

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

ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ СТРАТЕГИИ⁴

Stages of strategy building

Аннотация: содержание стратегии развития регионов и муниципальных образований России закреплено в законе о стратегическом планировании, однако алгоритм разработки стратегии нормативно не определен, что позволяет исследовать различные схемы построения стратегии. В статье рассмотрена схема построения стратегии как документа стратегического планирования на уровне муниципального образования в разрезе этапов и связей между ними, которая может быть реализована и при построении стратегии развития региона.

Annotation: The content of the strategy for the development of regions and municipalities of Russia is enshrined in the law on strategic planning, but the algorithm for developing a strategy has not been defined in a normative way, which makes it possible to investigate various schemes for building a strategy. The article discusses a strategy for constructing a strategy as a strategic planning document at the level of a municipality in terms of the stages and connections between them, which can also be implemented when building a regional development strategy.

Ключевые слова: стратегия, схема построения, элементы стратегии, видение, миссия, цели.

Keywords: strategy, construction scheme, elements of strategy, vision, mission, goals.

Федеральный закон о стратегическом планировании в Российской Федерации [7] определяет элементы стратегии (см. рис. 1) и предусматривает построение стратегии развития региона (муниципальных образований), основанием которой выступают результаты комплексного анализа [5] и совокупность стратегических целей и задач. Поэтому процедура разработки стратегии начинается с анализа ситуации внутри региона (муниципального образования) и за его пределами, чем обеспечивается комплексность получаемых результатов.

Направления и приоритеты развития	Этапы и сроки реализации	Ожидаемые результаты и сценарии развития
Показатели достижения целей	Стратегия: Видение, цели и задачи	Информация о гос. программах и нац. проектах
	Оценка финансовых ресурсов	

Рис. 1. Элементы стратегии

⁴ Для ссылок: Лапыгин Ю.Н. Этапы построения стратегии // Ученые записки. – 2019. – Спецвыпуск 2 (июль). – С. 23-26.

Результаты анализа как вторичной, так и первичной информации [3] позволяют не только выйти на стратегически значимые решения (см. рис. 2 «Матрица решений и структурная схема [2]»), но и яснее представить перспективу движения от исходного состояния к идеальному образу (Видению), который в свою очередь формирует главную цель (Миссию) и конкретизирует цели на ближайшую перспективу (на первый этап реализации стратегии [9]). Переход от матрицы решений к структурной схеме указанных решений позволяет упорядочить проекты, программы и отдельные стратегически значимые мероприятия, содержащиеся в матрице решений. А сами результаты комплексного анализа будут востребованы при разработке целевого сценария [10], в котором отражается движение от исходного состояния к тому, которое формируется по мере реализации стратегии.

Кроме того, проекты и программы матрицы решений на последующих этапах разработки стратегии (блок «Информация о государственных программах на первом этапе») распределяются по действующим федеральным и региональным программам [8], а также национальным и региональным проектам [5].

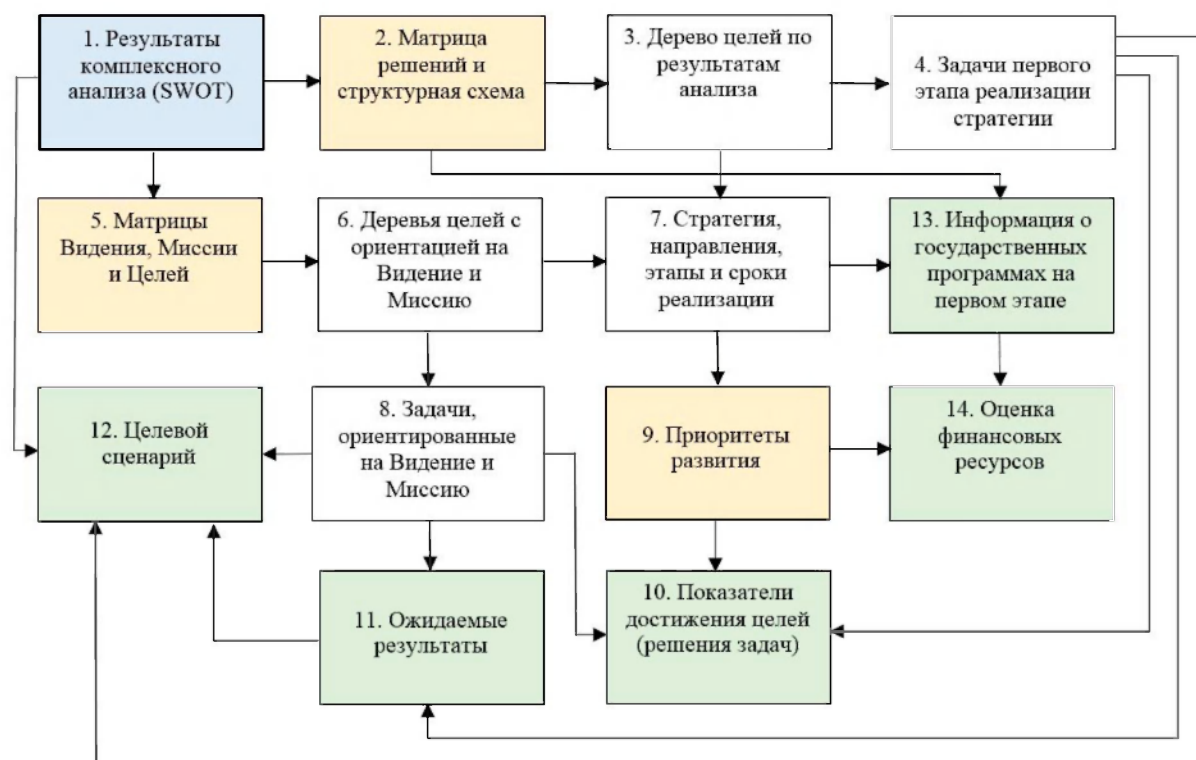


Рис. 2. Схема построения стратегии как документа стратегического планирования

Результаты заполнения матрицы решений дают основание перейти к построению дерева целей на следующем этапе путем заполнения матрицы «Решения-Цели» [1], в которой каждому решению ставится в соответствие цель, которую преследуют разработчики при реализации каждого выработанного решения. Полученная совокупность целей упорядочивается методом сродства (методом Кроуфорда [4]), что обеспечивает построение иерархии целей – дерева стратегически значимых целей первого этапа реализации стратегии. Цели второго и последующих уровней следует рассматривать как стратегически значимые задачи. Указанные задачи на последующих этапах разработки стратегии находят свое продолжение в показателях достижения целей (10-й блок) и ожидаемых результатах (11-й блок).

Дерево целей, построенное по результатам анализа (3-й блок), находит свое отражение при разработке стратегии, определении направлений развития, а также этапов и сроков реализации стратегии (блок 7) следующим образом:

- первый уровень иерархии целей позволяет сформулировать слоган стратегии, составленный из ключевых слов указанных целей;
- цели этого же уровня дают представление о направлениях развития;
- цели и задача рассматриваемой иерархии определяют содержание первого этапа реализации стратегии, поскольку ориентируются на результаты анализа текущей ситуации.

Этап, начинающийся с построения матриц Видения, Миссии и ориентированных на них Целей (блок 5), в конечном итоге определяет содержание стратегии на втором и третьем этапе ее реализации и заключается в следующем.

Построение морфологических матриц по результатам экспертных опросов стейкхолдеров в части формулировок Видения и Миссии, а также их взаимовлияния обеспечивает по определенной процедуре получение совокупности стратегически значимых целей, структурирование которых позволяет построить иерархию целей, ориентированных на дальнюю и среднесрочную перспективу (блок 6), что в свою очередь создает условия для формулирования стратегии второго и третьего этапа, а также направлений и сроков реализации этапов (блок 7).

Сами деревья целей (блок 6) содержат и стратегически значимые задачи (блок 8), которые наполняются показателями для оценки степени успешности их решения (блок 10), а также используются при описании ожидаемых результатов (блок 11) и построении целевого сценария (блок 12).

Содержание стратегии (блок 7) распределяется по федеральным и региональным программам и национальным и региональным проектам (блок 13), а приоритеты (блок 9) расставляются стейкхолдерами методом экспертных оценок.

Оценка финансовых ресурсов (блок 14) выполняется в части определения источников финансирования проектов и программ (блок 13). Конкретизация и проведение расчетов затруднено ввиду отсутствия на этапе разработки стратегии бизнес-планов проектов и отдельных мероприятий, что производится после завершения разработки стратегии в таком документе стратегического планирования, как «Программа мероприятий по реализации стратегии», наряду с «Прогнозом социально-экономического развития» и «Бюджетным прогнозом» [6].

Показатели достижения целей (блок 10) определяются для каждой цели и задачи, сходя из перечня рекомендованных Минэкономразвития РФ показателей [7]. Однако в силу уникальности каждой стратегии, содержание которой определяется уникальными проектами и мероприятиями, возникает потребность в формировании показателей, которых нет в числе рекомендуемых и наблюдаемых органами официальной статистики. Уникальные показатели затем находят свое отражение в разрабатываемых процедурах мониторинга по реализации стратегии.

Описанный алгоритм дает комплексное представление о содержании этапов разработки стратегии и связях между отдельными блоками указанных этапов. Универсальность алгоритма определяется включением в этапы всех элементов стратегии, предусмотренных федеральным законом о стратегическом планировании и методическими рекомендациями Минэкономразвития РФ, а также последовательностью процедур, обеспечивающих взаимосвязи всех элементов стратегии.

Список литературы

1. Лапыгин Д. Ю. Инструменты формирования стратегии развития муниципальных образований. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2014. – 170 с.
2. Лапыгин Д. Ю., Лапыгин Ю. Н. Логика стратегических матриц // Динамика сложных систем. – 2012. - № 4. – С. 12-25.
3. Лапыгин Ю. Н. Лапыгин Д. Ю. Ситуация в регионе: оценки стейкхолдеров [Электронный ресурс] // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2014. - № 10. – С. 82-113. URL: <http://www.mеconomics.org/#!10-2014/c1xwy> (дата обращения: 16.02.2019).
4. Лапыгин Ю. Н. Системное решение проблем. - М. : Эксмо, 2008. – 336 с.
5. 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).
6. 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.
7. 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).
8. Перечень федеральных целевых программ, предусмотренных к финансированию из федерального бюджета на 2019 год [Электронный ресурс]. URL: <http://fcp.economy.gov.ru/cgi-bin/cis/fcp.cgi/Fcp/FcpList/Full/2019> (дата обращения: 16.02.2019).
9. Тулинова Д.В. Инструменты стратегического планирования в муниципальных образованиях. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2018. - 200 с.
10. Тулинова Д. В., Лапыгин Ю. Н. Сценарный подход в реализации стратегических приоритетов развития муниципальных образований // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика». - 2017. – Т. 12. - № 4. - С. 649-664. - doi: 10.17072/1994-9960-2017-4-649-664.