infrastructure. After identifying the problems, a project was proposed aimed at improving the efficiency and effectiveness of improving the transport and logistics infrastructure in Moscow.
Keywords: *transport, logistics, city logistics, project management, transport infrastructure, economic security, enterprise environment, region, competitiveness.*

References

1. Macheret D.A., Ryshkov A.V., Beloglazov A.YU., Zaharov K.V. Makroekonomicheskaya ocenka razvitiya transportnoj infrastruktury // Vestnik VNIIZHT. 2010. № 5. S. 3–10.
2. Macheret D.A. Infrastruktura rossijskogo transporta v zerkale predprinimatel'skih ocenok // Transport Rossijskoj Federacii. 2017. № 3 (70). S. 8–11.
3. Anichkina O.A., Dzhelyalova A.D. Sistema neispol'zovannyh rezervov povysheniya nacional'nogo dohoda strany // Paradigma povysheniya ekonomicheskoj i prodovol'stvennoj bezopasnosti Rossii na osnove realizacii effektivnyh mekhanizmov vzaimodejstviya s mirovym soobshchestvom. 2016. № 1. S. 211–219.
4. Ponomareva A.M., Ignatova T.V. Razrabotka matricy innovacionno-kreativnogo razvitiya go-roda na osnove indeksnogo metoda // Journal of economic regulation (Voprosy regulirovaniya ekonomiki). 2018. T. 9. № 3. S. 37–47.
5. Lapidus B.M. Social'no-ekonomicheskie predposylki sozdaniya v Rossii vysokoskorostnogo zheleznodorozhnogo soobshcheniya // Byulleten' Ob"edinennogo uchenogo soveta OAO «RZHD». 2013. № 2. S. 9–12.
6. Lapidus B.M., Lapidus L.V. Social'no-ekonomicheskie predposylki razvitiya vysokoskorostnogo zheleznodorozhnogo soobshcheniya v Rossii // Vestnik Moskovskogo universiteta (ser. 6: Ekonomika). 2014. № 6. S. 52–63.
7. Savenkov D.L. Aspekty formirovaniya strategii razvitiya predpriyatij mashinostroitel'nogo kompleksa // Innovacionnoe razvitie ekonomiki. 2017. № 4 (40). S. 99–104.
8. Ignatova T.V., Voroncov S.A., Ponedelkov A.V., Goloborod'ko A.YU. Ekspertnoe obespechenie investicionnogo razvitiya i povysheniya konkurentosposobnosti municipalitetov //Vlast'. 2018. Tom 26. № 1. S. 66–72.

УДК 332.144 DOI: 10.22394/2079-1690-2019-1-2-55-60

РЕСУРСЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РЕГИОНА

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

Тулинова Дарья Владимировна аспирант кафедры менеджмента, Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (600017, Россия, г. Владимир, ул. Горького, 59а). E-mail: daria.viatka@gmail.com

Аннотация

При разработке стратегии развития региона необходимы специфические ресурсы, которые могут быть представлены ментальной картой, содержащей элементы таких подсистем, как людские, информационные, временные, материальные и финансовые ресурсы, что позволяет комплексно увидеть потребности процесса разработки стратегии целиком и на этапе подготовки к процедурам стратегического планирования предусмотреть соответствующее обеспечение.

Ключевые слова: *стратегия, ресурсы, регион, ментальная карта, разработка, внешняя среда, внутренняя среда, стратегическое планирование, социально-экономическое развитие.*

Стратегическое развитие социально-экономических систем, в отличие от поступательного (эволюционного) развития, основано на поиске дополнительных ресурсов, предоставляемых внешней средой [1], [2]. В этом смысле, при разработке стратегии региона полезно выяснить: какие ресурсы необходимы для разработки стратегии и какие ресурсы можно привлечь лицам, принимающим решения, из внешней среды.

К традиционным ресурсам следует отнести материальные, информационные, людские, финансовые и энергетические ресурсы [3]. Следует не забыть и про временные ресурсы, поскольку

от постановки задачи до завершения работы по включению стратегии в федеральный реестр[1] проходит столько времени, что в условиях динамичных изменений внешней среды и периодичности перевыборов лиц, принимающих решения, фактор времени играет значительную роль. Отметим, что энергетические ресурсы в данном случае представляют собой энергию участников процесса разработки стратегий (энергию людей), поэтому будем считать, что такие ресурсы отражены в потенциале людских ресурсов.

Ментальная карта [4] ресурсов, необходимых для разработки стратегии, представлена на рис. 1, из которого следует, что людские ресурсы в своем составе представлены такими характеристиками как: совокупность стейкхолдеров (представители бизнеса, некоммерческих организаций и учреждений; главы муниципальных образований; руководители профильных комитетов Законодательного собрания региона; руководители федеральных структур в регионе; директора департаментов администрации региона; Губернатор и вице губернаторы региона); консультанты по управлению (местные, столичные, зарубежные); квалификация участников; вовлеченность участников процесса разработки стратегии.

Среди стейкхолдеров не указано население и вышестоящие органы управления, однако население в процессе комплексного анализа и обсуждения разработанных вариантов стратегии может выразить свою точку зрения, а интересы Федерации представлены руководителями федеральных структур[2] и процедурой согласования стратегии на этапе ее размещения в федеральном реестре[3].

Кроме того, патернализм населения [5] не позволяет рассчитывать на его активное участие во всех процедурах разработки стратегии, а информирование населения через средства массовой информации обеспечивают подготовку населения к предстоящим переменам.

Что же касается консультантов, то их зарубежные представители не обладают компетенциями, необходимыми для учета российской специфики [6], а столичные консультанты ориентированы на проектный вид консультирования, когда основная часть разработки стратегии осуществляется за пределами региона (в столичных офисах) и опирается на опыт разработки стратегии в других регионах [7]. В последнем случае разработка стратегии превращается в наполнение шаблонов спецификой региона, что, как правило, ведет к потере индивидуальности (конкурентоспособности) стратегии. Местные же консультанты (как правило, представители вузовской науки) не воспринимаются «пророками в своем отечестве» и к ним руководство региона относится с недоверием.

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

Вовлеченность – важная характеристика людских ресурсов в том плане, что каждый из членов группы стратегического планирования выступает носителем экспертной информации, которая положительным образом влияет на качество решений [8], принимаемых в процессе разработки стратегии. Кроме того, лица, принимающие решения стратегического толка в процессе разработки, затем становятся осознанными сторонниками и проводниками стратегии при ее обсуждении и, тем более, в процессе ее реализации.

---

[1] О стратегическом планировании в Российской Федерации / Федеральный закон от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации от 30 июня 2014 г. N 26 (часть I) ст. 3378.; Об утверждении методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации. Приказ Минэкономразвития России от 23.03.2017 № 132. – URL: http://rulaws.ru/acts/Prikaz-Minekonomrazvitiya-Rossii-ot-23.03.2017-N-132/ (дата обращения: 19.11.2018).

[2] Территориальные органы федеральных органов исполнительной власти. - https://investvladimir.ru/pages/21

[3] Об утверждении Правил согласования проекта стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации в части полномочий Российской Федерации по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации с документами стратегического планирования, разрабатываемыми и утверждаемыми (одобряемыми) органами государственной власти Российской Федерации. Постановление Правительства РФ от 14 октября 2016 г. № 1045. –
URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71413884/ (дата обращения: 03.03.2018).

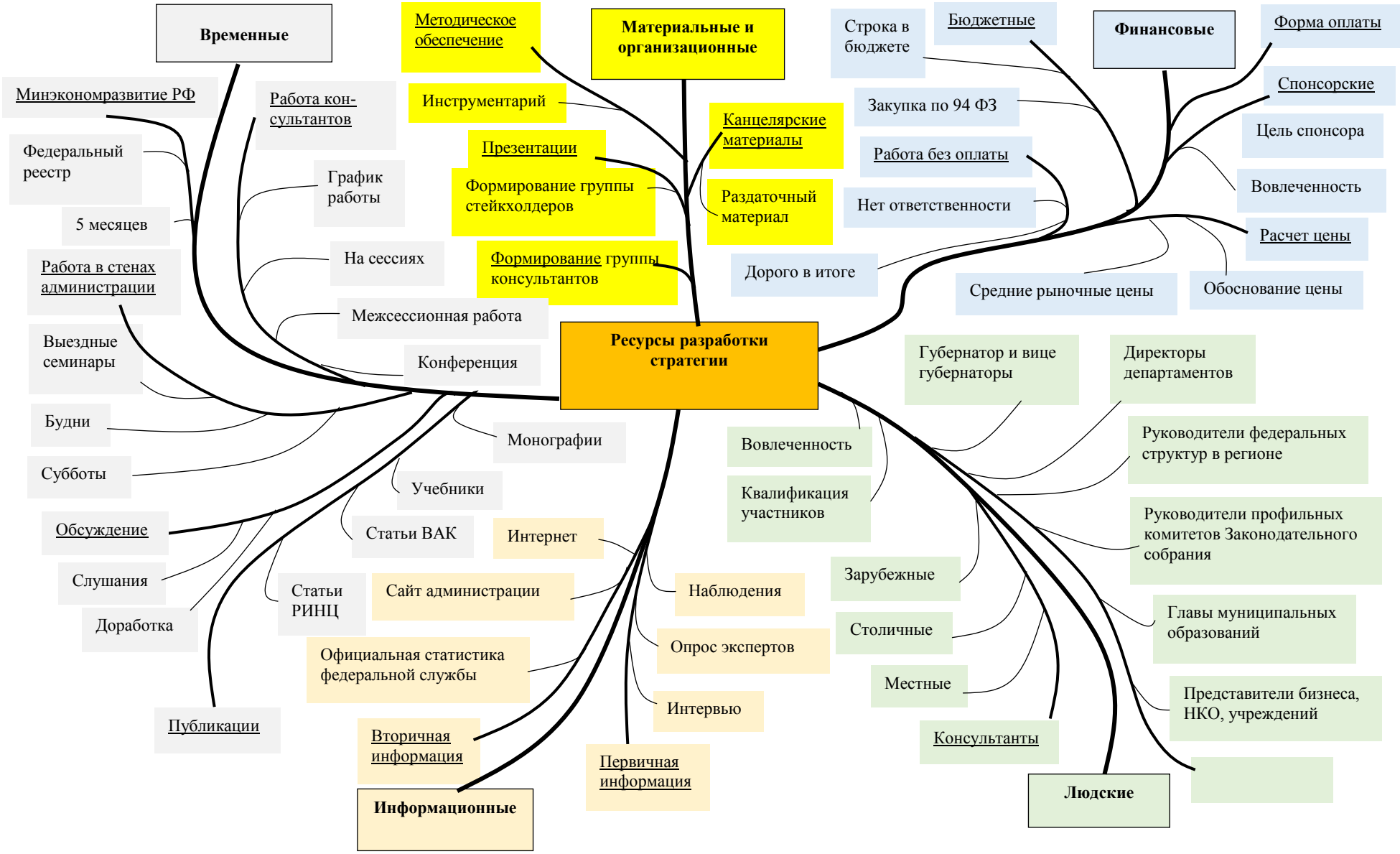


Рис. 1. Ментальная карта ресурсов разработки стратегии

Теперь перейдем к информационным ресурсам, которые включают как блок вторичной информации, основанный на ресурсах и официальных данных службы федеральной статистики[1], сайта администрации и прочих ресурсов Интернет, так и блок первичной информации, собранной по результатам наблюдений, интервью и бумажных опросов носителей экспертной информации [9].

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

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

Источники финансовых ресурсов, необходимых для разработки стратегии, могут быть как бюджетными, так и внебюджетными (спонсорскими). Спонсорами выступают либо крупные компании, либо банки, перечисляя средства в некоммерческие фонды, как благотворительность. Понятно, что при этом интересы спонсоров каким-либо образом должны быть учтены. Бюджетные ресурсы должны быть не только заранее запланированы (что не всегда происходит), но и потрачены в рамках действующего законодательства через процедуру закупок[2], что ведет либо к придумыванию особых условий, которые может выполнить только один из потенциальных участников закупки, либо к демпингу цены закупки участником, который по своему потенциалу не может обеспечить нужный результат разработки.

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

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

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

Время, как особый ресурс, который нельзя запасти впрок, имеет особое значение для разработки стратегии. С одной стороны, вся процедура разработки может быть выполнена за короткий промежуток времени (3-4 месяца), но с другой стороны, если учитывать занятость стейкхолдеров и процедуру обсуждения в регионе и последующего согласования в Минэкономразвитии[3], то полный цикл разработки занимает более года. И это без учета времени на составление и

---

[1] Официальная статистика. – URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/ (дата обращения: 03.03.2018); Официальная статистика. – URL: http://vladimirstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/vladimirstat/ru/statistics/ (дата обращения: 03.03.2018); Перечень рецензируемых изданий. - URL: http://vak.ed.gov.ru/87 (дата обращения: 03.03.2018).

[2] О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд. Федеральный закон от 05.04.2013 N 44-ФЗ. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (дата обращения: 03.03.2018).

[3] Об утверждении Правил согласования проекта стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации в части полномочий Российской Федерации по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации с документами стратегического планирования, разрабатываемыми и утверждаемыми (одобряемыми) органами государственной власти Российской Федерации. Постановление Правительства РФ от 14 октября 2016 г. № 1045. – URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71413884/ (дата обращения: 03.03.2018).

согласование технического задания на разработку, а также конкурсную процедуру определения разработчика, которые могут занять 5-6 месяцев.

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

Особое внимание в распределении времени работ следует уделить проведению стратегических сессий, исходя из договоренностей с губернатором региона о выездной форме работы или стационарной – в стенах администрации региона. Предпочтение, с точки зрения качества планируемых результатов, следует отдать выездной сессии, поскольку в этом случае можно достичь глубокого погружения в разработку стратегии стейкхолдеров, приглашенных для работы в группу стратегического планирования. Однако в целях экономии финансовых ресурсов и времени самих стейкхолдеров стратегические сессии часто проводят в стенах администрации региона [10].

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

Практика консалтинговой деятельности свидетельствует о том, что в процессе решения, как правило, новых задач консультанты либо разрабатывают новые методы (модели, инструменты), либо адаптирую и модифицируют ранее испытанные. И в том и в другом случае есть повод обобщения результатов консалтинговой деятельности и написания вначале статей для журналов, входящих в РИНЦ[1], а затем на базе 2-3 статей написание работ для журналов из перечня, рекомендованного ВАК РФ[2] и, в итоге, на базе полученного материала формируются монографии и учебные пособия.

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

Литература

1. *Измалкова С.А.* Управление стратегическим развитием экономики региона в условиях ресурсных и технологических изменений // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. № 2-1. 2017. С. 165–171.
2. *Логовинский О.В., Максимов А.А.* Стратегическое управление регионами: от сложившихся подходов к учету современных реалий // Проблемы управления. № 6. 2017. С. 19–31.
3. *Подлесных В.И., Кузнецов Н.В.* Теория организации. Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2013. 345 с.
4. *Мюллер, Хорст.* Составление ментальных карт: метод генерации и конструирования идей. М.: Омега-Л, 2007. 126 с.
5. *Эйдельман Я.Л., Лапыгин Ю.Н.* Мотивация экономической деятельности в условиях российской реформы. М.: Наука, 1996. 112 с.
6. *Геращенко Г.П., Дианова В.Ю., Жогличева В.В.* Консалтинговые услуги. М.: Экономика, 2016. 95 с.
7. Стратегическое планирование в регионе / *Ю.Н. Лапыгин, Лапыгин Д.Ю., Балахина А.А., Тулинова Д.В.* Владимир: Владимирский филиал РАНХиГС, 2017. 265 с.
8. *Беляев В.И.* Экономический рост и региональное воспроизводство: диалектика производительных сил и производственных отношений в решении стратегических задач развития регионов // Экономика. Профессия. Бизнес. № 4. 2017. С. 5–17.
9. *Забродин В.Ю.* Управленческий консалтинг. Социологический подход. Учебное пособие для академического бакалавриата. М.: Юрайт. 2018. 130 с.
10. *Лапыгин Ю.Н.* Определение перспектив региона: рабочая тетрадь семинара (учебное пособие). Владимир: ВФ РАНХиГС, 2014. 77 с.

[1] Национальная библиографическая база данных научного цитирования. – URL: https://elibrary.ru/project_risc.asp (дата обращения: 03.03.2018).
[2] Перечень рецензируемых изданий. - URL: http://vak.ed.gov.ru/87 (дата обращения: 03.03.2018).

Lapygin Yuri Nikolaevich, Doctor of Economics, professor, Vladimir branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (59a, Gorky str., Vladimir, 600017, Russian Federation). Email: Lapygin.Y@gmail.com

Tulinova Daria Vladimirovna, Postgraduate Student, Department of Management, Vladimir branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (59a, Gorky str., Vladimir, 600017, Russian Federation). E-mail: daria.viatka@gmail.com

RESOURCES OF DEVELOPMENT OF STRATEGY OF THE REGION

Abstract

When developing a regional development strategy, specific resources are needed, which can be represented by a mental map containing elements of such subsystems as human, informational, temporal, material and financial resources, which makes it possible to comprehensively see the needs of the strategy development process in its entirety and at the preparatory stage for strategic planning procedures appropriate security.

Keywords: *strategy, resources, region, mental map, development, external environment, internal environment, strategic planning, social and economic development.*

References

1. Izmalkova S.A. Upravlenie strategicheskim razvitiem ekonomiki regiona v usloviyah resursnyh i tekhnologicheskih izmenenij // Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki. № 2-1. 2017. S. 165–171.
2. Logovinskij O.V., Maksimov A.A. Strategicheskoe upravlenie regionami: ot slozhivshihsya podhodov k uchetu sovremennyh realij // Problemy upravleniya. № 6. 2017. S. 19–31.
3. Podlesnyh V.I., Kuznecov N.V. Teoriya organizacii. Uchebnoe posobie. M.: Infra-M, 2013. 345 s.
4. Myuller, Horst. Sostavlenie mental'nyh kart: metod generacii i konstruirovaniya idej. M.: Omega-L, 2007. 126 s.
5. Ejdel'man YA.L., Lapygin YU.N. Motivaciya ekonomicheskoj deyatel'nosti v usloviyah rossijskoj reformy. M.: Nauka, 1996. 112 s.
6. Gerashchenko G.P., Dianova V.YU., ZHoglicheva V.V. Konsaltingovye uslugi. M.: Ekonomika, 2016. 95 s.
7. Strategicheskoe planirovanie v regione / YU.N. Lapygin, Lapygin D.YU., Balahina A.A., Tulinova D.V. Vladimir: Vladimirskij filial RANHiGS, 2017. 265 s.
8. Belyaev V.I. Ekonomicheskij rost i regional'noe vosproizvodstvo: dialektika proizvoditel'nyh sil i proizvodstvennyh otnoshenij v reshenii strategicheskih zadach razvitiya regionov // Ekonomika. Professiya. Biznes. № 4. 2017. S. 5–17.
9. Zabrodin V.YU. Upravlencheskij konsalting. Sociologicheskij podhod. Uchebnoe posobie dlya akademicheskogo bakalavriata. M.: YUrajt. 2018. 130 s.
10. Lapygin YU.N. Opredelenie perspektiv regiona: rabochaya tetrad' seminara (uchebnoe posobie). Vladimir: VF RANHiGS, 2014. 77 s.