

ИНСТРУМЕНТЫ ТРЕХ ЭТАПОВ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

Лапыгин Юрий Николаевич	доктор экономических наук, профессор, Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (600017, Россия, г. Владимир, ул. Горького, 59а). E-mail: Lapygin.Y@gmail.com
Болтунов Сергей Александрович	аспирант кафедры менеджмента, Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (600017, Россия, г. Владимир, ул. Горького, 59а). E-mail: boltunov_sa@mail.ru

Аннотация

При разработке стратегии развития региона возникает потребность в алгоритме выполнения процедур, направленных на определение этапов развития региона, а внутри каждого этапа ставится вопрос об определении направлений развития и детализации конкретных действий, направленных на получение ожидаемых результатов. В настоящем исследовании построена совокупность алгоритмических схем, снабженных комментариями относительно инструментального обеспечения процедур разработки стратегии развития региона в целом и в разрезе отдельных ее этапов. Предложены инструменты, обеспечивающие формулирование целей на каждом этапе, определение приоритетов, ожидаемых результатов и показателей, а также позволяющие составить целевые сценарии и детализацию содержания направлений развития региона.

Ключевые слова: стратегия, алгоритм, методы, модели, инструменты, регион, стратегическое развитие, стейкхолдеры, SWOT-анализ, процесс целеполагания.

Действующее законодательство и рекомендации Минэкономразвития определяют основное содержание стратегий развития современных российских регионов¹, но не дают строгих указаний в части процедур разработки стратегий и, тем более, рекомендаций в отношении инструментального обеспечения возможных процедур.

Практика разработки стратегий развития регионов, как правило, начинается с комплексного анализа [1], в который включается ставший традиционным SWOT-анализ, результаты которого часто далее не транслируются в содержание стратегии.

Наряду со SWOT-анализом рекомендовано выполнять конкурентный анализ и оценку достигнутых целей развития регионов, поставленных ранее. В качестве конкурентного анализа выполняется анализ на предмет выявления ключевых факторов успеха региона, который так или иначе отражает ключевые компетенции населения и природно-территориальные характеристики региона. Выполняется анализ статистических показателей развития региона, который в большей степени дает пестрые картины прошлых достижений региона и характеризует сложившиеся тенденции, но не позволяет выстроить стратегическую перспективу, поскольку задача стратегического развития состоит не в том, чтобы следовать сложившейся тенденции, а в том, чтобы изменив траекторию развития региона добиться лучших результатов.

Кроме того, связь между результатами комплексного анализа и содержанием стратегии в большинстве регионов показана не очевидно. Анализ как необходимый атрибут присутствует в стратегиях регионов сам по себе, а основное содержание стратегии как бы рождается по алгоритмам, не связанным с результатами анализа.

Априори можно сказать, что результаты анализа могут лечь в основу первого этапа стратегического развития региона с ориентацией на те амбициозные цели, которые будут достигнуты на заключительном этапе реализации стратегии [2].

¹ О стратегическом планировании в Российской Федерации / Федеральный закон от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации от 30 июня 2014 г. N 26 (часть I) ст. 3378; 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. – URL: <http://rulaws.ru/acts/Prikaz-Minekonomrazvitiya-Rossii-ot-23.03.2017-N-132/> (дата обращения: 19.11.2020).

Но остаются вопросы такого рода: как построить алгоритм перехода от результатов анализа к проектам и программам первого этапа реализации стратегии и с помощью каких инструментов обеспечить реализацию процедур разработки стратегии для первого этапа?

Не меньше вопросов и в отношении заключительного этапа реализации стратегии. Так в инструментальном плане неочевидны методы и модели формулирования стратегически значимых целей развития региона. С одной стороны, есть понимание того, что основные группы влияния на процесс формирования стратегии (стейкхолдеры) могут согласовать свои целевые ориентации и договориться о перспективах. Но с другой стороны, получение первичной информации от стейкхолдеров и организация их групповой работы требует специфических инструментов управленческого консалтинга [3], которые слабо формализованы и выбираются консультантами из их инструментальной базы, сообразно ситуации и специфике региона.

Даже сама процедура предварительного отбора потенциальных участников разработки стратегии имеет свою специфику оценки типологии личностей и эмоционального интеллекта, необходимой для формирования подгрупп из числа стейкхолдеров. Например, при разработке стратегии развития Воронежской области численность всей группы стратегического планирования составляла более 500 чел.¹

Особых технологий требует организация и проведение разработочных сессий на принципах Форсайта или, как принято теперь говорить, в форме хакатонов [4]. В результате проведения таких сессий удается выйти на комплексный образ того идеального состояния региона, который может соответствовать мечте разработчиков. Этот образ представляет собой описание цели стратегического толка, что позволяет формализовать процесс целеполагания на весьма отдаленную перспективу, а от целей затем перейти к формулированию стратегии, опираясь на ключевые слова целей.

Но и в этом случае необходим специальный инструментарий, позволяющий активизировать креативное мышление стейкхолдеров и, по возможности, формализовать процесс перехода от индивидуальных высказываний стейкхолдеров перейти к формулировкам Видения (как описания того идеального состояния региона, к которому следует стремиться), а от этой формулировке – к целям развития и затем обеспечить процедуру формулирования самой стратегии.

В дополнение к чисто техническим инструментам необходимо добавить упражнения и техники обучающего плана, а также методы, способствующие проявлению синергического эффекта от взаимодействия стейкхолдеров, а также методы, используемые в построении проектов и программ.

Кроме двух крайних этапов реализации стратегии (начального и завершающего) необходимо отдельное внимание уделять и промежуточному этапу, расставив приоритеты, сформулировав цели и определив содержание самой стратегии так, чтобы завершение первого этапа плавно перешло в начало второго (промежуточного) этапа, а завершение второго этапа было согласовано с началом заключительного этапа реализации стратегии развития региона.

При рассмотрении процедур разработки стратегии развития региона важно выделить как проверенные временем модели и методы, которые показали свою пригодность в разработке стратегий бизнес-структур, так и построить алгоритмы определения содержания стратегии на всех этапах ее реализации.

Так, если обратиться к инструментам формирования перспектив развития региона, то можно предложить схему построения стратегии, изображенную на рис. 1, из которой следует, что начинается процесс с групповой работы стейкхолдеров, в которой на базе технологии Форсайта формируется образ идеального состояния региона в будущем – Видения.

Целеполагание стейкхолдеров как группы экспертов предусматривает процедуры подбора участников, а, следовательно, предполагает использования методов тестирования на предмет выявления типов личности и эмоционального интеллекта и последующего предварительного опроса по поводу того, как стейкхолдеры представляют (видят) перспективу развития региона. Результаты «бумажного» опроса [3] структурируются, а контент-анализ [5] дает основание для проведения индивидуальных интервью с целью уточнения результатов указанного опроса.

¹ О Стратегии социально-экономического развития воронежской области на период до 2035 года. Закон Воронежской области. - С.5. - URL: <https://gasu.gov.ru/stratdocuments> (дата обращения: 07.02.2021).

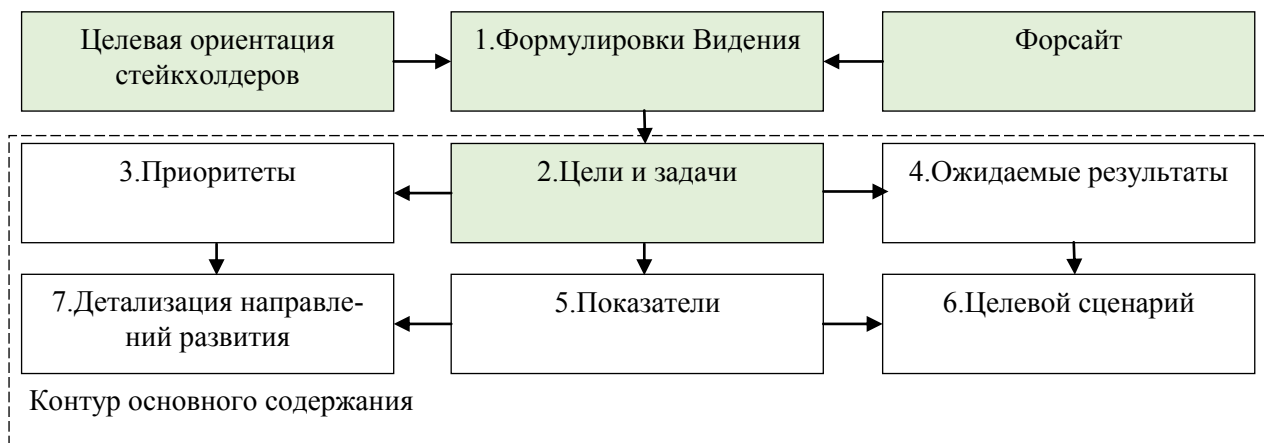


Рис. 1. Процедуры определения содержания стратегии на третьем этапе¹

Затем групповая работа, организованная на принципах Форсайта, обеспечивает поиск решений по результатам обсуждения долговременных трендов [6], сформулированных экспертами разных областей знаний, до тех пор, пока не иссякнут предложения относительно общего Видения будущего состояния региона [7]. Причем в качестве инструментов подходят различные виды мозговых штурмов [8], а процесс обсуждения сопровождается упражнениями, техниками и инструментами, активизирующими креативное мышление [9 – 11] стейкхолдеров с целью обеспечения синергического эффекта. При этом важно понимать, что необходимо изменить тенденции развития региона [12] для того, чтобы сосредоточить имеющиеся ресурсы на стратегических направлениях и найти новые возможности для реализации выработанных направлений развития.

В итоге можно получить множество формулировок Видения, которые необходимо методом сродства сгруппировать в три блока: направления развития, идеальная картина будущего и мечта стейкхолдеров относительно будущего региона [2].

Переход от формулировок Видения к целям осуществляется с помощью морфологических матриц. Первая матрица, составленная из ключевых слов наработанных формулировок Видения, позволяет из указанных слов составить три формулировки Видения, объединение которых дает возможность сформулировать итоговое определение Видения.

Вторая матрица («Цели от Видения») отражает процедуру перехода от формулировок видения к формулировкам целей, ориентированным: на мечту, на направление развития и на идеальное состояние региона. В итоге из ключевых слов вновь полученных целей можно сформулировать одну цель, которую следует считать формулировкой стратегии, обращенной на дальнюю перспективу (на завершающий этап реализации стратегии) [2].

В качестве инструментов здесь выступают метод ключевых слов, в сочетании с методами интеграции и декомпозиции (разделения на части).

Формулировки трех полученных целей определяют три направления развития региона, среди которых методом экспертных оценок могут быть расставлены приоритеты.

Инструменты получения формулировок ожидаемых результатов базируются на заполнении морфологических таблиц «Цели-Ожидаемые результаты», а построение целевого сценария представляет собой сочетание полученных ожидаемых результатов. Показатели также определяются путем заполнения морфологических матриц типа «Ожидаемые результаты – Показатели».

Направления развития замыкают процедуру разработки стратегии для заключительного этапа ее реализации и наполняются содержанием с помощью инструментов проектного управления и программирования.

Миссия, как главная цель развития региона, с одной стороны должна быть ориентирована на содержание Видения и соответствующие цели, а с другой, должна отражать предназначение для населения региона и страны в целом. Оставляя в тех же процедурах контур основного содержания (выделен на рисунке пунктирной линией), представим схему определения содержания стратегии на втором этапе ее реализации на рис. 2, в котором отражены факторы, определяющие Миссию региона.

¹ Построено авторами.

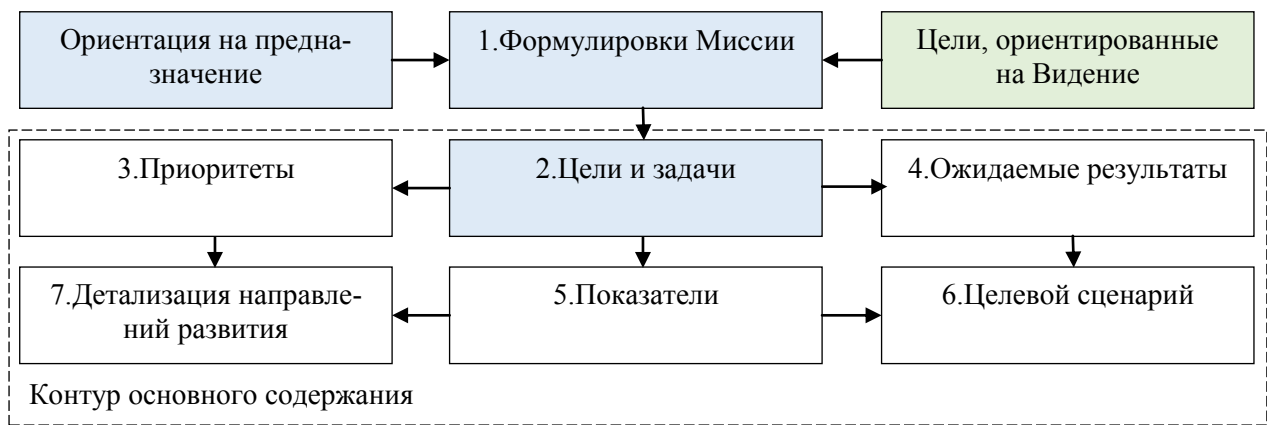


Рис. 2. Процедуры определения содержания стратегии на втором этапе¹

Методы определения основного содержания Миссии аналогичны методам построения Видения с той лишь разницей, что формулировки Миссии выстраиваются с учетом сформулированных ранее целей, ориентированных на Видение.

Вначале, в результате «бумажного» опроса экспертов из числа стейкхолдеров, собирается первичная информация о возможных формулировках Миссии как предназначения региона для его населения и предназначения для внешней среды (страны и всего мира). Полученные результаты обрабатываются методом выделения ключевых слов из каждой формулировки.

Затем выстраивается морфологическая матрица, в боковике которой находится указание на предназначение региона для населения и отдельно - для всего остального окружения (две строки), а в головке матрицы размещены формулировки целей (три столбца), выполненных ранее для Видения.

В строках под формулировками целей помещаются ключевые слова формулировок Миссии, из которых по строкам и по столбцам методом агрегирования составляются формулировки Миссии. Таких формулировок получается пять.

Далее формулировки Миссии помещаем в головку новой морфологической матрицы, а в ее боковике размещаем формулировки целей, ориентированных на Видение. Пустые квадранты заполняем, используя методы ассоциаций в ответах на вопрос: какую цель может преследовать регион в рамках конкретного варианта сформулированной Миссии, ориентируясь на конкретную цель из числа, ориентированных на Видение.

Таким образом, получаем 15 формулировок целей, которых будет придерживаться регион выполняя свою Миссию. Остается упорядочить перечень целей методом парных сравнений при построении дерева полученных пятнадцати целей. В итоге получаем несколько групп целей (например, три), в которых верхний уровень декомпозиции рассматриваем как цели, а находящиеся под ними формулировки – как задачи. Из формулировок целей первого уровня декомпозиции выделяем ключевые слова и формулируем из них главную цель второго этапа реализации стратегии развития региона – Миссию.

Контур основного содержания второго этапа реализации стратегии наполняется содержанием с использованием тех же инструментов, что и в случае с процедурами для третьего этапа (ориентированного на Видение).

Остается разобраться с инструментами первого этапа реализации стратегии, среди которых выделяются инструменты комплексного анализа и цели, ориентированные на Миссию из предыдущего этапа. Схема определения содержания стратегии первого этапа представлена на рис. 3.

Комплексность анализа факторов внешней и внутренней среды региона заключается не только в выполнении процедур SWOT-анализа, но и в анализе степени достижения тех целей, которые в части развития региона были поставлены ранее и определены в настоящее время органами власти всех уровней и нормативными документами, а также в определении конкурентных преимуществ, отражающих ключевые факторы успеха, в том числе и ключевые компетенции региона, как социально-экономической системы.

¹ Построено авторами.

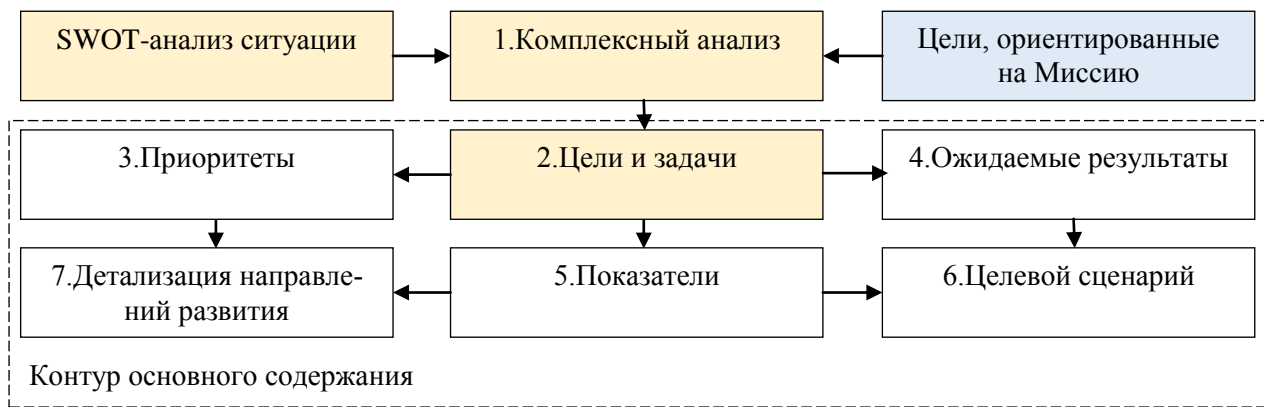


Рис. 3. Процедуры определения содержания стратегии на первом этапе¹

Анализ факторов проявляется в анализе документов, интервью, экспертных оценках, методах формировании блоков проблем и парных сравнений, построении графов, в реализации методов корреляционного анализа, методах определения и согласования ключевых факторов успеха региона в процессе организации диалогов и групповых обсуждений стейкхолдеров [1].

Контур основного содержания первого этапа реализации стратегии наполняется содержанием с использованием тех же инструментов, что и в случае с процедурами для второго этапа, ориентированного на Миссию.

Собрав вместе выделенные три этапа стратегического развития региона, остается указать на то, что цели всех трех этапов в процессе реализации рассмотренных процедур согласованы (см. рис. 4), чем достигается общая стратегическая направленность региона на непрерывное развитие в заданных направлениях, распределенных по трем этапам.

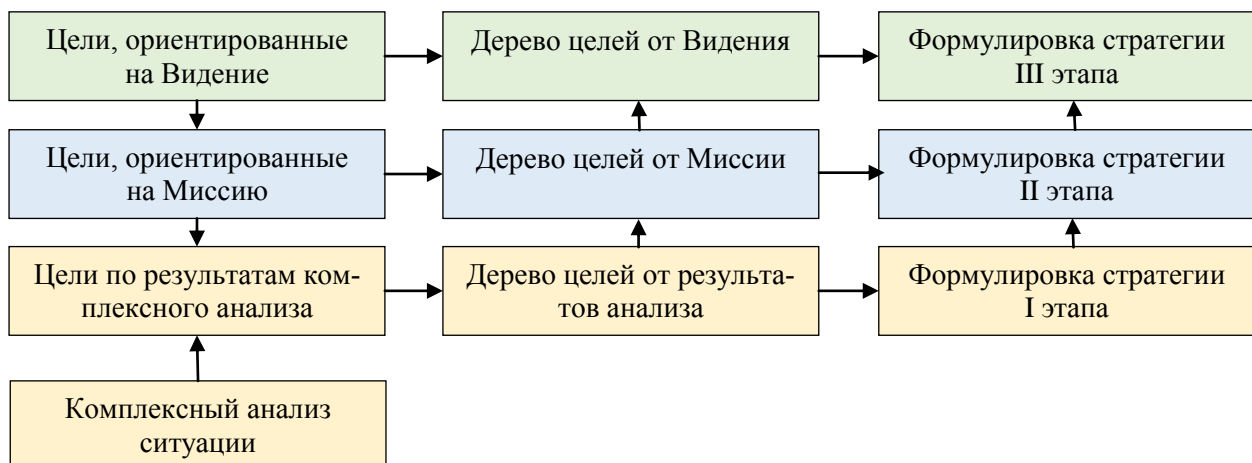


Рис. 4. Взаимосвязи этапов развития региона²

Таким образом, сформирован алгоритм определения содержания стратегии развития региона, состоящий из процедур, распределенных по трем этапам реализации стратегии, включающий на каждом этапе целеполагание, которое обеспечивает определение приоритетов, ожидаемых результатов и показателей, а также построение целевого сценария и детализацию содержания направлений развития региона, отличающийся тем, что обоснована согласованность целей по этапам стратегического развития региона, показана последовательность процедур разработки стратегии, начиная со стратегического горизонта планирования (Видения) и заканчивая перспективой, ориентированной на результаты комплексного анализа ситуации в регионе и вокруг него.

Литература

1. Комплексный анализ в стратегическом развитии региона: монография / Под ред. Ю.Н. Лапыгина Владимир: ВФ РАНХиГС, 2020. 254 с.
2. Лапыгин Д.Ю., Лапыгин Ю.Н., Тулинова Д.В. Стратегические приоритеты развития региона (монография). Владимир: ВФ РАНХиГС, 2020. 200 с.

¹ Построено авторами.

² Построено авторами.

3. Лапыгин Ю.Н. Управленческий консалтинг: учебник. М.: ИНФРА-М, 2020. 330 с.
4. Несговорова Н.П., Савельев В.Г., Богданова Е.П., Бурлева Л.Г. Методика организации аналитико-проектной деятельности в формате хакатона по разработке социоориентированных продуктов студентами естественно-научных направлений // Современные наукоемкие технологии. 2020. № 5. С. 206-212.
5. Шалак В.И. Современный контент-анализ. Приложения в области: политологии, психологии, культурологии, экономики, рекламы. М.: Омега-Л, 204. 272 с.
6. Крюков С.В. Форсайт: от прогноза к формированию будущего // Terra Economicus. 2010. Том 8. № 3-2. С. 7-17.
7. 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: 15.10.2020).
8. Панфилова А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений: учебное пособие. СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2005. 317 с.
9. Бьюзен Т. 10 способов развить креативностью. Минск: «Попури», 2010. 160 с.
10. Нёлке М. Техники креативности. М.: ОМЕГА-Л, 2006. 144 с.
11. Роу А.Дж. Креативное мышление / пер. с англ. Островский В.А. М.: НТ Пресс, 2007. 176 с.
12. Арутюнян Т. Что вам делать со стратегией? Руководство по стратегическому развитию компании. М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2013. 386 с.

Lapygin Yuri Nikolaevich, Doctor of Economic Science, Professor, Vladimir branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (59a, Gorky St., Vladimir, 600017, Russian Federation). E-mail: Lapygin.Y@gmail.com

Boltunov Sergey Alexandrovich, Post-graduate student, Department of Management, Vladimir branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (59a, Gorky St., Vladimir, 600017, Russian Federation). E-mail: boltunov_sa@mail.ru

TOOLS FOR THREE STEPS ELABORATING OF REGIONAL DEVELOPMENT STRATEGY

Abstract

When developing a strategy for the development of a region, there is a need for an algorithm for performing procedures aimed at determining the stages of development of the region, and within each stage, the question of determining the directions of development and detailing specific actions aimed at obtaining the expected results is raised. In the present study, a set of algorithmic schemes is built, provided with comments on the instrumental support of the procedures for developing a strategy for the development of the region as a whole and in the context of its individual stages. The tools are proposed that provide the formulation of goals at each stage, the definition of priorities, expected results and indicators, as well as allowing to draw up target scenarios and detail the content of the directions of development of the region.

Keywords: *strategy, algorithm, methods, models, tools, region, strategic development, stakeholders, SWOT analysis, targeting process.*

References

1. Kompleksnyj analiz v strategicheskom razvitii regiona: monografiya / Pod red. YU.N. Lapygina Vladimir: VF RANHiGS, 2020. 254 p.
2. Lapygin D.YU., Lapygin YU.N., Tulinova D.V. Strategicheskie priority razvitiya regiona (monografiya). Vladimir: VF RANHiGS, 2020. 200 p.
3. Lapygin YU.N. Upravlencheskij konsalting: uchebnik. M.: INFRA-M, 2020. 330 p.
4. Nesgovorova N.P., Savel'ev V.G., Bogdanova E.P., Burleva L.G. Metodika organizacii analitiko-proektnoj deyatel'nosti v formate hakatona po razrabotke socioorientirovannyh produktov studentami estestvenno-nauchnyh napravlenij // Sovremennye naukoemkie tekhnologii. 2020. № 5. P. 206-212.
5. SHalakov V.I. Sovremennyy kontent-analiz. Prilozheniya v oblasti: politologii, psihologii, kul'turologii, ekonomiki, reklamy. M.: Omega-L, 204. 272 p.
6. Kryukov S.V. Forsajt: ot prognoza k formirovaniyu budushchego // Terra Economicus. 2010. Tom 8. № 3-2. P. 7-17.
7. Kuklina I.R. Forsajt kak instrument aktivnogo issledovaniya i formirovaniya budushchego [Elektronnyj resurs]. - URL: <http://rusrev.org/content/review/default.asp?shmode=8&ida=1759&ids=143> (data obrashcheniya: 15.10.2020).
8. Panfilova A.P. Mozgovye shturmy v kolektivnom prinyatii reshenij: uchebnoe posobie. SPb.: IVESEP, Znanie, 2005. 317 p.
9. B'yuzen T. 10 sposobov razvit' kreativnost'yu. Minsk: «Popuri», 2010. 160 p.
10. Nyolke M. Tekhniki kreativnosti. M.: OMEGA-L, 2006. 144 p.
11. Rou A.Dzh. Kreativnoe myshlenie / per. s angl. Ostrovskij V.A. M.: NT Press, 2007. 176 p.
12. Arutyunyan T. CHto vam delat' so strategiej? Rukovodstvo po strategicheskomu razvitiyu kompanii. M.: Izd-vo Mann, Ivanov i Ferber, 2013. 386 p.