

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В СУБЪЕКТЕ РФ

сборник учебно-методических материалов

для направления подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Благовещенск 2017

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
экономического факультета
Амурского государственного университета*

Составитель: Лазарева В.В.,

Стратегическое планирование в субъекте РФ: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017. – 38 с.

©Амурский государственный университет, 2017
© Кафедра экономической теории и государственного и
муниципального управления, 2017
© Лазарева В.В., составление

СОДЕРЖАНИЕ

1. Методические рекомендации для учащихся по изучению дисциплины «Стратегическое планирование в субъекте РФ»	4
2. Краткое содержание лекционного материала	5
3. Методические рекомендации к практическим занятиям	35

Методические рекомендации для учащихся по изучению дисциплины «Стратегическое планирование в субъекте РФ»

Дисциплина «Стратегическое планирование в субъекте РФ» считается освоенной учащимся, если он имеет положительные результаты промежуточного и текущего контроля. Это означает, что студент освоил необходимый уровень теоретических знаний в области стратегического развития на региональном уровне и получил достаточно практических навыков их оценки. Для достижения вышеуказанного студент должен соблюдать следующие правила, позволяющие освоить дисциплину на высоком уровне:

1. Начало освоения курса должно быть связано с изучением всех компонентов Учебно-методического обеспечения дисциплины с целью понимания его содержания и указаний, которые будут доведены до сведения студентов на первой лекции и первом семинарском занятии. Это связано с:

- распределением тем докладов и сроки их представления,
- критериями оценки текущей работы студента (контрольных работ, индивидуального задания, работы на семинарских/практических занятиях)

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а так же с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

2. Каждая тема содержит лекционный материал, список литературы для самостоятельного изучения, вопросы и задания для подготовки к семинарским и/или практическим занятиям, а также материалы для самостоятельной работы. Необходимо заранее обеспечить себя этими материалами и литературой или доступом к ним. Вся рекомендуемая литература содержится в полном объеме в базе <http://www.iprbookshop.ru/54161.html>, <https://www.biblio-online.ru/> а также в библиотеке АмГУ.

3. Лекционный материал и указанные литературные источники по соответствующей теме необходимо изучить до посещения соответствующего лекционного занятия, так как лекция в аудитории предполагает раскрытие актуальных и проблемных вопросов рассматриваемой темы, а не содержания лекционного материала. Таким образом, для понимания того, что будет сказано на лекции, необходимо получить базовые знания по теме, которые содержаться в лекционном материале.

4. Семинар по дисциплине является аудиторным занятием, в процессе которого преимущественно осуществляется контроль знаний, полученных студентом самостоятельно. В связи с этим такое занятие начинается либо с устного опроса либо с контрольной работы, которая может проводиться по: - лекционному материалу темы, - литературным источникам, указанным по данной теме - заданиям для самостоятельной работы. В связи с этим подготовка к семинарскому занятию заключается в том, что бы до семинарского занятия изучить лекционный материал и указанные по теме литературные источники выполнить задания для самостоятельной работы.

5. В конце изучения каждой темы проводится тематическая контрольная работа, которая является средством текущего контроля оценки знаний. Подготовка к ней заключается в повторении пройденного материала и повторном решении заданий, которые рассматривались на занятиях, а также в выполнении заданий для самостоятельной работы.

6. Подготовка к экзамену является заключительным этапом изучения дисциплины и является средством промежуточной аттестации. В процессе подготовки к экзамену выявляются вопросы, по которым нет уверенности в ответе либо ответ студенту не ясен.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА

Теоретические основы стратегического планирования регионального развития

В теории и практике государственного и муниципального управления основой социально-экономического и территориально-административного деления РФ являются следующие уровни: государственный, региональный и муниципальный.

Регион - это административно-территориальная и социально-экономическая подсистема страны и сложная многоаспектная социокультурная и производственно-хозяйственная система, обладающая специфическим потенциалом, определенной степенью целостности, комплексности, единства внутренней структуры, взаимосвязей и функций, характеризующаяся собственными рыночными интересами и особенностями социально-экономических преобразований, имеющая соответствующие органы управления, призванные обеспечивать устойчивое развитие территории и повышение качества жизни населения.

Региональное развитие является в настоящее время важнейшей составляющей деятельности региональных представительных и исполнительных органов власти по реализации централизованного начала управления, обеспечивающего баланс отраслевых и региональных интересов в решении совокупности социально-экономических проблем региона.

Одним из инструментов управления региональным развитием является стратегическое планирование. Необходимость становления системы государственного регионального планирования в России обусловлена во многом существующими межрегиональными различиями и уровнем социально-экономического развития.

Термин «планирование» происходит от латинского *planus* (ровный, плоский) и в управленческом контексте означает создание, разработку замысла некоторой деятельности, работы на определенный период с указанием ее целей, содержания, объема, последовательности и сроков, а часто и методов выполнения.

Планирование - состоит в выборе наилучшей альтернативы текущего или перспективного развития объекта управления, которая должна соответствовать интересам объекта управления, его возможностям (ресурсам) и быть рассчитана на определенный период времени, а также определять основных лиц, ответственных за выполнение плана.

Формы планирования и виды планов зависят от конкретных объектов планирования.

По содержанию и форме проявления различают следующие формы планирования и виды планов:

1) с точки зрения обязательности плановых заданий.

Различают директивное и индикативное планирование.

Директивное планирование представляет собой процесс принятия плановых решений, имеющих обязательный характер.

Индикативное планирование является антиподом директивного планирования, носит не обязательный характер, а направляющий и рекомендательный. Задания индикативного плана называются индикаторами. Роль индикативного плана – выявить те параметры экономики страны, которые могут быть скорректированы государством, если экономическое развитие будет осуществляться не по благоприятному сценарию.

2) в зависимости от срока, на который составляется план, различают следующие виды планирования:

- долгосрочное (перспективное). Охватывает период более 5 лет.

- среднесрочное. Осуществляется на период от 1 до 5 лет;

- краткосрочное (текущее). Охватывает период до 1 года, включая полугодовое, квартальное, месячное, декадное, недельное и суточное планирование;

3) в зависимости от содержания плановых решений выделяют:

- стратегическое планирование. Ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет стратегию региона. Результатом стратегического планирования являются постановка стратегических целей и выработка средств их достижения;

- тактическое планирование. Тактическое планирование, как правило, охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды. Оно представляет собой развернутую программу направленную на выполнение стратегии при наиболее полном и рациональном использовании всех ресурсов.

оперативное планирование – краткосрочное планирование, направленное на реализацию тактических планов.

В России как федеративном государстве задачи государственного управления региональным развитием решаются на федеральном и региональном уровнях.

Региональное стратегическое планирование рассматривается в качестве нового метода повышения эффективности государственного управления региональным развитием в Российской Федерации

Стратегическое планирование - это инструмент, с помощью которого формируется система целей развития территории и объединяются усилия по ее достижению.

Сущность стратегического планирования на региональном уровне можно определить как деятельность представительных и исполнительных органов власти региона по реализации централизованного начала управления с целью перспективного обеспечения баланса отраслевых и местных интересов в решении совокупности проблем долгосрочного социально-экономического развития. Приоритетное место здесь занимают проблемы, связанные с существенным улучшением качества жизни населения.

Субъекты Российской Федерации в рамках собственных полномочий осуществляют развитие управление своими территориями прежде всего путем разработки и реализации стратегий и программ социально-экономического развития.

Цель разработки стратегии развития региона заключается в поиске источников эффективности и повышения социально-экономического развития региона на основе роста материального благосостояния и всестороннего развития личности граждан.

Субъекты стратегического планирования в регионе – региональные органы власти.

Объект стратегического планирования – регион как совокупность 6 взаимосвязанных макроподсистем:

- региональное хозяйство, включающее всю инфраструктуру, обеспечивающую жизнедеятельность региона;

- производственная сфера, в которую входят все отрасли материального производства (кроме АПК), производящие валовой региональный продукт;

- агропромышленный комплекс, включающий сельское и лесное хозяйство, территорию и природные ресурсы как источник регионального богатства;

- социальная сфера, в состав которой входят все отрасли воспроизводства и духовного развития населения региона;

- финансово-экономическая сфера, обеспечивающая макроэкономические пропорции, финансовые связи отраслей региона в виде бюджета региона;

- управленческая сфера, включающая совокупность федеральных, региональных и муниципальных органов власти в регионе.

Методология стратегического планирования

Методология представляет собой упорядоченную последовательность применения логики, принципов, методологических подходов, методов оптимизации проектов управленческих решений в процессе планирования.

Логика стратегического планирования – упорядоченная последовательность, согласованность процедур планирования, связанная с решением проблем стратегического развития.

Логика стратегического планирования включает:

1. определение и формирование цели и системы целей, которые преследует в планируемом периоде субъект стратегического планирования;
2. анализ исходного уровня развития объекта стратегического планирования в период, предшествующий планируемому и уточнение параметров достигнутого уровня и его структуры к началу этого периода;
3. определение объема и структуры потребностей общества в планируемом периоде, в результатах функционирования соответствующих объектов стратегического планирования;
4. выявление объема и структуры ресурсов, имеющихся на начало планируемого периода и вновь создаваемых в планируемом периоде;
5. согласование, балансирование потребностей и ресурсов социально экономических подсистем различного уровня путем преодоления временных противоречий, несоответствий между ними, на основе шкалирования, ранжирования потребностей и подготовка управленческих решений в форме стратегических прогнозов, программ и планов.

Стратегическое планирование основывается на следующих принципах:

Общие принципы планирования:

- гибкость планирования – изменение направленности планов в зависимости от внутренних и внешних условий
- системности – предполагает исследование количественных и качественных закономерностей в экономических системах, построение логической цепочки исследования, согласно которой процесс выработки и обоснования любого решения должен отталкиваться от определения общей цели системы и подчинять деятельность всех подсистем достижению этой цели;
- непрерывности планирования – выражается в преемственности планов, корректировке планов с изменением внутренних и внешних условий;
- целенаправленности – каждый план должен носить целевой характер, т.е. должен быть направлен на достижение определенных целей
- приоритетности – выделение приоритетных отраслей и социально-экономических проблем, от развития и решения которых зависит развитие экономики в целом;
- социальной ориентации – приоритетное решение социальных проблем;
- оптимальности – план должен ориентироваться на обеспечение наибольшей эффективности функционирования и развития планируемого объекта
- адаптивности – предусматривает возможность адаптации плана к постоянно происходящим изменениям как в самом объекте планирования, так и во внешней среде
- ограниченность ресурсных возможностей – план должен ориентироваться на обеспечение рационального и эффективного использования всех видов ресурсов.

Территориальное стратегическое планирование возможно, если в обществе принимаются следующие принципы:

- субсидиарности – передача полномочий, ресурсов и ответственности на более низкие уровни управления, на которых эти ресурсы будут использоваться более эффективно;
- внешняя и внутренняя интеграция – включение региона в национальные и мировые социально-экономические и культурные процессы для достижения максимальных выгод и преимуществ;
- социальное партнерство – выстраивание нового типа взаимодействия между властью, бизнесом и населением, обеспечивающего согласование интересов и целей, объединение ресурсов, разворачивание совместной деятельности и распределение ответственности;
- прозрачность – открытость деятельности власти (создание открытого информационного поля, в котором представлены и обсуждаются планы, процессы и результаты деятельности власти).

Методологические подходы стратегического планирования

Методологический подход - это целостное направление использования логики, принципов и методов стратегического планирования при разработке прогнозов, стратегических программ, планов всех уровней и временных горизонтов.

Методологические подходы к планированию определяют тот инструментарий, который будет использован, а также временную ориентацию типов планирования. Рассел Акофф выделил следующие методологические подходы к стратегическому планирования:

Ориентация	Прошлое	Настоящее	Будущее
Реактивная	+	-	-
Инактивная	-	+	-
Преактивная	-	-	+
Интерактивная	+	+	+

Реактивизм – ориентация на прошлое. При использовании реактивного планирования формирование плана осуществляется на основе достигнутых в прошлом результатов. Процедура планирования реализуется по схеме “снизу вверх”, а руководство и управление этим процессом осуществляется “сверху вниз”.

Достоинством реактивного подхода к планированию является учет прошлого опыта, преемственность плановых решений. К недостаткам реактивного планирования можно отнести следующее:

- отсутствие взаимодействия между структурными элементами систем планирования;
- бюрократизация систем управления.

Инактивизм – ориентация на настоящее. При инактивном планировании наблюдается стремление сохранить существующее положение хозяйственных структур.

Основным недостатком инактивного подхода к планированию является отсутствие инноваций, неспособность приспосабливаться к изменениям среды.

Преактивизм – ориентация на будущее. Планирование заключается в прогнозировании будущих изменений внешней и внутренней среды. Недостатки преактивного подхода к планированию – слабое использование накопленного опыта, чрезмерное увлечение методами исследования будущего.

Интерактивизм – ориентация на взаимодействие. Методология планирования основана на “проектировании” желаемого будущего и изменении путей его построения.

Адаптационный подход позволяет принимать стабильные решения, адекватно реагирующие на изменение внутренних и внешних условий и не допускающие снижения достигнутого уровня эффективности.

Оптимизационный подход - ориентируется не на минимизацию усилий, а на поиск оптимальных решений.

Системный подход - его сущность состоит в реализации требований общей теории систем, согласно которой каждый объект в процессе его исследования должен рассматриваться как большая и сложная система и, одновременно, как элемент более общей системы.

Методы стратегического планирования

Под методом стратегического планирования понимают конкретный способ, прием, с помощью которого решается какая-либо проблема планирования. В стратегическом планировании используются следующие методы разработки планов:

- экспертный метод, основанный на использовании косвенной и неполной информации, опыта специалистов-экспертов, интуиции;
 - а) массовая оценка - выяснение мнения отдельных групп населения по существу какой-либо проблемы планирования в ходе социологических исследований;

б) организация систематической работы экспертов (экспертные комиссии законодательных и исполнительных органов власти, научные Советы институтов при Минэкономике РФ и т.д.). Лица, привлекаемые в качестве экспертов, являются высококвалифицированными специалистами в соответствующих областях знания, обладающие большим профессиональным и практическим опытом;

в) организация работы экспертов на основе особой системы их деятельности. Широко известны такие методы организации работы экспертов, как «мозговая атака», ее модификация - «синектика», «Дельфи», «Паттерн», и другие.

- метод социально-экономического анализа, заключающийся во всестороннем изучении социально-экономической действительности, познания внутренних связей и зависимостей явлений с целью определения прогрессивных тенденций развития; При анализе используются такие рабочие методы, как сравнение, выборочное изучение работы крупных объектов стратегического планирования, группировки, цепные постановки, исчисление балансовых разниц, исчисление индексов, расчет коэффициентов регрессии и корреляции, метод главных компонент и т.д.

- балансовый метод, используемый для обеспечения согласованности взаимосвязанных показателей; Этот метод предназначен для увязки объема и структуры общественной потребности с материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами и согласованием всех разделов и показателей плана как экономического, так и социального развития.

- экономико-математические методы и модели, представляют собой специфические приемы анализа социально-экономических систем, равновесия экономики, прогнозирования экономического роста. Важнейшими экономико-математическими моделями, используемыми в стратегическом планировании, являются: система национальных счетов, балансовая таблица «Затраты-выпуск», межотраслевой баланс производства и распределения продукции и услуг, баланс финансовых ресурсов и затрат, матричные модели техпромфинплана, сетевые модели и т.д.

- метод системного анализа и синтеза, заключающийся в разложении явлений на составные части и определении на этой основе ключевых проблем перспективного развития.

- Программно-целевой метод предусматривает формирование системы плановых решений и показателей для достижения определенных конкретных целей при возникновении крупных проблем в области научно-технического и социально-экономического развития предприятия, отрасли, народного хозяйства в целом.

Нормативно-правовое обеспечение стратегического планирования. Основные продукты стратегического планирования

Ключевым инструментом реализации последовательной долгосрочной политики, в которой должны быть сбалансированы краткосрочные задачи, а также среднесрочные и долгосрочные цели стал Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

Предметом правового регулирования закона являются общественные отношения в сфере планирования, прогнозирования и стратегического контроля социально-экономического развития Российской Федерации, составляющие целостную систему государственного стратегического планирования.

Федеральным законом создана правовая основа построения и функционирования комплексной системы государственного стратегического планирования Российской Федерации, позволяющей решать задачи повышения качества жизни населения, роста российской экономики и обеспечения безопасности страны. Федеральный закон устанавливает правовые основы стратегического планирования в Российской Федерации, координации государственного и муниципального стратегического управления и бюджетной политики, полномочия

федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и порядок их взаимодействия с общественными, научными и иными организациями в сфере стратегического планирования.

Система государственного стратегического планирования – это совокупность:

взаимосвязанных документов стратегического планирования характеризующих приоритеты социально-экономического развития Российской Федерации;

элементов нормативно-правового, научно-методического, информационного, финансового и иного обеспечения процессов стратегического планирования;

участников государственного стратегического планирования, осуществляющих и направляющих практическую деятельность в указанной сфере.

Система стратегического планирования содержит набор управленческих инструментов, которые позволяют:

развертывать долгосрочные решения (со сроком реализации 5 и более лет) в набор средне- и краткосрочных задач, увязанных между собой и подчиненных общей цели;

балансировать планируемые действия, требующие значительных затрат, по ресурсным и организационным возможностям (проекты в энергетике, транспорте, демографии, национальной безопасности);

четко ориентировать субъекты Российской Федерации на деятельность, отвечающую интересам страны в целом в соответствии с поставленными целями социально-экономического развития Российской Федерации;

обозначать долгосрочные ориентиры для бизнеса (в области развития производственной инфраструктуры, энергетической и минерально-сырьевой базы, рынка рабочей силы, социальной инфраструктуры, науки и технологий и так далее), позволяющие снизить риски при принятии долгосрочных инвестиционных решений.

определить оптимальную траектории перехода от текущего состояния социально-экономического развития к желаемому состоянию;

концентрировать разнокачественные (финансовые, организационные, информационные, кадровые) ресурсы для достижения запланированных целей;

консолидировать усилия всех субъектов экономики (государства, корпораций, структур гражданского общества) для достижения целей социально-экономического развития Российской Федерации.

Исходя из установленных целей основными функциями системы государственного стратегического планирования является:

определение внутренних и внешних условий и тенденций социально-экономического развития, а также выявление возможностей и ограничений социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности;

определение целей социально-экономического развития Российской Федерации и приоритетов государственного управления;

выбор путей и способов достижения целей, обеспечивающих наибольшую эффективность использования имеющихся ресурсов;

формирование комплексов мероприятий, обеспечивающих достижение целей социально-экономического развития в соответствующих сферах социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности;

определение необходимых ресурсов для достижения целей и задач социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности;

координация планируемых действий по достижению целей социально-экономического развития между федеральным и региональным уровнями государственной власти, бизнесом и обществом;

осуществление стратегического контроля;
научно-техническое, информационное и кадровое обеспечение государственного стратегического планирования социально-экономического развития.

Федеральный закон регламентирует и обеспечивает прозрачность процедур разработки, рассмотрения и утверждения документов стратегического планирования.

Участниками регулируемых данным законом отношений являются Президент Российской Федерации, Совет Безопасности Российской Федерации, Счетная палата Российской Федерации, Правительство Российской Федерации, федеральные органы исполнительной власти и органы государственной власти субъектов Российской Федерации.

В Федеральном законе закреплены полномочия всех участников государственного стратегического планирования в процессе государственного стратегического планирования социально-экономического развития в Российской Федерации.

В рамках Федерального закона участники государственного стратегического планирования обязаны:

использовать механизмы государственного стратегического планирования, устанавливаемые законом в зависимости от уровня управления;
обеспечить взаимоувязку и соподчиненность используемых инструментов государственного стратегического планирования между собой;
осуществлять стратегический контроль достижения плановых показателей деятельности.

Предлагаемый Федеральным законом подход к формированию системы государственного стратегического планирования базируется на опыте и достижениях отечественной и мировой практики, включает в себя инструменты государственного стратегического планирования, применяемые в настоящее время в Российской Федерации и за рубежом.

Минэкономразвития России разработало нормативные правовые акты Правительства Российской Федерации, регламентирующие порядки создания и работы с документами стратегического планирования, а также будет разработана и запущена федеральная информационная система стратегического планирования, целью которой является информационное обеспечение стратегического планирования.

Кроме того, в рамках нормативно – правового обеспечения реализации Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» в настоящий момент разработаны и утверждены следующие нормативно – правовые акты:

постановление Правительства Российской Федерации от 25 июня 2015 года № 631 «О порядке государственной регистрации документов стратегического планирования и ведения федерального государственного реестра документов стратегического планирования» (вместе с «Правилами государственной регистрации документов стратегического планирования и ведения федерального государственного реестра документов стратегического планирования»);

постановление Правительства Российской Федерации от 2 августа 2010 года № 588 «Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации» (редакции от 17 июля 2015 года);

постановление Правительства Российской Федерации от 4 августа 2015 года № 789 «Об утверждении Правил разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации»;

постановление Правительства Российской Федерации от 8 августа 2015 года № 822 «Об утверждении Положения о содержании, составе, порядке разработки и корректировки стратегий социально-экономического развития макрорегионов»;

постановление Правительства Российской Федерации от 8 августа 2015 года № 823 «Об утверждении Правил разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации стратегии социально-экономического развития Российской Федерации»;

постановление Правительства Российской Федерации от 20 августа 2015 года № 870 «О содержании, составе, порядке разработки и утверждения стратегии пространственного развития Российской Федерации, а также о порядке осуществления мониторинга и контроля ее реализации» (вместе с «Положением о содержании, составе, порядке разработки и утверждения стратегии пространственного развития Российской Федерации и подготавливаемых в ее составе предложений о совершенствовании системы расселения на территории Российской Федерации и приоритетных направлениях размещения производительных сил на территории Российской Федерации»);

постановление Правительства Российской Федерации от 29 октября 2015 года № 1162 «Об утверждении Правил разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации отраслевых документов стратегического планирования Российской Федерации по вопросам, находящимся в ведении Правительства Российской Федерации».

Разработка стратегии развития региона

1. Теоретические подходы к определению понятия «стратегия»

Теоретические подходы	Представители	Определение
«концептуальный»	Чандлер, Кинг и Клиланд, Виханский, Дорогов, Круглов и др.	стратегия – это конкретное направление развития или концепция управления, определяющая такое направление
«практический»	Ансофф, Томпсон и Стрикленд, Попов, Туленков и др	«Стратегия, – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов
«системный»	Хофер и Шендель; Глин, Маркова, Перкинс; Клейнер, Тамбовцев, Качалов и др.	стратегию как промежуточное, связующее звено между элементами системы
«директивно-интуитивный»	Экономические словари, справочники, энциклопедии	искусство планирования руководства, основанного на прогнозах
«интегрированный»	Минцберг, Винокуров и др.	система управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, формы и способы ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей

Основные элементы стратегии

а) *Миссия* (деловое кредо, «философия») региона – совокупность общих установок и принципов, определяющих предназначение и роль региона в стране, взаимоотношения с другими социально-экономическими субъектами.

- *Уникальная, многопрофильная рекреационная территория, центр культурно-исторического наследия, составная часть трансграничной биосферной территории,*

крупный энергетический центр и современный транспортный коридор для связи Западной Сибири через Монголию с Китаем (Рес. Алтай)

- Уютный и благополучный мегаполис здоровья, образования, культуры и бизнес коммуникаций в центре Юга России. Мировой лидер технологий всестороннего оздоровления на базе уникальных природных факторов

- в достижении высокого, отвечающего современным требованиям уровня и качества жизни, комфортных условий для проживания на основе формирования конкурентоспособной экономики и развитой социальной сферы;

в обеспечении высоких темпов сбалансированного социально-экономического развития;

в органичной, основанной на конкурентных преимуществах, интеграции в экономическое межрегиональное и международное пространство на основе сотрудничества и кооперации (Амурская область).

б) Цели – описание конечных и промежуточных состояний региона в ходе реализации стратегии.

Стратегическая цель – это описание конечного состояния региона.

Оперативная цель – это описание промежуточного состояния региона. Наличие оперативных целей не является жизненно важным для краткосрочных и среднесрочных стратегий, однако при построении долгосрочной программы развития региона помогает оценить адекватность поставленных задач

В Типовом макете указано, что цели «в целом определяются положениями Программы социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочный период, другими программными и прогнозными документами Правительства Российской Федерации, положениями основных направлений социально-экономического развития субъекта Российской Федерации».

стратегические цели (Амурская область):

преодоление негативных демографических тенденций – устойчивый рост численности постоянного населения до 1 млн. человек к 2025 году;

рост реальных денежных доходов населения в 3-4 раза;

достижение среднероссийского уровня обеспеченности населения области жильем, объектами социальной инфраструктуры;

рост ВРП со средними ежегодными темпами 6-7% и увеличением его объема к 2025 году в 6 раз;

формирование диверсифицированной структуры экономики с высоким уровнем добавленной стоимости на новой модернизированной и инновационной основе;

доведение к 2025 году ежегодного объема инвестиций в основной капитал до 410 млрд. рублей;

формирование в области основной сельскохозяйственной базы для обеспечения продовольственной безопасности Дальнего Востока;

опережающее развитие инфраструктуры для обеспечения ускоренного социально-экономического развития;

обеспечение экологической безопасности;

конкурентная специализация экономики области в межрегиональном и международном разделении труда.

Оперативные не обозначены.

в) Задачи – комплекс мероприятий для достижения целей региона применительно к различным направлениям его деятельности.

Типичные задачи определяются задачами федеральных программ. Типичные задачи указаны в макете в рекомендательной форме.

г) *Анализ внешней среды, или PEST-анализ* – это диагностика стратегических условий, создаваемых внешней средой. PEST - акроним для политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) факторов, которые используются, чтобы оценить рынок для организационной или бизнес-единицы. Анализ может включать в себя классификацию факторов внешней среды региона, установление причинно-следственных связей между ними, прогноз тенденций возможных изменений в профильных отраслях региона и т.п..

Под внешней средой обычно понимается не только пограничные области, но и Россия в целом, а также зарубежные страны.

д) *Анализ существующей позиции и возможностей региона* – это анализ и классификация внутренних специализированных факторов развития региона, анализ сильных и слабых его сторон, SNW-анализ.

SNW-анализ – это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. SNW – Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), и Weakness (слабая сторона).

В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW-анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Анализ может включать в себя оценку отраслевой структуры региона, выявление наиболее и наименее перспективных секторов экономики и т.п..

е) *SWOT-анализ* – основан на оценке сил (Strengths), слабостей (Weaknesses), возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) региона. Это один из наиболее популярных и распространённых методов анализа при построении стратегии.

Он состоит в выявлении основных конкурентных позиций региона, установлении их взаимосвязей, систематизации сильных и слабых конкурентных позиций области, ее возможностей и угроз (построение т.н. «бостонской матрицы»). Также на данном этапе зачастую моделируются сценарии развития в зависимости от внешних условий и формируется база для разработки альтернативных сценариев экономического развития региона.

ж) *Выбор конкретных стратегических альтернатив.* На данном этапе оценивается вероятность того или другого сценария развития области или региона, после чего на основе наиболее вероятного сценария выбирается конкретная стратегия развития, которая и является конечным результатом стратегического анализа региона.

Факторы, влияющие на выбор стратегии региона, могут быть разделены на четыре группы:

1. Внешние факторы, вытекающие из социально-экономического положения страны, федерального округа (8 округов России), крупного экономического района (в России известно 11 экономических районов) и конкретного региона (83 региона - республика, край, область). Эти факторы выявляются в результате STEP-анализа и определяют степень внешнего воздействия на экономическое и социальное состояние региона.

2. Стадии жизненного цикла региона, а именно: новые зарождающиеся регионы, например в зоне нефте- и газоразработок; быстрорастущие регионы, динамика развития которых определяется бюджетообразующим предприятием, например, ГАЗ в 40-х и 90-х годах XX в. в Нижегородской области; регионы в стадии зрелости, именно к ним относится большая часть регионов России; регионы в стадии стагнации, к ним относятся удаленные от центра слабые сельскохозяйственные регионы с небольшой численностью населения («глубинка»), регионы, ориентированные на угледобычу и ВПК.

3. Конкурентная позиция региона России. Предложена новая классификация для позиционирования регионов по конкурентным возможностям: регион-лидер в России по всем основным показателям («лев»); регион, находящийся на вторых ролях в России («тигр»); регион быстроразвивающийся, но пока находящийся на третьих ролях («пан-

тера»); регионы слабые и бесперспективные, живущие на дотациях («крот»). Такая классификация позволяет достаточно четко позиционировать регион по ведущим отраслям экономики.

4. Варианты будущего развития позволяют разработать стратегию в нескольких вариантах в зависимости от состояния внешней среды (STEP-анализ) и внутренней среды региона (SWOT-анализ). В стратегическом менеджменте предпочтительно рассматривать три главных варианта (альтернативы) развития:

- пессимистический, когда происходит ухудшение социально-экономического положения и качества жизни населения;
- реалистический, строящийся на основе стабилизации социально-экономического положения и качества жизни населения;
- оптимистический, когда наблюдается улучшение социально-экономического положения и качества жизни населения.

При разработке этих вариантов за основу принимаются сложившееся за ряд последних лет положение региона и экономическая тенденция по результатам STEP- и SWOT-анализов.

Типовые стратегии развития региона

Пессимистический	Реалистичный	Оптимистический
Когда имеет место сложное социально-экономическое состояние региона, наличие ресурсов и доходы бюджета не позволяют вести расширенное производство и главная цель – недопущение спада и стагнации отраслей экономики	Когда регион находится в стадии зрелости, на вторых или третьих ролях в РФ и несмотря на кризисное состояние экономики удерживает свои позиции на достигнутом уровне, обеспечивая необходимый уровень жизни населения.	Когда доходы бюджета и ресурсы, твердое социально-экономическое положение региона и высокий уровень жизни населения позволяют осуществлять расширенное воспроизводство, сохранять лидирующее положение в отдельных отраслях экономики.

Предложенные стратегии необходимы для принятия альтернативных управленческих решений по выводу из кризиса отдельных отраслей нар. хоз-ва в зависимости от состояния внешней среды и наличных ресурсов. Стратегии нужны для разработки комплексных программ развития экономики, в тех направлениях где регион имеет конкурентное преимущество в России.

Методика разработки стратегического плана Д.Ю. Лапыгина

Разработка стратегического плана, по методике Лапыгина предполагает реализацию 2 этапов:

Этап разработки стратегии	Результат этапа/форма представления
Этап 1. Информационное обеспечение процесса разработки плана стратегического развития региона	
1.1. Актуализация потребности в разработке стратегии	Постановление главы администрации о разработке стратегического плана развития региона
1.2. Определение и детализация региональных целей и системы показателей развития региона	Философия развития региона (видение, миссия), цели региона. Детализированная модель системы целей и система показателей развития региона
1.3. Определение текущего состояния региона	Сильные стороны (стержневые компетенции) и слабые стороны (проблемы)
1.4. Определение состояния внешней среды региона	Возможности, угрозы, тенденции развития внешней среды
1.5. Определение критериев оценки и ограничений	Система критериев и ограничений

Этап 2. Разработка плана стратегического развития региона	
2.1. Формирование коллекции эталонных альтернатив	Множество эталонных стратегий и альтернатив решения первоочередных оперативных проблем
2.2. Разработка оригинальных альтернатив	Множество оригинальных стратегий и альтернатив решения первоочередных оперативных проблем
2.3. Выбор стратегии развития региона и первоочередных мероприятий по решению главных оперативных проблем	Концепция стратегии развития региона (в том числе философия развития региона) и перечень первоочередных мероприятий по решению главных оперативных проблем
2.4. Формирование стратегического плана развития региона (в том числе: корректировка политик, программ, проектов и мероприятий по их реализации, а также философии развития региона)	Стратегический план развития региона включающий: концепцию стратегического развития региона; первоочередные мероприятия; политики, программы и проекты, детализированные до мероприятий по их реализации; систему показателей развития региона (стратегические карты развития)
2.5. Корректировка и детализация системы показателей развития региона	

Этап 1.1 Актуализация потребности в разработке стратегии

Актуализация потребности в разработке стратегического плана развития региона может быть как инициативной (внутрирегиональной, как инициатива администрации или иных региональных субъектов целеполагания), так и директивной (установленной к исполнению нормативными актами надсистемы).

Этап 1.2. Определение региональных целей, их детализация и разработка системы показателей развития региона. Определение видения региона как объекта стратегического планирования.

На рисунке представлено видение региона в четырёх аспектах.



Рис. 3. Четыре аспекта видения региона

Пересечение всех четырёх аспектов даёт разработчикам стратегии «ОБЩЕЕ ВИДЕНИЕ» региона как образа будущего данной территории. Определение миссии региона является логическим продолжением разработки видения. Цели региона представляют собой детализированную до описанного качественными показателями модель состояния региона, соответствующую его видению. Система показателей развития региона - это комплексная коли-

чественная модель, характеризующая состояние региона и позволяющая судить об относительном уровне его развития.

В соответствии с четырьмя аспектами развития региона могут быть разработаны четыре стратегические карты, которые можно детализировать до требуемого уровня и корректировать на последнем этапе разработки стратегии.

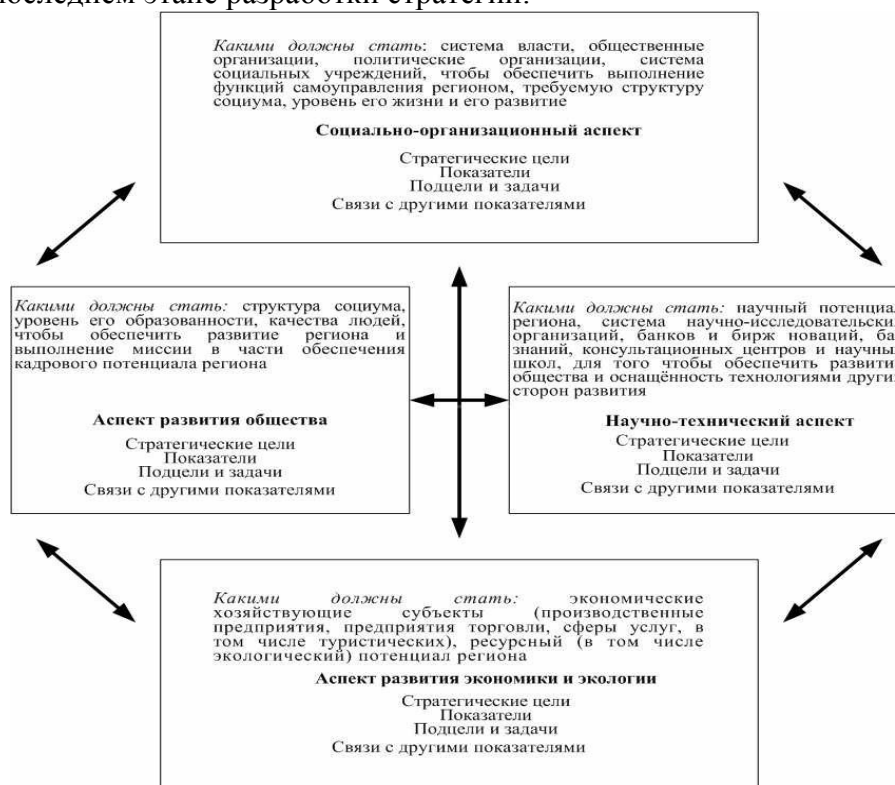


Рис 5. Модель стратегических карт развития региона

Этап 1.3. Определение текущего состояния региона

При определении текущего состояния региона необходимо рассматривать его сильные стороны (свойства региона, определяющие стержневые компетенции) и слабые стороны (свойства региона, определяющие главные противоречия в его развитии). Определение текущего состояния региона требует анализа трёх объектов (состояние социума; состояние материальных систем и подсистем; текущая стратегия региона) в четырёх аспектах его деятельности: научно-техническом, социальном аспекте развития общества, развития экономики и экологии (см. табл. 2).

Аспект-анализ состояния региона

Аспект	Наука и технологии	Социальная сфера и организация регионального управления	Общество	Экология и экономика
Объект анализа				
Социум	Структура социума в данном аспекте (учащиеся, студенты, аспиранты, докторанты). Степень вовлечённости населения в области науки, доля специалистов и экспертов в населении региона, наличие рационализаторского духа и его проявлений,	Состав населения, его обеспеченность, социальная защищённость, степень удовлетворённости условиями жизни. Степень самоуправления региона (соотносят ли люди со своим волеизъявлением то, что принимают выборные органы управле-	Исторически сложившийся менталитет населения (базовые ценности, доминирующий образ жизни). Общее развитие среднего индивида, структура общества по уровням развития, степень осознания человеком себя как	Кадровый потенциал региона (трудо-вые ресурсы, профпригодность населения, здоровье населения, уровень безработицы), уровень предпринимательской активности

	стремлений к получению образования и развитию	ния). Социальная структура общества («пирамидальная» или «ромбовидная»)	части социума. Смысл существования данной общности и система её приоритетов	
Материальные системы (организации, в том числе властные)	НИИ, КБ, информационные базы наука (патентные бюро), биржи новаций, библиотеки. Образовательные, специальные учреждения и университеты	Состав и структура организаций социальной защиты и соцобеспечения. Состав, структура и функции системы регионального управления, различных агентств, функциональных подразделений	Состав объектов культуры и активного отдыха, их состояние и степень соответствия современным требованиям и уровню развития цивилизации; формальные и неформальные общественные и политические организации	Природно-ресурсный потенциал. Структура промышленности, сферы услуг, торговли и предпринимательства
Стратегия региона (на момент анализа)	Инновационная и научная региональные политики, программы, проекты и мероприятия	Социальная политика, программы, проекты и мероприятия	Политика, программы, проекты общественного развития, мероприятия	Экологическая и экономическая политика, а также проекты, программы и мероприятия

Этап 4. Определение состояния внешней среды региона

Состояние внешней среды региона представляет множество факторов, условно разделяемых на возможности и угрозы.

Матрица состояния и тенденций развития регионального окружения

	Объект	Временной аспект	Текущее состояние	Существующие тенденции развития	Желаемое состояние
		Качественный аспект			
Микроокружение	Субъекты государства (например, субъекты Федерации: области, округа, автономные образования, крупные предприятия)	Поставщики (наличие и деловой уровень альтернативных поставщиков всех видов ресурсов, используемых организациями региона в процессе своей деятельности); потребители (наличие и спрос на товары-комплемнты, наличие и спрос на товары-субституты, средний доход на душу населения, существующие потребительские предпочтения и тенденции развития); конкуренты (доля рынка, занимаемая конкурентами, их конкурентные стратегии; тенденции развития конкурирующих организаций); наличие естественных монополий и их влияние на общий уровень деловой активности в соседних регионах			
	Экономико-политические объединения низшего порядка (например, конфедерации)	Положение государства (развитое государство, развивающееся государство); социальные и идеологические условия страны, природа и характер её общественного строя; конкретное состояние политической сферы страны (политическая ситуация); тенденции развития государства; как распределены политические функции между субъектами данной общности; насколько согласованы интересы системы государственного управления с интересами всех других			

		политических и социальных субъектов; уровень государственного регулирования экономики			
Макроокружение	Экономико-политические объединения (например, союзы или блоки государств)	Существующие блоки государств и экономических сообществ, тенденции к появлению новых и реорганизации существующих			
	Система мирового экономико-политического устройства	Мировые условия, в которых развивается жизнь всего человечества: мир или мировой военный конфликт; экологическая катастрофа или стабильная экологическая ситуация; дефицит или избыток ресурсов; мировой кризис или мировая стабильность какой-либо сферы общественных отношений; прогрессивное или регрессивное развитие политических отношений; консолидация или распад отношений между ведущими государствами			

Этап 1. 5. Определение критериев оценки и ограничений

В основу системы критериев может быть положена система показателей развития региона. При сравнении альтернатив эксперты выносят суждения, исходя из которых, принимается окончательное решение.

Этап 2.

2.1 Формирование коллекции эталонных альтернатив.

Коллекция эталонных альтернатив представляет собой базу знаний обобщенного прошлого успешного опыта регионов. обобщенный опыт стратегического управления позволяет рассматривать три генерические стратегии (по М. Портеру): фокусирования, дифференциации и лидерства по издержкам.

2.2 Разработка оригинальных альтернатив.

При разработке альтернатив необходимо исходить из следующих предпосылок:

1. Любая альтернатива — это вариант сочетания ресурсов и способа их применения в конкретных условиях и с конкретной целью.
2. Альтернатив должно быть по возможности достаточно для того, чтобы выбирать (принимать решение) и реализовывать тем самым свою миссию.

Таким образом, в системе разработки должны присутствовать категории элементов: цели, условия проблемной ситуации, правило выбора и ранее существовавший опыт. Синтезированные по определенным правилам «комбинации» перечисленных категорий позволят получить альтернативы и дополнительную информацию о проблемной ситуации. При этом альтернативы будут неоднородны как по масштабу изменений, так и по эффективности. Для определения правил генерирования альтернатив обратимся к методу морфологического синтеза

Описание категорий морфологической матрицы	
В	Видение региона
М	Миссия региона
Ц	Региональные цели
Си	Сильные стороны
Сл	Слабые стороны
Вз	Возможности
Уг	Угрозы
Ф	Стратегия фокусирования
Д	Стратегия дифференциации
И	Стратегия лидерства по издержкам
Ц1/П1	Цель/Показатель или группа показателей
Ц2/П2	То же
Ц3/П3	То же
Ц4/П4	То же

Морфологическая матрица стратегического развития региона

	Элементы философии развития			Результаты анализа SWOT				Эталонные стратегии			Элементы стратегических карт				
	В	М	Ц	Си	Сл	Вз	Уг	Ф	Д	И	Ц1/П1	Ц2/П2	Ц3/П3	Ц4/П4	
Элементы философии развития	В		Соот1	Соот2	Альт стр 1	Альт стр 4	Альт стр7	Альт стр12	Альт стр18	Альт стр21	Альт стр24	Соот4	Соот7	Соот10	Соот13
	М			Соот3	Альт стр 2	Альт стр 5	Альт стр8	Альт стр13	Альт стр19	Альт стр22	Альт стр25	Соот5	Соот8	Соот11	Соот14
	Ц				Альт стр 3	Альт стр 6	Альт стр9	Альт стр14	Альт стр20	Альт стр23	Альт стр26	Соот6	Соот9	Соот12	Соот15
Результаты анализа SWOT	Си					Альт опер	Альт стр10	Альт стр15	Ратиф 1	Ратиф 5	Ратиф 9	Альт такт 1	Альт такт 5	Альт такт 9	Альт такт 13
	Сл						Альт стр11	Альт стр16	Ратиф 2	Ратиф 6	Ратиф 10	Альт такт 2	Альт такт 6	Альт такт 10	Альт такт 14
	Вз							Альт стр17	Ратиф 3	Ратиф 7	Ратиф 11	Альт такт 3	Альт такт 7	Альт такт 11	Альт такт 15
	Уг								Ратиф 4	Ратиф 8	Ратиф 12	Альт такт 4	Альт такт 8	Альт такт 12	Альт такт 16
Эталонные стратегии	Ф									Комб1	Комб2	Альт такт 17	Альт такт 20	Альт такт 23	Альт такт 26
	Д										Комб3	Альт такт 18	Альт такт 21	Альт такт 24	Альт такт 27
	И											Альт такт 19	Альт такт 22	Альт такт 25	Альт такт 28
Элементы стратегических карт	Ц1/П1												Вз. св. 1	Вз. св. 2	Вз. св. 4
	Ц2/П2													Вз. св. 3	Вз. св. 5
	Ц3/П3														Вз. св. 6
	Ц4/П4														

Правила образования и синтезированных сущностей морфологического ящика и их смысловое содержание представлены в табл. 2.

Таблица 2 Описание групп морфологической матрицы и правил синтеза сущностей

Категория	Наименование группы	Описание правила синтеза, сущности группы
Соот1-Соот3	Группа проверки на соответствие	Соответствие миссии видению, целей видению, целей миссии
Альт стр.1	Группа стратегических альтернатив, образованных с использованием сильных сторон региона	Альтернативы использования сильных сторон региона, направленных на реализацию (достижение) видения региона
Альт стр.2		Альтернативы использования сильных сторон региона, направленных на реализацию миссии региона
Альт стр.3		Альтернативы использования сильных сторон региона, направленных на достижение региональных целей
Альт стр.4	Группа стратегических альтернатив, направленных на избавление от слабых сторон региона	Разработка альтернатив, направленных на достижение видения и избавление от слабых сторон региона
Альт стр.5		Разработка альтернатив, направленных на реализацию миссии и избавление от слабых сторон региона
Альт стр.6		Разработка альтернатив, направленных на достижение целей региона и избавление от слабых сторон
Альт стр.7	Группа стратегических альтернатив, направленных на использование возможностей региона	Разработка альтернатив, направленных на достижение видения с использованием возможностей внешней среды региона
Альт стр.8		Разработка альтернатив, направленных на реализацию миссии с использованием возможностей внешней среды региона
Альт стр.9		Разработка альтернатив, направленных на достижение целей региона с использованием возможностей внешней среды региона
Альт стр.10	Группа стратегических альтернатив, направленных на преодоление угроз региона	Разработка альтернатив, направленных на достижение видения с учетом угроз внешней среды региона
Альт стр.11		Разработка альтернатив, направленных на реализацию миссии с учетом угроз внешней среды региона
Альт стр.12		Разработка альтернатив, направленных на достижение целей ре-

		гиона с учетом угроз внешней среды региона
Альт опер	Группа альтернатив, направленных на решение первоочередных оперативных проблем	Детализированная модель данного сектора матрицы, в верхней строке которой расположены наиболее значимые оперативные проблемы, а в крайнем левом столбце сильные стороны позволяют выявить, какие проблемы могут быть решены силами региона, и разработать соответствующие мероприятия, а также проблемы, не решаемые региональными силами
Альт стр.13	Группа стратегических альтернатив, использующих факторы внешней и внутренней среды организации	Разработка альтернатив с использованием сильных сторон региона и возможностей внешней среды
Альт стр.14		Разработка альтернатив преодоления слабых сторон региона с использованием возможностей внешней среды
Альт стр.15		Разработка альтернатив преодоления слабых сторон региона с использованием возможностей внешней среды
Альт стр.16		Разработка альтернатив, основанная на утверждении, что сочетание слабых сторон и угроз способно дать в результате отрицательную (не целенаправленную) синергию. Разработка таких альтернатив, которые позволяют одновременно избежать угроз и избавиться от слабых сторон, получив положительную синергию
Альт стр.17		Разработка альтернатив преодоления угроз с использованием сильных сторон региона
Альт стр.18	Стратегические альтернативы, образованные путем использования эталонной стратегии фокусирования	Альтернативы использования эталонной стратегии фокусирования, направленные на реализацию (достижение) видения региона
Альт стр.19		Альтернативы использования эталонной стратегии фокусирования, направленные на реализацию миссии региона
Альт стр.20		Альтернативы использования эталонной стратегии фокусирования, направленные на достижение региональных целей
Альт стр.21	Стратегические альтернативы, образованные путем использования эталонной стратегии дифференцирования	Альтернативы использования эталонной стратегии дифференцирования, направленные на реализацию (достижение) видения региона
Альт стр.22		Альтернативы использования эталонной стратегии дифференцирования, направленные на реализацию миссии региона
Альт стр.23		Альтернативы использования эталонной стратегии дифференцирования, направленные на достижение региональных целей
Альт стр.24	Стратегические альтернативы, образованные путем использования эталонной стратегии лидерства по издержкам	Альтернативы использования эталонной стратегии лидерства по издержкам, направленные на реализацию (достижение) видения региона
Альт стр.25		Альтернативы использования эталонной стратегии лидерства по издержкам, направленные на реализацию миссии региона
Альт стр.26		Альтернативы использования эталонной стратегии лидерства по издержкам, направленные на достижение региональных целей
Соот 4-15	Группа проверки на соответствие подцелей региона его философии	Данный блок предусматривает как сочетание и разработку подцелей стратегии и показателей карты, основываясь на философии бизнеса, так и корректировку (как результат проверки на соответствие) подцелей и показателей
Альт. такт 1-16	Группа тактических альтернатив, направленных на обеспечение тактик (функциональных стратегий) соответствующих стратегических целей	Сочетание подцелей стратегии, размещенных в стратегических картах факторов внешней и внутренней среды, представляет собой альтернативы реализации тактик региона. (Тактики - это способы достижения тактических целей, описанных в стратегических картах, альтернативы реализации политик, программ и проектов)
Вз. св. 1-6	Определение взаимосвязей показателей стратегического развития региона	Определение взаимосвязей между показателями стратегической карты дает возможность построить корреляционную модель показателей, которая позволит, с одной стороны, определить, работает ли стратегия (есть ли взаимосвязи между показателями развития) и, с другой стороны, определить те сферы регионального развития, которые необходимо развивать в первую очередь.
Ратиф 1-4	Целесообразность выбора эталонной стратегии в зависимости от параметров внешней и внутренней среды	Целесообразность выбора эталонной стратегии фокусирования в зависимости от факторов внутренней и внешней среды
Ратиф 5-8		Целесообразность выбора эталонной стратегии дифференцирования в зависимости от факторов внутренней и внешней среды
Ратиф 9-12		Целесообразность выбора эталонной стратегии лидерства по издержкам в зависимости от факторов внутренней и внешней среды

Альт. такт. 17,20,23,26	Тактические альтернативы - это способы реализации политик программ и проектов. Сочетание тактических целей (стратегических подцелей) и эталонных стратегий дает представление о применимости последних для реализации первых	Тактические альтернативы, образованные путем применения стратегии фокусирования для реализации тактических целей (подцелей) региона
Альт. такт. 18,21,24,27		Тактические альтернативы, образованные путем применения стратегии дифференцирования для реализации тактических целей (подцелей) региона
Альт. такт. 19,22,25,28		Тактические альтернативы, образованные путем применения стратегии лидерства по издержкам для реализации тактических целей (подцелей) региона
Комб.1-3	Комбинации альтернативных стратегий, позволяющие получить дополнительные альтернативы стратегического развития региона	Реализация двух стратегий может дать требуемый синергический эффект. В таком случае говорят об их сочетании. При этом смещение акцента на какую либо стратегию в каждом конкретном случае (в разных условиях) различно. Например, это может быть стратегия фокусирования на элитном клиенте и товарное дифференцирование или, например, стратегия дифференциации и одновременно лидерства по издержкам

Декомпозиция группы Альт. опер. представлена в табл. 3. В верхней строке матрицы расположены наиболее значимые оперативные проблемы, а в крайнем левом столбце сильные стороны региона.

Таблица 3 - Матрица «ресурсы-проблемы»

Проблемы в порядке убывания их значимости / Ресурсы в порядке уменьшения их стратегической значимости	PROBL1	Probl2	Probl3	Probl4
RESOURCE4				
Resource3				
Resource2				
Resource1				

Предложенная матрица позволяет выделить приоритеты при решении проблем, соизмеряя их с требуемыми ресурсами в их количественном и качественном выражении. При этом под ресурсами (Resource1 — Resource4) понимаются не только материальные людские и иные виды ресурсов организации, но и его сильные стороны.

Представленная матрица позволяет выявить, какие проблемы могут быть решены силами, и разработать соответствующие мероприятия, а также рассмотреть проблемы, не решаемые только с использованием сильных сторон и требующие для своего решения использования возможностей внешней среды.

Этап 3. Выбор стратегии развития региона и первоочередных мероприятий по решению главных оперативных проблем

Разработанные альтернативы необходимо оценить, чтобы выбрать наиболее пригодные для реализации. Все альтернативы условно могут быть разделены на три уровня: стратегические, тактические и оперативные.

Стратегические альтернативы — это варианты стратегии развития региона (политики или функциональные стратегии, программы и проекты).

Тактические альтернативы — это варианты реализации функциональных стратегий, программ и проектов (программы и проекты, непосредственным образом обеспечивающие реализацию функциональных стратегий, программ и проектов).

Оперативные альтернативы — это первоочередные мероприятия стратегической значимости и конкретные мероприятия по реализации тактик (политик, программ, проектов).

В общем виде процедура оценки имеет следующее содержание и последовательность:

Оценка стратегических альтернатив (принятие решения о стратегии как философии развития региона, политик, программ и проектов).

Оценка тактических альтернатив (принятие решений о программах и проектах развития региона).

Оценка оперативных альтернатив (принятие решений о первоочередных мероприятиях и обеспечении требуемыми ресурсами).

Этап 4. Формирование стратегического плана развития региона

Процесс разработки стратегического плана развития региона носит циклический характер, так как разработанный стратегический план может быть не утвержден законодательными органами при первом рассмотрении, может потребоваться его корректировка с учетом предложений законодательных структур власти.

Конечной процедурой формирования плана на данном этапе является определение первоочередных мероприятий стратегического значения и мероприятий, направленных на реализацию политик, программ и проектов.

Этап 5. Корректировка и детализация стратегических карт развития региона

После утверждения стратегического плана развития региона он должен быть детализирован до уровня конкретных исполнителей.

На данном этапе определяются руководители программ и проектов, их полномочия, разрабатываются соответствующие нормативные акты. В некоторых случаях возможно создание структур и подструктур региональной администрации для осуществления координации усилий по реализации стратегического плана.

Стратегический анализ.

1. Процесс формирования стратегии региона начинается с этапа стратегического анализа.

Стратегический анализ – этап предплановых исследований на котором анализируются факторы внешней среды и ресурсного потенциала региона для определения его текущего состояния и выявления условий для его дальнейшего функционирования и развития.

Основная цель – оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение региона.

Стратегический анализ создает информационную основу для формирования миссии региона, определения стратегических целей, выработки программ и мероприятий по реализации стратегии.

1. Анализ внешней среды

Внешняя среда – это совокупность активно действующих субъектов и сил, которые находятся вне сферы непосредственного контроля региона и способные оказать влияние на его стратегию.

Внешняя среда региона состоит из макросреды и микросреды.

Макросреда – это совокупность факторов и сил, действующих за пределами региона и оказывающих косвенное или прямое влияние на микросреду региона и его развитие.

Микросреда – представлена силами, действующими внутри региона и непосредственно влияющими на его развитие. На микросреду региональные власти могут оказывать прямое или косвенное влияние, способствуя или препятствуя тем самым его развитию.

Цель анализа внешней среды:

1. Обнаружение признаков возможных изменений способных оказать воздействие на регион.
2. Отслеживание специфических тенденций и структур макроокружения
3. Прогнозирование направленности будущих изменений макросреды
4. Оценка существующих и будущих тенденций с т.з. их вероятных воздействий на регион.

Анализ внешней среды проводят с помощью PEST анализа.

PEST-анализ - это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на развитие региона.

STEP-анализ проводится путем анализа мнений участников «мозгового штурма» в ходе деловой игры с последующим обобщением полученных результатов и ранжированием факторов.

1. Разрабатывается перечень факторов макроокружения, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия.

Факторы:

СОЦИАЛЬНЫЕ

- жизненный уровень
- общественные ценности и мораль
- уровень образования
- социальная стратификация общества
- население
- межнациональные отношения
- миграция населения

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ

- кредитная политика
- налоговая политика
- динамика экономического роста
- покупательная способность населения
- дефицит государственного бюджета
- межрегиональные связи и пространственная организация
- инфляция
- мировые цены на энергоносители
- состояние мировых рынков
- доля импорта во внешнеторговом обороте
- развитие рыночных отношений на национальном рынке

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ

- ресурсосберегающие технологии
- глобальные информационные технологии
- финансирование НИОКР
- общий уровень технического развития

ПОЛИТИЧЕСКИЕ

- внутривнутриполитическая обстановка в государстве
- партии и движения
- международная обстановка
- политические конфликты

2. Оценивается значимость каждого события для данного региона путем присвоения ему определенного веса.

Факторы	Эксперты (степень влияния)				Средняя оценка	Весовой коэффициент
	Э1	Э2	Э3	Э4		

1.	4	3	4	5	4	0,07
2.	1	2	1	1	1,25	0,01
Итого					70	1

3. Дается оценка степени вероятности влияния (как положительного, так и негативно-го) каждого фактора на стратегию региона.

Факторы	Направленность влияния	Эксперты (вероятность влияния)				Средняя оценка
		Э1	Э2	Э3	Э4	
1.	+	3	5	2	4	3,5
2.	-	1	2	1	3	1,75

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка.

Факторы	Весовой коэффициент	Средняя оценка	Взвешенная средняя
1.	0,07	3,5	2,45
2.	0,01	1,75	0,017

Суммарная оценка указывает на степень готовности региона реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макроокружения.

Результатом PEST – анализа является выбор основных факторов внешней макросреды, которые будут создавать возможности и угрозы для региона в прогнозируемом периоде.

2. Анализ внутренней среды региона

SNW-анализ – это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. SNW – Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), и Weakness (слабая сторона).

В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW-анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Анализ может включать в себя оценку отраслевой структуры региона, выявление наиболее и наименее перспективных секторов экономики и т.п..

№ п/п	Значимый параметр в развитии региона	S	N	W
1	Близость к странам АТР	+		
2	Богатые природные ресурсы	+		
3	Естественная убыль			+
....				

3. SWOT-анализ, выработка стратегических альтернатив

SWOT-анализ - основан на оценке сил (Strengths), слабостей (Weaknesses), возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) региона.

Он состоит в выявлении основных конкурентных позиций региона, установлении их взаимосвязей, систематизации сильных и слабых конкурентных позиций области, ее возможностей и угроз.

Этапы анализа:

1) выделение сильных сторон и слабых сторон

Для того чтобы их определить необходимо:

- составить перечень параметров, по которому будет оцениваться регион

- по каждому параметру определить, что является сильной, а что слабой

Географическое положение

Природные ресурсы

Экология

Жилищная сфера

Инженерная инфраструктура

Социальная инфраструктура

Экономика

Демография

Менталитет населения

После этого из списка нужно выбрать наиболее важные (5-10 сильных и 5-10 слабых)

Для выбора значимых и вероятных факторов используется следующий метод. Все факторы (как внутренней, так и внешней среды) нумеруются и оцениваются по критериям значимости для региона (например, по 5-балльной шкале) и вероятности воздействия фактора – от 0 до 1 (табл. 2). На пересечении строк и столбцов указываются номера факторов. Все малозначимые и маловероятные факторы (попавшие в выделенную зону) могут быть исключены из дальнейшего рассмотрения, как не имеющие практической значимости.

Вероятность фактора		Значимость фактора				
		5	4	3	2	1
0,8-1						
0,6-0,8						2
0,4-0,6			5			
0,2-0,4		6	4	1		
0-0,2					3	

2) анализ стратегических возможностей и выделение рыночных угроз

Идентично методике определения сильных и слабых сторон.

Международные тенденции

Федеральные законодательные/регулирующие/политические силы.

Общественные силы, социальные факторы, культура

Демографические процессы

Уровень технологического развития

Экономическая ситуация в стране

Коммуникации и логистика

Региональные и интернациональные контакты

Конкуренция со стороны других регионов

Ключевые факторы внутренней и внешней среды заносятся в соответствующие таблицы

Составим матрицу первичного SWOT-анализа

Внутренняя среда	Сильные стороны S	Слабые стороны W
Внешняя среда	Возможности O	Угрозы T

После того, как конкретный список основных преимуществ и недостатков, благоприятных возможностей и потенциальных угроз составлен, необходимо установить связи между ними.

3) Сопоставление сильных и слабых сторон региона с возможностями и угрозами – это позволит ответить на вопросы, касающиеся дальнейшего развития региона.

Составим видоизмененную матрицу.

	Возможности 1 2 3 4	Угрозы 1 2 3 4
Сильные стороны 1 2 3 4	SO	ST
Слабые стороны 1 2 3 4	WO	WT

На пересечении блоков образуется четыре поля. На каждом из полей необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии развития региона.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля SO, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались на поле WO, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся у территории слабые стороны.

Если пара находится на поле ST, то стратегия должна предполагать использование сильных сторон для устранения угроз.

Для пар, находящихся на поле WT, должна быть выработана такая стратегия, которая позволила бы минимизировать слабые стороны во избежание угроз.

По матрице выбираются те поля, которые будут применены при разработке стратегии. при этом поле SO является объектом приоритетного развития, поле ST – объект неопределенности, поля WO WT – объекты реформирования.

Организационные структуры стратегического планирования

Работа по созданию Стратегии должна быть осознана как особый проект, требующий ресурсов, управления, фиксации целей и методов измерения результатов. Для этого необходим стартовый период, на котором создаются организационные структуры, фор-

мируются и фиксируются основные принципы работы над Стратегией и проходит первый цикл стратегического планирования:

1. Определяется орган, ответственный за разработку Стратегического плана, и формируются работоспособные организационные структуры, включающие максимально возможное количество стейкхолдеров.

Стейкхолдер – человек или организация, чьи интересы существенно связаны с данным регионом и чьи ресурсы позволяют существенно влиять на его развитие.

2. Определяются процедуры разработки, статус и порядок утверждения Стратегического плана.

3. Создаются институциональные основы для реализации Стратегического плана – определяется порядок и разрабатывается план действий администрации.

4. Разрабатывается методика мониторинга реализации и процедуры обновления Стратегического плана.

Состав и структура органов стратегического планирования могут меняться в зависимости от специфики региона, его размеров и финансовых возможностей. Главной задачей при создании организационной структуры стратегического планирования представляется четкое распределение функций по разработке Стратегического плана и обеспечению его реализации между участниками этого процесса. Исходя из этого, в качестве типового можно рассматривать следующий вариант.

1. Генеральный совет Стратегического плана

Высший орган системы стратегического планирования, отражающий интересы широких групп населения и включающий в себя ведущих стейкхолдеров – представителей администрации, деловых кругов, общественных организаций и т.д.

Генеральный Совет образуется на добровольной основе из представителей, заинтересованных в становлении процесса стратегического планирования в регионе. На практике в состав Совета входят руководители Администрации, федеральных организаций, региональных структур, представители деловых кругов, ассоциаций бизнеса, общественных организаций, учреждений образования, науки и культуры. Общая численность Генерального Совета может достигать 100 членов.

Основной задачей Генерального Совета является политическая координация и принятие ключевых решений, связанных с разработкой, утверждением и реализацией Стратегического плана.

В его функции входит:

- утверждать основную цель и главные стратегические направления плана;
- утверждать Стратегический план;
- утверждать ежегодные отчеты о ходе реализации Стратегического плана;
- принимать решения о необходимости корректировки или разработки нового Стратегического плана;
- принимать и изменять Положение о стратегическом планировании в регионе;
- принимать и изменять структуру органов стратегического планирования.

2. Исполнительный комитет Стратегического плана (Совет по реализации)

Исполнительный комитет Стратегического плана создается как орган, руководящий работами по разработке и реализации Стратегического плана. В него входят Глава региона, руководители тематических комиссий и рабочих групп по реализации Стратегического плана, представители ключевых департаментов администрации.

Основная задача Исполнительного комитета – обеспечить разработку и реализацию Стратегического плана. В его ведении подготовка для рассмотрения и утверждения на Генеральном совете:

- основной цели и главных стратегических направлений;

базовой версии текста Стратегического плана;
отбор мер и инвестиционных проектов, рекомендуемых для первоочередной реализации;
рассмотрение проектов Плана действий Администрации по реализации Стратегического плана;
рассмотрение отчетов рабочих групп о ходе реализации Стратегического плана;
рассмотрение полугодовых отчетов по результатам мониторинга реализации Стратегического плана;
утверждение методических документов, определяющих порядок действий в рамках стратегического планирования;
принятие рекомендаций и обращений к участникам стратегического партнерства, в том числе, и к органам власти по поводу реализации Стратегического плана.

3. Тематические комиссии и рабочие группы по реализации Стратегического плана

Тематические комиссии и рабочие группы по реализации Стратегического плана обеспечивают разработку, реализацию, мониторинг, корректировку и обновление Стратегического плана по выбранным стратегическим направлениям. Образуются из представителей заинтересованных организаций. Через членство в тематических комиссиях обеспечивается участие в разработке и реализации Стратегического плана стейкхолдеров, включая руководство Администрации региона.

Рекомендуемая численность комиссии – от 10 до 30 профильных специалистов из числа работников органов управления, представителей деловых кругов, общественных организаций, ассоциаций, ученых, специалистов-практиков. Руководство комиссиями наиболее эффективно осуществляется двумя сопредседателями: один – представитель органов власти, другой – представитель бизнеса или общественной организации.

В задачи тематической комиссии входит:

подготовка аналитических материалов для выявления основных проблем и приоритетов развития в соответствующей области/сфере жизнедеятельности города;
разработка, обсуждение и согласование целей, задач и мероприятий соответствующего раздела плана;
представление подготовленного раздела плана (частной стратегии) на обсуждение;
организация выполнения предусмотренных планом мероприятий в процессе реализации плана;
ведение мониторинга реализации соответствующих разделов плана;
подготовка предложений по корректировке и обновлению соответствующих разделов.

В задачи рабочей группы, образуемой для реализации определенной меры или проекта входит:

активизация и координация действий участников по продвижению соответствующей меры;
определение этапов реализации меры и фиксация результатов;
ведение мониторинга реализации меры по установленным индикаторам, а также оценка ее эффективности и адекватности, оценка необходимого финансирования;
подготовка и представление заявок на бюджетное финансирование деятельности по реализации меры;
подготовка предложений в План действий Администрации по реализации Стратегического плана;
разработка предложений по корректировке меры, задач и целей плана.

4. Координационный центр стратегического планирования

Это может быть уже существующая научно-консультационная или учебная организация, специалисты которой постоянно работают с властями, или специально созданный для работы над стратегией некоммерческий фонд. Такая организация будет аккумулировать средства, необходимые для разработки стратегического плана.

В задачи этого органа входит:

- обеспечение координации процесса разработки Стратегического плана;
- обеспечение выполнения общего графика работы над Стратегическим планом;
- привлечение к работе над Стратегическим планом специалистов и стейкхолдеров;
- обеспечение непрерывности работы над Стратегическим планом на всех этапах цикла стратегического планирования – разработка, реализация, мониторинг, корректировка и обновление плана;
- подготовка аналитических материалов для выявления основных проблем и приоритетов развития в соответствующей сфере жизнедеятельности города;
- организация разработки, обсуждения и согласования целей, задач и мероприятий по разделам плана и плана в целом;
- представление подготовленных разделов плана на обсуждение и утверждение;
- поиск и привлечение инвестиций для реализации мероприятий и проектов по реализации Стратегического плана;
- организация мониторинга реализации плана;
- организация подготовки предложений по корректировке и обновлению плана для обсуждения и утверждения;
- обеспечение освещения работы над Стратегическим планом в СМИ.

Координационный центр должен вооружить тематические комиссии информацией и методиками работы, направить туда модераторов, экспертов и координаторов, которые обеспечат продуктивные обсуждения и фиксацию выработанных идей и решений. Он выступает и как методический центр, обучая координаторов, выдавая задания группам, обеспечивая соблюдение общего графика, обмен информацией между тематическими комиссиями.

Центр организует деловые игры и конференции, где рождаются и обсуждаются идеи развития.

Управление стратегическим планированием

1. Центральной задачей стратегического управления является согласование интересов, сопряжение целей и координация усилий всех игроков для решения задач развития региона.

Процесс стратегического планирования не может быть монополизирован властью он требует обеспечения широкого и продуктивного участия в этом процессе бизнеса, стейкхолдеров, гражданского сектора, т.е. должно быть организовано специальное управление процессом стратегического планирования.

Стратегическое планирование как особый процесс требует профессионального управления, основанного на идеологии проектного подхода. В обобщенном виде процесс стратегического планирования организуется в следующие четыре стадии работ:

- подготовительная – подготовка и создание условий для разработки Стратегического плана;
- стартовая – запуск процесса стратегического планирования (создание необходимых организационных структур, привлечение стейкхолдеров и др.);
- основная – поддержание процесса стратегического планирования, включая определение миссии, стратегических направлений, целей и механизмов реализации;
- итоговая – переход к реализации Стратегического плана, включая экспертизу конкретных проектов и программ, организацию мониторинга и др.

В рамках каждой из выделенных стадий существует несколько этапов работ:

1 ПОДГОТОВИТЕЛЬНАЯ СТАДИЯ

- 1.1. Формирование инициативной группы.
- 1.2. Изучение опыта стратегического планирования в других городах.
- 1.3. Проведение переговоров с ведущими стейкхолдерами.

- 1.4. Подготовка предложений губернатору.
- 1.5. Организация встреч губернатора с ведущими стейкхолдерами.
- 1.6. Определение методического подхода к разработке Стратегического плана.

2. СТАРТОВАЯ СТАДИЯ

- 2.1. Проектирование процесса стратегического планирования.
- 2.2. Легитимация процесса стратегического планирования (принятие официальных решений).
- 2.3. Разворачивание информационной кампании в поддержку процесса стратегического планирования.
- 2.4. Привлечение стейкхолдеров, бизнеса и общественности.
- 2.5. Создание организационных структур, обеспечивающих процесс стратегического планирования.

3. ОСНОВНАЯ СТАДИЯ

- 3.1. Поддержание процесса стратегического планирования.
- 3.2. Организация обсуждения миссии региона, стратегических направлений, целей и механизмов реализации.
- 3.3. Подготовка полного документа Стратегического плана.
- 3.4. Организация внутренней и внешней экспертизы Стратегического плана.
- 3.5. Утверждение Стратегического плана органами власти и сообществом.
- 3.6. Презентация Стратегического плана внешним партнерам, стейкхолдерам и потенциальным инвесторам.

4. ИТОГОВАЯ СТАДИЯ

- 4.1. Организация переход к реализации Стратегического плана.
- 4.2. Разработка и экспертиза конкретных проектов и программ.
- 4.3. Организация финансового обеспечения реализации Стратегического плана.
- 4.4. Организация мониторинга реализации Стратегического плана.

2. Специалистами МЦСЭИ «Леонтьевский центр» (Санкт-Петербург) была разработана специальная технология управления процессом стратегического планирования КРЭП технология: координация, разработка, экспертиза, продвижение. В рамках этой технологии

В рамках КРЭП технологии выделяется 4 линии деятельности – Координация, Разработка, Экспертиза, Продвижение, необходимые для успеха стратегического планирования.

Координация - деятельность по управлению процессом стратегического планирования, включая функции организации и финансирования. В рамках координации происходит фиксация и архивация результатов, а также нормативно-правовое обеспечение – легитимация результатов каждого этапа и процесса в целом путем оформления документов соответствующего уровня: от протоколов заседаний до нормативных актов городской Думы. В рамках координации соединяются процессы политического уровня – утверждение документов, методического уровня – обучение и методическое обеспечение работы экспертов и координаторов и рабочего уровня – фиксация результатов. Субъектом данной деятельности становится Координационный центр, создаваемый либо внутри администрации города, либо с ее участием на базе агентства развития или исследовательской организации.

Разработка. Стратегический план разрабатывается стейкхолдерами при поддержке экспертов. Это принципиально важно, и это требует специальных усилий по организации творческого процесса выдвижения идей, обсуждения и выработки согласованных решений самими стейкхолдерами. Для этого создаются тематические комиссии, объединяющие стейкхолдеров, представляющих власть, бизнес и общество, в которых и происходит разработка Стратегического плана.

Экспертиза. Задача экспертизы – обеспечить условия для продуктивной деятельности стейкхолдеров, предоставить необходимый исходный фактический и статистический

материал, создать творческую атмосферу в процессе заседаний, зафиксировать и обработать результаты обсуждений, дать оценку выдвигаемым проектам, формализовать процедуры выбора из имеющихся альтернатив, подготовить проекты итоговых текстов разделов Стратегического плана. Субъектом экспертизы являются отдельные эксперты, закрепленные за тематическими комиссиями и экспертные группы, образуемые для оценки проектов.

Продвижение. Этим термином объединяется работа по информированию и вовлечению стейкхолдеров и общественности в процесс разработки и реализации Стратегического плана, а также по маркетингу и презентации Стратегического плана и стратегических проектов. Без этой деятельности не может быть реализован потенциал стратегического планирования как инструмента формирования гражданского общества и местного патриотизма. Без маркетинга и презентации план останется известным лишь небольшой группе людей и не станет ориентирующим документом для инвесторов.

На каждом этапе стратегического планирования необходимы согласованные действия по всем направлениям.

3. В рамках КРЭП технологии прописывается последовательность этапов стратегического планирования согласованная по основным линиям деятельности: Координация, Разработка, Экспертиза, Продвижение.

Оценка эффективности реализации стратегии

Оценка эффективности стратегии является важнейшим заключительным этапом управления. В настоящее время существует целый ряд научных подходов к оценке реализации стратегии по показателям уровня жизни, индекса развития человеческого потенциала и качества жизни населения региона.

Целевое стратегическое управление развитием региона предполагает наличие не только рабочей программы действий, но и постоянный мониторинг социально-экономического состояния региона, сравнение данных мониторинга с целями и критериями регионального развития, оценку эффективности и результативности предпринятых мер.

Цель проведения оценки можно определить как содействие эффективному социально-экономическому развитию через совершенствование процедур планирования и управления процессами социально-экономического развития. Внедрение устойчивой системы оценки позволяет регионам обеспечить преемственность своей социально-экономической политики, сделать оценку стандартной, неотъемлемой процедурой в рамках управления.

Оценка позволяет заранее предположить, насколько успешным будет принимаемый стратегический план. Потребность в проведении оценки может быть вызвана рядом причин, а в процессе оценки решается целый ряд задач. Их набор может быть различен. Перечислим некоторые из них:

- корректировка содержания программы – уточнение целей и задач, переориентирование программы на достижение реалистичных результатов и т.д.;
- активизация работы по выполнению программы – экспертиза эффективности организации выполнения программы, вовлечение в работу новых исполнителей, повышение эффективности сбора данных, экспертиза дополнительных потребностей и т.д.;
- анализ причин успехов и неудач выполнения программы;
- учет ошибок и недостатков программы при разработке других программ;
- привлечение внимания общественности к программе;
- обеспечение текущего и привлечение дополнительного финансирования;
- информирование лиц и организаций, принимающих решения;
- анализ разногласий, возникающих среди исполнителей по ходу реализации программы.

Исходя из многообразия потребностей в оценке программ, можно выделить несколько типовых групп оценки программ социально-экономического развития:

Типы оценки по стадии реализации оцениваемой программы:

Предварительная (оценка программы до начала ее реализации). Задачи – анализ качества проекта программы, оценка необходимости программы для социально-экономического развития, предварительная оценка эффективности программы.

Промежуточная (оценка на стадии реализации программы). Задачи – корректировка программы для повышения ее эффективности и успешного завершения.

Обобщающая (оценка по завершении выполнения программы). Задачи – экспертиза результативности и эффективности программы, анализ причин ошибок и неудач, принятие адекватных управленческих решений.

Типы оценки по целевому назначению:

Оценка потребности – оценка социально-экономических условий, определивших необходимость в реализации программы.

Оценка процесса разработки – анализ качества подготовки программы (состав и компетентность разработчиков, логическая схема программы, экспертиза содержания и ресурсной обеспеченности программы).

Оценка результативности – экспертиза организационного процесса выполнения программы, анализ причин отклонений в реализации программы от намеченных изначально целей.

Оценка эффективности – сопоставление результатов программы с затраченными в ходе ее реализации ресурсами.

Оценка влияния – оценка воздействия выполнения программы на социально-экономическое развитие города.

Выбор типа оценки при осуществлении конкретного проекта определяется целью и заданием на проведение оценки.

Эффективность решений по оценке стратегических планов можно обеспечить, лишь вовлекая в этот процесс тех, кого затрагивают факторы оценок. В группу, производящую оценку проекта, целесообразно включать:

- специалистов в соответствующей научной области;
- специалистов в других научно-технических областях;
- пользователей результатами проектов;
- специалистов в области менеджмента и экономики;
- специалистов, имеющих опыт в проведении оценок.

Простейшим методом оценки является составление перечня всех критериев. В качестве рабочего перечня критериев такой оценки предлагаются следующие:

А. Критерии, связанные с целями регионального развития, социально-экономическими особенностями, политикой и ценностями:

Совместимость проекта стратегии с текущей социально-экономической ситуацией в конкретном регионе и его долгосрочными планами.

Допустимость изменений в социально-экономическом положении территории с учетом потенциала проекта стратегии.

Согласованность стратегии с представлениями государственных властей, а также общественных структур о регионе.

Б. Научно-организационные критерии:

Научный уровень команды разработчиков стратегии.

Допустимость изменений социально-экономической составляющей региональной жизни с учетом потенциала проекта стратегии.

Вероятность успеха проекта.

Стоимость и время разработки проекта.

Наличие у команды разработчиков научно-технических ресурсов для выполнения проекта.

В. Финансовые критерии:

Стоимость стратегии.

Затраты, необходимые для реализации стратегии.
Затраты на продвижение стратегии на уровне региона.
Влияние, которое окажет принятие стратегии на другие проекты и программы, требующие финансовых средств.

Потенциальный годовой размер профицита регионального бюджета.

Ожидаемая норма прибыли.

Соответствие стратегического проекта критериям инвестиционной привлекательности.

Г. Производственные критерии:

Внедрение новых технологических процессов.

Возможность подготовки кадров для приоритетных производств.

Соответствие проекта имеющимся у региона производственным мощностям.

Ресурсные возможности для стратегического развития производства.

Производственные издержки.

Потребности в дополнительных мощностях.

Д. Критерии внутренней среды:

Влияние общественного мнения.

Текущее и перспективное законодательство.

Воздействие на уровень занятости.

Стратегический план социально-экономического развития – это система практических действий по эффективному управлению регионом, он влечет за собой реальный, осязаемый эффект, который можно «наблюдать» и измерять. Поэтому оценивать успешность стратегических планов и программ социально-экономического развития можно, опираясь на вполне объективные параметры.

Таким образом, очевидно, необходимо прибегать к оценке стратегического плана социально-экономического развития на разных этапах его разработки. Оценке должны подвергаться методика и методология процесса стратегического планирования, совокупность социально-экономических показателей, используемых для разработки плана, набор показателей и индикаторов, разрабатываемых для контроля социально-экономической ситуации в регионе после принятия стратегического плана. Но самое главное – тщательным образом должен быть оценен сам план, не только как совокупность перечисленных выше составляющих, но как цельный документ, представляющий особую важность для городского сообщества.

Методические рекомендации по практическим занятиям

Тема 1 Теоретические основы стратегического планирования регионального развития

Вопросы для обсуждения:

1. Раскройте понятие региона как объекта стратегического планирования?
2. Раскройте понятие планирования?
3. Опишите схему планирования?
4. Перечислите формы планирования?
5. Объекты и субъекты стратегического планирования?

Тема 2 Методология стратегического планирования

Вопросы для обсуждения:

1. Что включает логика стратегического планирования?
2. Перечислите принципы стратегического планирования?
3. Что представляет собой методологический подход стратегического планирования?

Перечислите методологические подходы?

4. Перечислите методы стратегического планирования?

Тема 3 Нормативно-правовое обеспечение стратегического планирования. Основные продукты стратегического планирования

Вопросы для обсуждения:

1. Перечислите основные федеральные нормативно-правовые акты в сфере стратегического планирования?
2. Перечислите основные нормативно-правовые акты в сфере стратегического планирования в Амурской области?

Тема 4 Разработка стратегии развития региона

Вопросы для обсуждения:

1. Раскройте понятие стратегии региона?
2. Перечислите основные элементы стратегии региона.
3. Какие типовые стратегии развития региона вам известны?

Тема 5 Стратегический анализ. Определение стратегических целей направления развития региона

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое стратегический анализ региона?
2. Что представляет собой анализ внешней среды региона?
3. Что представляет собой анализ внутренней среды региона?
4. Дайте характеристику инструментам стратегического анализа: SWOT, PEST, SNW.
5. Что представляет собой миссия региона. Приведите примеры?

Тема 6 Организационные структуры стратегического планирования

Вопросы для обсуждения:

1. Назовите основные элементы структуры органов стратегического планирования?
2. Перечислите функции генерального совета Стратегического плана?
3. Перечислите функции исполнительного комитета Стратегического плана?
4. Перечислите функции тематических комиссий и рабочих групп реализации стратегического плана?
5. Перечислите функции координационного центра стратегического планирования?

Тема 7 Управление стратегическим планированием

Вопросы для обсуждения:

1. Что в себя включает процесс стратегического планирования?
2. Технология управления процессом стратегического планирования КРЭП технология?
3. Перечислите 4 линии деятельности КРЭП технологии?

Тема 8 Оценка эффективности реализации стратегии

Вопросы для обсуждения:

1. Цели проведения оценки эффективности реализации стратегии?
2. Перечислите основные типы оценки?
3. Перечислите перечень критериев по которой проводится оценка?

Тема 9 Стратегическое планирование развития социальной сферы

Вопросы для обсуждения:

1. Стратегическое планирование развития системы образования в РФ
2. Стратегические документы развития системы образования в РФ, в Амурской области.
3. Стратегическое планирование развития культуры.
4. Стратегические документы развития культуры в РФ, в Амурской области
5. Стратегическое планирование развития системы здравоохранения.
6. Стратегические документы развития системы здравоохранения в РФ, в Амурской области
7. Стратегическое планирование развития жилищно-коммунального хозяйства
8. Стратегические документы развития ЖКХ в РФ, в Амурской области.

Тема 10 Стратегическое планирование уровня жизни населения

Вопросы для обсуждения:

1. Раскройте содержание категории народное благосостояние?
2. Назовите задачи стратегического планирования уровня жизни?
3. Что входит в систему показателей уровня жизни?
4. Назовите виды доходов населения, их состав?
5. Перечислите методы прогнозирования уровня доходов населения?
6. Как определяется величина прожиточного минимума в РФ?
7. Как производят расчет прожиточного минимума в Российской Федерации?
8. Какие стратегические документы в РФ направлены на повышение уровня жизни населения?
9. Назовите региональные стратегические документы, направленные на решение вопросов повышения уровня жизни населения в Амурской области?

Тема 11 Стратегическое планирование воспроизводства населения

Вопросы для обсуждения:

1. Каково значение регулирования и стратегического планирования демографических процессов?
2. Раскройте понятие демографической ситуации?
3. Перечислите типы воспроизводства населения?
4. Перечислите целевые установки и меры их достижения в социальной политике РФ?
5. Что включает процедура разработки демографических прогнозов?
6. Охарактеризуйте демографическую ситуацию в Амурской области?
7. Какие стратегические документы направлены на решение демографических проблем в Амурской области?

Тема 12 Стратегическое планирование занятости

Вопросы для обсуждения:

1. Понятия рабочей силы, рабочего места, спроса на труд и трудовых ресурсов?
2. Сущность категорий "трудовой потенциал" и "экономически активное население"?
3. Экономически активное население, его состав?
4. Состав экономически неактивного населения?
5. Стратегические задачи в области занятости в РФ?
6. Основные формы стратегического планирования занятости населения в Российской Федерации?
7. Прогнозирование рынка труда. Равновесная и неравновесная модели прогнозирования?
8. Алгоритм расчета спроса на рабочую силу (по А. Семенову)?

Тема 14 Стратегическое планирование научно-технического прогресса

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность стратегического планирования научно-технического прогресса?
2. Методы управления научно-техническим прогрессом в РФ, в регионе?
3. Целевые научно-технические программы?
4. Процесс формирования научно-технической программы?
5. Финансирование научно-технических программ в РФ?

Тема 15 Стратегическое планирование состояния природной среды

Вопросы для обсуждения:

1. Мониторинг состояния природной среды. Основные блоки и процедуры системы мониторинга?
2. Оценка окружающей среды. Виды ущерба?
3. Общегосударственная служба наблюдения и контроля за уровнем загрязнения окружающей среды?
4. Система органов власти, регулирующих процесс природопользования?
5. Особенности стратегического планирования природопользования?
6. Методы стратегического планирования природоохранных мероприятий?
7. Экологизация производства?

Тема 16 Стратегическое планирование охраны и рационального использования природных ресурсов

Вопросы для обсуждения:

1. Охрана и рациональное использование водных ресурсов
2. Охрана атмосферного воздуха
3. Охрана и рациональное использование земель
4. Охрана и рациональное использование лесных ресурсов
5. Охрана и воспроизводство рыбных запасов
6. Охрана недр и рациональное использование минеральных ресурсов
7. Охрана и развитие заповедников и национальных парков

Тема 17 Стратегическое планирование процессов формирования и использования финансовых ресурсов региона

1. Бюджетное планирование: сущность, методология, принципы организации.
2. Бюджетирование, ориентированное на результат.
3. Международная практика организации бюджетного планирования.
4. Основы организации планирования бюджета в Амурской области
5. Бюджетная программа.
6. Применение программно-целевого метода.
7. Цель бюджетной программы.
8. Задачи программы

