

Научная статья
УДК 332.1
<https://doi.org/10.24158/pep.2021.12.9>

Организационное обеспечение стратегий развития региона

Вероника Юрьевна Маслихина

Поволжский государственный технологический университет, Йошкар-Ола, Россия,
Maslikhina_nika@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2673-266X>

Аннотация. В статье проведен анализ организационного обеспечения разработки и реализации стратегий в Республике Марий Эл. Организационное обеспечение стратегирования в Республике Марий Эл осуществляется на достаточно высоком уровне: при разработке стратегий используется традиционная методология стратегического менеджмента, при реализации региональных стратегий – проектное управление. Совершенствование организационного обеспечения стратегических решений видится в использовании методологии сценарного планирования при проектировании стратегий. В условиях возрастающей неопределенности и изменчивости сценарный метод является более гибким и адаптивным по сравнению с традиционным стратегическим менеджментом. Эффективность реализации стратегий можно существенно повысить за счет внедрения малозатратных или беззатратных бережливых технологий, стимулирования сетевого взаимодействия триады власть-бизнес-наука и общественного участия граждан по модели реального влияния. Полученные эффекты проявятся в сокращении сроков реализации стратегий и повышении производительности труда, продвижении инновационных решений, отвечающих интересам населения региона.

Ключевые слова: регион, стратегия, организационное обеспечение, Республика Марий Эл

Для цитирования: Маслихина В.Ю. Организационное обеспечение стратегий развития региона // Общество: политика, экономика, право. 2021. № 12. С. 57–62. <https://doi.org/10.24158/pep.2021.12.9>.

Финансирование: Исследование выполнено при поддержке РФФИ проект № 19-010-00476 «Разработка альтернативных сценариев инновационного развития провинциального региона на основе сравнительного и многомерного статистического анализа».

Original article

Organizational support of regional development strategies

Veronika Yu. Maslikhina

Volga State University of Technology, Yoshkar-Ola, Russia,
Maslikhina_nika@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2673-266X>

Abstract. The author analyzes the organizational support for the development and implementation of strategies in the Mari El Republic. The organizational support of strategizing in the Mari El Republic is carried out at a fairly high level. The traditional methodology of strategic management is used in the development of strategies, project management is used in the implementation of regional strategies. Improving the organizational support of strategic decisions is seen in the use of scenario planning methodology when designing strategies. In the face of increasing uncertainty and volatility, the scenario method is more flexible and adaptive than traditional strategic management. The effectiveness of the implementation of strategies can be significantly increased by introducing low-cost or cost-free lean technologies, stimulating the network interaction of the power-business-science triad and participation of citizens according to the model of real influence. The obtained effects will manifest themselves in reducing the period for implementing strategies and increasing labor productivity, promoting innovative solutions that meet the interests of the region's population.

Keywords: region, strategy, organizational support, Mari El Republic

For citation: Maslikhina, V.Yu. (2021) Organizational support of regional development strategies. *Society: Politics, Economics, Law.* (12), 57–62. Available from: [doi:10.24158/pep.2021.12.9](https://doi.org/10.24158/pep.2021.12.9) (In Russian).

Funding: The study was funded by RFBR according to the research project № 19-010-00476 “Designing alternative scenarios of innovative development for a provincial region on the basis of the comparative and multivariate statistical analysis”.

Стратегический менеджмент территориально-локализованных субъектов предусматривает разработку системы стратегических документов. В России систематизированный подход при формировании стратегических документов на региональном и муниципальном уровне закреплен в Федеральном законе от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании».

в Российской Федерации». На сегодняшний момент на федеральном уровне принято порядка двадцати нормативно-правовых актов, посвященных вопросам стратегирования. Кроме того, все субъекты Российской Федерации сформировали свою правовую базу в сфере стратегического планирования. Можно сказать, что в России и ее регионах имеется большой положительный опыт создания и реализации стратегических документов.

Цель статьи – анализ организационного обеспечения разработки и реализации стратегий на региональном уровне в Республике Марий Эл.

Цель предполагает решение следующих задач:

- 1) анализ организационного обеспечения стратегирования в Республике Марий Эл;
- 2) выявление факторов, способствующих улучшению качества организационного обеспечения региональных стратегий.

Информационной базой исследования являются стратегические документы, разработанные в Республике Марий Эл, правовая база в области стратегирования.

Анализ стратегических документов, разработанных органами власти Республики Марий Эл (РМЭ), показал, что проектирование стратегий осуществляется на основе стандартных инструментов стратегического менеджмента, таких как SWOT-анализ, PEST-анализ, дерево целей, сетевые модели и др. Обогатить арсенал применяемых инструментов стратегирования можно, основываясь на форсайт-технологиях, к числу которых относятся сценарное планирование. В нашей предыдущей работе (Маслихина, 2020) дан обзор методологии сценарного планирования с выходом на построение стратегий для пространственных социально-экономических систем. Традиционное стратегическое планирование ориентировано на единственное возможное будущее, а сценарное планирование формирует несколько вариантов будущего, опираясь на которые, разрабатываются стратегии, отмечают D. Ludwig и J. Church-Duran (2012). Сценарное планирование применяется для снижения угроз и рисков будущего в условиях большой неопределенности, как подчеркивает G. Ringland (1998). M. Lindgren и H. Bandhold к преимуществам сценарного метода относят возможность разрабатывать новые стратегии, проверять существующие стратегии, стимулировать инновационные стратегические решения (Lindgren et al., 2003).

Успех реализации любой стратегии определяется не только ее качеством, имеющимися ресурсами, внутренними и внешними тенденциями и факторами, так называемыми «черными лебедями» – непредсказуемыми событиями, но и эффективностью управления. Таким образом, механизм реализации стратегии, точнее система управления реализацией стратегии имеет важное значение при стратегировании.

Унификация этапов стратегирования осуществляется согласно Приказу Министерства экономического развития Российской Федерации от 23 марта 2017 г. № 132 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации», в котором отражена методология проектирования. При стратегировании предусматривается разработка ресурсного обеспечения стратегии и поэтапный план мероприятий реализации стратегии, которые представляют собой организационный механизм ее реализации.

Положительное влияние на организационный механизм реализации стратегических документов оказало внедрение проектного управления в органах власти. Министерство экономического развития Российской Федерации издало Распоряжение от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти». В последующие годы был принят ряд нормативно-правовых актов по проектному управлению на федеральном и региональном уровнях. Например, в Республике Марий Эл приняты Указ Главы Республики Марий Эл от 3 ноября 2016 г. № 263 «О Совете при Главе Республики Марий Эл по стратегическому развитию, проектной деятельности и реализации национальных проектов и программ», Указ Главы Республики Марий Эл от 22 февраля 2017 г. № 27 «Об организации проектной деятельности в Республике Марий Эл», Постановление Правительства Республики Марий Эл от 25 декабря 2018 г. № 487 «Об организации проектной деятельности в Республике Марий Эл». Все это говорит о том, что органы власти как основные акторы управления стратегиями, воплощенными в программах, используют эффективные управленческие инструменты. Проектный подход несомненно дает большие преимущества в плане обоснования, разработки и контроля решений, оптимизации использования ресурсов, внутриорганизационного и межведомственного взаимодействия, социального партнерства, скорости реализации этапов.

Функциональную структуру проектной деятельности Республики Марий Эл образуют Совет при Главе Республики Марий Эл по стратегическому развитию, проектной деятельности и реализации национальных проектов и программ, региональный проектный офис, проектные комитеты проектов, функциональные проектные офисы, общественно-экспертные советы, центр ком-

петенций проектной деятельности. Характеристика проектных структур дана в таблице 1. В Республике Марий Эл Министерство промышленности, экономического развития и торговли выполняет функции уполномоченного органа по организации проектной деятельности и общей координации реализации стратегических решений.

Таблица 1 – Функциональная структура проектной деятельности Республики Марий Эл

Элемент функциональной структуры	Функции	Состав
Совет при Главе Республики Марий Эл по стратегическому развитию, проектной деятельности и реализации национальных проектов и программ	Принимает решения об одобрении паспортов региональных проектов и о завершении проектов, рассматривает информацию и утверждает отчеты о реализации проектов, оценивает эффективность и результативность, принимает решения по стимулированию	33 представителя власти, бизнеса, университетской науки и общественных организаций, объединяющих предприятия и предпринимателей
Региональный проектный офис	Планирование, внедрение, поддержка и контроль проектной деятельности	Управление стратегического планирования, прогнозирования и проектной деятельности Министерства промышленности, экономики и торговли РМЭ
Проектные комитеты проектов	Планирование и контроль деятельности, контроль реализации проектов, достижения контрольных событий и показателей	Межведомственные коллегиальные органы
Функциональные проектные офисы	Мониторинг реализации региональных проектов, проверка и свод информации, содержащейся в отчетах о реализации региональных проектов по органу власти, ежемесячное направление информации о реализации региональных проектов по органу власти в региональный проектный офис и соответствующие федеральные органы исполнительной власти	Структурные подразделения органов власти, руководителями которых являются заместители руководителей органов власти
Общественно-экспертные советы	Планирование и контроль деятельности, контроль реализации проектов и показателей	Коллегиальные органы, формируемые при органах исполнительной власти РМЭ с привлечением независимых представителей экспертных отраслевых сообществ и представителей общественных и деловых объединений, организаций и групп граждан
Центр компетенций проектной деятельности	Управление компетенциями участников проектной деятельности на основе обучения и формирование проектной культуры	Управление государственной гражданской службы, кадров и государственных наград Главы РМЭ

Согласно методологии проектного управления, в Республике Марий Эл внедрены и реализуются процессы управления: управление проектами, управление мотивацией участников проектов, управление компетенциями участников проектной деятельности, организационная поддержка проектной деятельности.

Несмотря на то, что в регионе сформирован системный подход к разработке и реализации стратегий на основе проектного управления, серьезным ограничением при реализации стратегических решений является низкое качество внутренних административных и производственных процессов экономических субъектов региона. Это относится как к органам власти, так и к предприятиям и организациям реального сектора экономики. Эффективным средством оптимизации процессов являются бережливые технологии и другие инновационные инструменты. Во-первых, в условиях ограниченности ресурсов бережливые малозатратные и беззатратные технологии позволяют снизить затраты и повысить производительность труда за счет устранения потерь. Во-вторых, бережливые технологии, использующие современные IT-технологии, по сравнению с

традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг. В-третьих, сочетание малозатратных и цифровых технологий, реализуемых экономическими субъектами, способно поддерживать и взаимно усиливать друг друга, приводя к мультипликативному эффекту.

В 2021 году в Республике Марий Эл начал осуществляться национальный проект «Производительность труда», в рамках которого были запущены 3 региональных проекта. Министерство промышленности, экономики и торговли РМЭ курирует региональные проекты «Системные меры по повышению производительности труда» и «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях», Департамент труда и занятости населения РМЭ ответственен за региональный проект «Поддержка занятости и повышение эффективности рынка труда для обеспечения роста производительности труда». Создан АНО «Региональный центр компетенций в сфере производительности труда в Республике Марий Эл». Первый и второй региональные проекты призваны обеспечить повышение производительности труда на пилотных предприятиях несырьевого сектора экономики на 5 % в год за счет использования бережливого производства. В 2021 году выбрано 8 предприятий для внедрения бережливых технологий. Третий проект реализуется в Центрах занятости населения городов Волжск и Йошкар-Ола и направлен на оптимизацию процессов оказания услуг населению с использованием бережливого подхода. В регионе также есть промышленные предприятия, которые несколько лет реализуют бережливые технологии. Распространение бережливого управления неизбежно постепенно захватит органы власти, предприятия и организации республики. В России есть бережливые регионы и бережливые города, которые системно и масштабно реализуют на своей территории концепцию бережливого управления, в том числе и в стратегическом менеджменте. В числе бережливых инструментов можно назвать:

- lean production – концепцию, основанную на ликвидации потерь всех видов (система 5S, система TPM, метод кайдзен, система SMED, визуальное управление, канбан, Just in Time (система «точно в срок») – всего более 25 инструментов;

- интегрированные системы (lean + 6 sigma, lean + agile, lean + green).

Внедрение бережливого производства предполагает вовлеченность и обучение персонала, повышение мотивации персонала, непрерывное улучшение деятельности, клиентоцентричность, быстрое реагирование на изменения, формирование бережливой организационной культуры. Улучшение качества внутренних производственных и административных процессов за счет бережливого производства обязательно отразится на качестве и эффективности разработки и реализации стратегических решений.

На наш взгляд, в регионе недостаточно использован ресурс сетевого социального взаимодействия при разработке и реализации стратегических решений. Это приобретает важное значение при реализации инновационных стратегий, инициированных органами власти, когда необходимо привлечь и мотивировать заинтересованные стороны к сотрудничеству через взаимодействие и координацию. Особая роль в этом процессе принадлежит деловым сетям, которые функционируют на принципах социального партнерства и взаимодействия. На региональном уровне высокая плотность социальных взаимодействий, в том числе и сетевых, способствует социально-экономическому развитию. В Республике Марий Эл представители деловых сетей являются участниками стратегирования посредством участия в совещательных и коллегиальных органах, таких как Совет при Главе Республики Марий Эл по стратегическому развитию, проектной деятельности и реализации национальных проектов и программ или общественно-экспертные советы при органах власти. Например, в Совет при Главе Республики Марий Эл по стратегическому развитию, проектной деятельности и реализации национальных проектов входят, помимо представителей органов власти, представители бизнес-сообщества и университетов: управляющий отделением Марий Эл № 8614 ПАО «Сбербанк России», директор Марийского регионального филиала АО «Российский Сельскохозяйственный банк», управляющий региональным операционным офисом «Йошкар-Олинский» филиала банка № 6318 ВТБ, генеральный директор Союза «Торгово-промышленная палата Республики Марий Эл», Уполномоченный по защите прав предпринимателей в Республике Марий Эл, председатель Союза «Объединение организаций профсоюзов Республики Марий Эл», президент ФГБОУ ВО «Поволжский государственный технологический университет», ректор ФГБОУ ВО «Марийский государственный университет». По сути данный коллегиальный орган формирует свою деловую сеть сотрудничества.

При формировании подобных сетей обычно органы власти доминируют при принятии стратегических решений, привлекая акторов сетей формально в процессы принятия и реализации стратегических решений. В этой ситуации не всегда обеспечивается информационная коммуникация между акторами сетевого взаимодействия, принятие общих решений осуществляется в интересах только одного или нескольких акторов, отсутствует обратная связь между ними.

Само по себе организационное решение, построенное на взаимодействии власти, бизнеса и науки, вписывается в концепцию «тройной спирали» или стратегических инновационных сетей (Ицковиц, 2011; Reshetnikova, 2012; Дежина и др., 2007) постиндустриальной экономики, где университетская наука играет ведущую роль. Однако пока университеты в сотрудничестве с властью и бизнесом еще не стали ключевыми акторами, которые бы продвигали стратегические инновационные решения на региональном уровне.

Для поддержки и продвижения инновационных стратегических решений в Республике Марий Эл сформированы несколько институтов регионального развития: микрокредитная компания «Фонд поддержки предпринимательства Республики Марий Эл», АНО «Бизнес-инкубатор Республики Марий Эл», АНО «Агентство инвестиционного и экспортного развития Республики Марий Эл», Некоммерческая организация «Фонд развития промышленности Республики Марий Эл», АНО «Региональный центр компетенций в сфере производительности труда в Республике Марий Эл». Институты развития обеспечивают доступ к финансовым и информационным ресурсам региона при реализации инновационных стратегий.

В настоящий момент вовлечение граждан в процессы стратегирования соответствует устаревшей модели общественного участия. Общественное участие регламентируется Конституцией, Федеральным законом от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», Федеральным законом от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации органов местного самоуправления в Российской Федерации», Федеральным законом от 21 июля 2014 года № 212-ФЗ «Об основах общественного контроля в Российской Федерации». Согласно данным нормативно-правовым актам, общественное участие в контексте стратегирования может осуществляться в форме общественных обсуждений, публичных слушаний, а также мониторинга, проверки и экспертизы гражданами в рамках общественного контроля.

Существующую в регионе модель общественного участия можно отнести к символической модели участия. С.А. Ревякин описывает модель символического участия так: «граждане ... преимущественно информируются и являются пассивными участниками консультаций» (Ревякин, 2017). Это означает, что стратегические решения принимаются и реализуются органами власти иногда без учета мнения местного населения. Информирование граждан осуществляется через порталы органов власти, СМИ, событийный менеджмент, публичные обсуждения. В регионе необходим качественный переход от модели символического участия к модели реального влияния граждан, активно участвующих в стратегировании на основе партнерских отношений с органами власти. Общественное участие может реализовываться на всех стадиях стратегирования, а при реализации стратегических решений гражданам могут быть переданы некоторые функции.

Таким образом, организационное обеспечение стратегирования в Республике Марий Эл осуществляется на достаточно высоком уровне: при разработке стратегий используется традиционная методология стратегического менеджмента, при реализации региональных стратегий – проектное управление. Совершенствование организационного обеспечения стратегических решений видится в использовании методологии сценарного планирования при проектировании стратегий. В условиях возрастающей неопределенности и изменчивости сценарный метод является более гибким и адаптивным по сравнению с традиционным стратегическим менеджментом и позволяет разрабатывать инновационные стратегические решения (Amer et al., 2013; Wright et al., 2012). Эффективность реализации стратегий можно существенно повысить за счет внедрения малозатратных или беззатратных бережливых технологий, стимулирования сетевого взаимодействия триады власть-бизнес-наука и общественного участия граждан по модели реального влияния. Полученные эффекты проявятся в сокращении сроков реализации стратегий и повышении производительности труда, продвижении инновационных решений, отвечающих интересам населения региона.

Список источников:

- Дежина И., Киселева В. «Тройная спираль» в инновационной системе России // Вопросы экономики. 2007. № 12. С. 123–135. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2007-12-123-135/>.
- Ицковиц Г. Модель тройной спирали // Инновации. 2011. № 4 (150). С. 5–10.
- Маслихина В.Ю. Сценарное планирование развития пространственных социально-экономических систем: методические подходы // Региональная экономика: теория и практика. 2020. Т. 18. № 10 (481). С. 1839–1868. <https://doi.org/10.24891/re.18.10.1839>.
- Ревякин С.А. Механизмы общественного участия в процедурах стратегического планирования в Российской Федерации // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2017. № 3 (59). С. 62–69. <https://doi.org/10.25513/1812-3988.2017.3.62-69>.
- Amer M., Daim T. U., Jetter A. A Review of Scenario Planning // Futures. 2013. Vol. 46. P. 23–40. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2012.10.003>
- Lindgren M., Bandhold H. Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, 2003.
- Ludwig D., Church-Duran J. Scenario Planning: Developing a Strategic Agenda for Organizational Alignment // Research Library Issues: A Quarterly Report from ARL, CNI, and SPARC. 2012. № 278. P. 8–11. <https://doi.org/10.29242/rli.278.3>.
- Reshetnikova M. Modern Trends of Innovative Process Development // World Applied Sciences Journal (Special Issue of Economics). 2012. № 18. P. 69–73.

Ringland G. Scenario Planning: Managing for the Future. Chichester, New York, 1998.
Wright G., Bradfield R., Cairns G. Does the Intuitive Logics Method – and Its Recent Enhancements – Produce “Effective” Scenarios? // *Technological Forecasting & Social Change*. 2012. Vol. 80, iss. 4. P. 631–642. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.09.003>.

References:

- Amer, M., Daim, T.U., Jetter, A.A. (2013) Review of Scenario Planning. *Futures*. (46). 23–40. Available from: <https://doi.org/10.1016/J.FUTURES.2012.10.003>.
- Dezhina, I.G., Kiseleva, V.V. (2007) ‘Triple Helix’ in the Innovative System of Russia. *Voprosy Ekonomiki*. (12). 123–135. Available from: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2007-12-123-135/>. (In Russian)
- Etzkowitz, H. (2011) Triple Helix Model. *Innovations*. (4). 5–10. (In Russian)
- Lindgren, M., Bandhold, H. (2003) Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, Palgrave Macmillan.
- Ludwig, D., Church-Duran, J. (2012) Scenario Planning: Developing a Strategic Agenda for Organizational Alignment. *Research Library Issues: A Quarterly Report from ARL, CNI, and SPARC*. (278). 8–11. Available from: <https://doi.org/10.29242/rii.278.3>.
- Maslikhina, V.Yu. (2020) Scenario Planning for the Development of Spatial Economic and Social Systems: Methodological Approaches. *Regional Economics: Theory and Practice*, (10). 1839–1868. Available from: <https://doi.org/10.24891/re.18.10.1839>. (In Russian)
- Reshetnikova, M. (2012) Modern Trends of Innovative Process Development. *World Applied Sciences Journal (Special Issue of Economics)*. (18). 69–73.
- Revyakin, S.A. (2017) Mechanisms of Public Participation in Strategic Planning In Russian Federation. *Herald of Omsk University. Series: Economics*. (3). 62–69. <https://doi.org/10.25513/1812-3988.2017.3.62-69>. (In Russian)
- Ringland, G. (1998) Scenario Planning: Managing for the Future. Chichester, New York, Wiley.
- Wright, G., Bradfield, R., Cairns, G. (2012) Does the Intuitive Logics Method – and Its Recent Enhancements – Produce “Effective” Scenarios? *Technological Forecasting & Social Change*, (80:4). 631–642. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.09.003>.

Информация об авторе

В.Ю. Маслихина – кандидат экономических наук, доцент, кафедра управления и права, Поволжский государственный технологический университет, Йошкар-Ола, Россия.

https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?authorid=379329.

ResearcherID: H-3528-2015.

ScopusID: 56682014000.

SPIN: 9239-6749.

Information about the author

V.Yu. Maslikhina – PhD in Economics, Associate professor, Management and Law Department, Volga State University of Technology, Yoshkar-Ola, Russia.

https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?authorid=379329

ResearcherID: H-3528-2015.

ScopusID: 56682014000.

SPIN: 9239-6749

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 26.11.2021;
Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 02.12.2021;
Принята к публикации / Accepted for publication 16.12.2021.