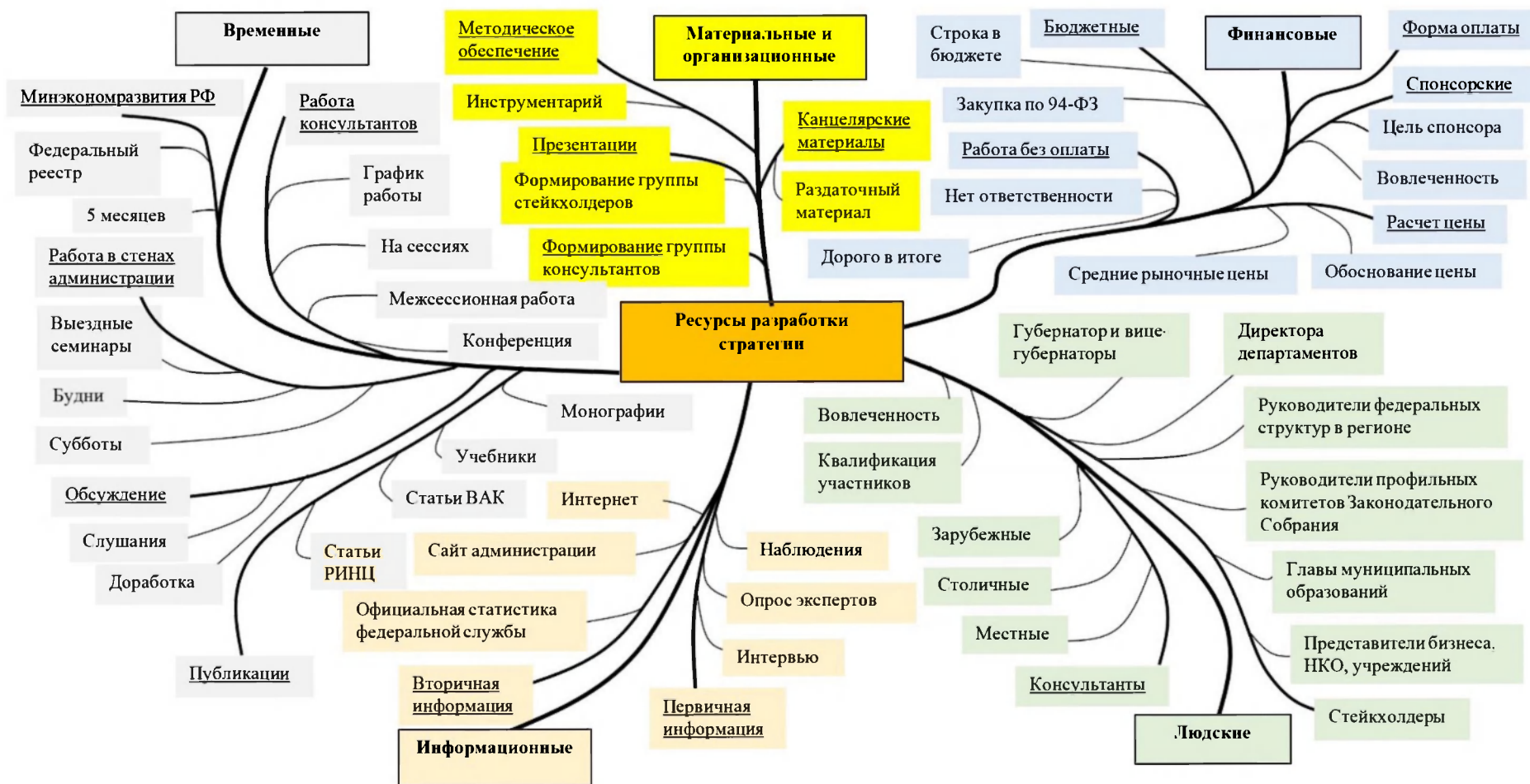


Рис. 1. Ментальная карта ресурсов разработки стратегии

Что же касается консультантов, то их зарубежные представители не обладают компетенциями, необходимыми для учета российской специфики [6], а столичные консультанты ориентированы на проектный вид консультирования, когда основная часть разработки стратегии осуществляется за пределами региона (в столичных офисах) и опирается на опыт разработки стратегии в других регионах [16]. В последнем случае разработка стратегии превращается в наполнение шаблонов спецификой региона, что, как правило, ведет к потере индивидуальности (конкурентоспособности) стратегии. Местные же консультанты (как правило, представители вузовской науки) не воспринимаются «пророками в своем отечестве», и к ним руководство региона относится с недоверием.

И хотя в теоретическом плане консультанты из вузовской среды могут повысить квалификацию стейкхолдеров, что обеспечит рост потенциала группы стратегического планирования, однако сформировать эффективную команду консультантов в 10-20 человек не так-то просто, поскольку консалтинг как вид деятельности основан на практике, которой не хватает многим консультантам от науки.

Вовлеченность – важная характеристика людских ресурсов в том плане, что каждый из членов группы стратегического планирования выступает носителем экспертной информации, которая положительным образом влияет на качество решений [2], принимаемых в процессе разработки стратегии. Кроме того, лица, принимающие решения стратегического толка в процессе разработки, затем становятся осознанными сторонниками и проводниками стратегии при ее обсуждении и тем более в процессе ее реализации.

Теперь перейдем к информационным ресурсам, которые включают как блок вторичной информации, основанный на ресурсах и официальных данных службы федеральной статистики [13, 14], сайта администрации и прочих ресурсах интернета, так и блок первичной информации, собранной по результатам наблюдений, интервью и бумажных опросов носителей экспертной информации [1].

Сложности сбора и обработки информации заключаются в следующем. Во-первых, вторичная информация, содержащаяся в отчетных и распорядительных документах (протоколах, отчетах, распоряжениях и т. п.), содержит информацию, характеризующую регион в прошлом. Во-вторых, данные службы федеральной статистики публикуются, в лучшем случае, с временным лагом в один год, а разработка и прохождение стратегии по всем процедурам согласования продолжается не менее года. Так что к моменту регистрации стратегии региона в федеральном реестре ее впору пересматривать (корректировать). Поэтому необходима первичная информация, получаемая в период проведения комплексного анализа.

Сбор и обработка первичной информации формируются по результатам обработки вторичной информации и служат для уточнения и экспертной оценки не только тенденций, но и существа характеристик внешней и внутренней среды региона. Качество обработки первичной информации зависит как от квалификации экспертов, так и от квалификации консультантов.

Источники финансовых ресурсов, необходимых для разработки стратегии, могут быть как бюджетными, так и внебюджетными (спонсорскими). Спонсорами выступают либо крупные компании, либо банки, перечисляя средства в некоммерческие фонды как благотворительность. Понятно, что при этом интересы спонсоров каким-либо образом должны быть учтены. Бюджетные ресурсы должны быть не только заранее запланированы (что не всегда происходит), но и потрачены в рамках действующего законодательства через процедуру закупок [9], что ведет либо к придумыванию особых

условий, которые может выполнить только один из потенциальных участников закупки, либо к демпингу цены закупки участником, который по своему потенциалу не может обеспечить нужный результат разработки.

Ценообразование в данном случае представляет собой процесс либо ориентации на среднерыночные цены за подобные виды услуг, либо расчет затрат и выгод консалтинговой фирмы по каждому этапу работ. Форма оплаты по конечному результату не практикуется, поскольку и результат не предсказуем, и расходы консалтинговой фирмы за время выполнения работ велики. А вот оплата с авансовым платежом устраивает обе стороны по договору.

Работа без оплаты консультационных услуг теоретически возможна, но, как говорят экономисты, бесплатно всегда получается дороже. Кроме того, отсутствие обязательств со стороны консультантов ведет к тому, что они в любой момент могут найти причину прекращения работы до ее завершения.

Среди материальных ресурсов наряду с канцелярскими расходами необходимо выделить ресурсы, составляющие смету: амортизационные отчисления, материалы презентационного характера, материалы методического плана и материалы, необходимые для работы самой консалтинговой группы.

Время как особый ресурс, который нельзя запасти впрок, имеет особое значение для разработки стратегии. С одной стороны, вся процедура разработки может быть выполнена за короткий промежуток времени (3-4 месяца), но с другой – если учитывать занятость стейкхолдеров и процедуру обсуждения в регионе и последующего согласования в Минэкономразвития [12], то полный цикл разработки занимает более года. И это без учета времени на составление и согласование технического задания на разработку, а также конкурсную процедуру определения разработчика, которые могут занять 5-6 месяцев.

Работа самих консультантов требует выстраивания графика реализации процедур разработки как по части подготовки и проведения стратегических сессий, так и в отношении межсессионной работы, а также планирования широкого обсуждения промежуточных и итоговых результатов в форме научно-практических конференций и публичных слушаний.

Особое внимание в распределении времени работ следует уделить проведению стратегических сессий, исходя из договоренностей с губернатором региона о выездной форме работы или стационарной – в стенах администрации региона. Предпочтение, с точки зрения качества планируемых результатов, следует отдать выездной сессии, поскольку в этом случае можно достичь глубокого погружения в разработку стратегии стейкхолдеров, приглашенных для работы в группу стратегического планирования. Однако в целях экономии финансовых ресурсов и времени самих стейкхолдеров стратегические сессии часто проводят в стенах администрации региона [3].

Время разработки стратегии благоприятно для сбора и обработки информации, содержание которой представляет интерес для теоретиков и практиков, поэтому написание научных и практических статей – это еще один результат, который сопровождает процесс разработки стратегии региона.

Практика консалтинговой деятельности свидетельствует о том, что в процессе решения, как правило, новых задач консультанты либо разрабатывают новые методы (модели, инструменты), либо адаптируют и модифицируют ранее испытанные. И в том и в другом случае есть повод обобщения результатов консалтинговой деятельности и написания вначале статей для журналов, входящих в РИНЦ [8], а затем на базе 2-3 статей

написание работ для журналов из перечня, рекомендованного ВАК РФ [15], и в итоге на базе полученного материала формируются монографии и учебные пособия.

Подводя итоги рассмотрения ресурсного обеспечения процесса разработки стратегии, следует отметить, что многообразие факторов, влияющих на успех разработки стратегии развития регионов, объясняет тот факт, что не всегда удается разработать стратегию как документ высокого качества, хотя на его разработку может быть израсходовано большое количество рассмотренных ресурсов.

#### Список литературы

1. Забродин В.Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход: учебное пособие для академического бакалавриата. – М. : Юрайт, 2018. – 130 с.
2. Лапыгин Д. Ю., Лапыгин Ю. Н. Управленческие решения. – М. : Эксмо, 2009. – 448 с.
3. Лапыгин Ю. Н. Определение перспектив региона: рабочая тетрадь семинара (учебное пособие). – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2014. – 77 с.
4. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент. - М. : ИНФРА-М, 2016. – 208 с.
5. Лапыгин Ю. Н. Теория организаций (учебное пособие). - М. : ИНФРА-М, 2017. – 324 с.
6. Лапыгин Ю. Н. Управленческий консалтинг (учебник). - М. : ИНФРА-М, 2017. – 330 с.
7. Мюллер Х. Составление ментальных карт: метод генерации и конструирования идей. – М. : Омега-Л, 2007. – 126 с.
8. Национальная библиографическая база данных научного цитирования [Электронный ресурс]. URL: [https://elibrary.ru/project\\_risc.asp](https://elibrary.ru/project_risc.asp) (дата обращения: 03.03.2018).
9. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144624/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/) (дата обращения: 03.03.2018).
10. 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.
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://rulaws.ru/acts/Prikaz-Minekonomrazvitiya-Rossii-ot-23.03.2017-N-132/> (дата обращения: 19.11.2018).
12. Об утверждении Правил согласования проекта стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации в части полномочий Российской Федерации по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации с документами стратегического планирования, разрабатываемыми и утверждаемыми (одобряемыми) органами государственной власти Российской Федерации: 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).

13. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/) (дата обращения: 03.03.2018).
14. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Владимирской области (Владимирстат) [Электронный ресурс]. URL: [http://vladimirstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/vladimirstat/ru/statistics/](http://vladimirstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/vladimirstat/ru/statistics/) (дата обращения: 03.03.2018).
15. Перечень рецензируемых изданий [Электронный ресурс]. URL: <http://vak.ed.gov.ru/87> (дата обращения: 03.03.2018).
16. Стратегическое планирование в регионе / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин, А. А. Балахина, Д. В. Тулинова. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2017. – 265 с.
17. Территориальные органы федеральных органов исполнительной власти [Электронный ресурс]. URL: <https://investvladimir.ru/pages/21> (дата обращения: 03.03.2018).
18. Эйдельман Я. Л., Лапыгин Ю. Н. Мотивация экономической деятельности в условиях российской реформы. – М. : Наука, 1996. – 112 с.