

---

## **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ РЕГИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ**

---

**Котов Дмитрий Валерьевич**, док. экон. наук, проф.

**Гамилова Диляра Агеламовна**, канд. экон. наук, доц.

**Алексеева Эльза Рустемовна**

**Шарипова Аделя Радиковна**

Институт стратегических исследований Республики Башкортостан, ул. Кирова, 15, Уфа, Республика Башкортостан, Россия, 450008; e-mail: director@isirb.ru; gamilovada@isirb.ru; alekseevaer@isirb.ru; sharipovaar@isirb.ru

*Цель:* рассмотреть базовые управленческие принципы реализации региональной стратегии, позволяющие эффективно организовать процессы реализации, обеспечить результативность и скоординированность принятия решений. *Обсуждение:* ввиду актуальности и необходимости развития научной методологии систем управления реализацией стратегии территории авторы провели анализ нормативно-правовой базы по стратегическому планированию в Российской Федерации и Республике Башкортостан в разрезе существующих школ стратегического менеджмента, который позволил выявить элементы научных школ стратегирования в каждом из нормативных документов. *Результат:* авторами предложена концептуальная схема стратегирования, базирующаяся на принципах непрерывности, цикличности и системности процессов разработки и реализации социально-экономических стратегий развития региона. Практическая значимость результатов работы заключается в формировании концепции реализации региональной стратегии, позволяющей управлять развитием региона региональными органами власти для достижения стратегических целей и обеспечения приоритетов развития.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое планирование, региональное стратегирование, нормативная база, школы стратегического менеджмента, принципы управления, процессы реализации стратегии, социально-экономическое развитие.

**DOI:** 10.17308/meps.2017.02/1604

### **Введение**

Опыт реализации региональных стратегий социально-экономического развития свидетельствует о наличии комплекса проблем управления, затрагивающих проблемы методологии управления. Вопрос определения методологических оснований выбора инструментального обеспечения реали-

зации стратегии регионального развития остается открытым [4]. В статье представлены результаты анализа научных школ стратегирования и нормативных документов по стратегическому планированию, разработана концептуальная схема циклической связи этапов формирования и реализации стратегии с учетом влияния внешней среды.

Основным нормативным документом федерального значения, регулирующим методы разработки стратегического планирования, является Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [16]. В Республике Башкортостан в качестве регулирующего документа выступает Закон РБ от 27 февраля 2015 года № 194-з «О стратегическом планировании в Республике Башкортостан» [17].

Проведенный анализ научных школ стратегирования и нормативной базы позволил определить элементы каждой школы стратегического менеджмента в нормативных документах [5] (табл.).

Таблица

Анализ нормативно-правовой базы по стратегическому планированию в РФ и РБ в разрезе существующих школ стратегического менеджмента

Закон	Основные сведения	Отношение к школам стратегического менеджмента
ФЗ РФ о стратегическом планировании в Российской Федерации	План мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации разрабатывается на основе положений стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации на период реализации стратегии с учетом основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации. Корректировка плана мероприятий осуществляется по решению высшего исполнительного органа государственной власти субъекта Российской Федерации.	Школа дизайна. На этапе разработки плана мероприятий ведется учет внутренних и внешних возможностей субъекта. Школа обучения. Акцент делается на процесс формирования стратегии, а так же развивается по мере того, как внутренние решения и внешние события соединяются, чтобы создать консенсус среди высшего руководства.
Закон РБ от 27 февраля 2015 года № 194-з о стратегическом планировании в РБ	Реализация стратегии социально-экономического развития Республики Башкортостан осуществляется путем разработки плана мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития Республики Башкортостан.	Школа дизайна. В ходе стратегического анализа и разработки плана мероприятий необходимо выявить возможности для развития, ограничения и угрозы выбранных направлений стратегического развития РБ.
Методические рекомендации по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта РФ и плана мероприятий по ее реализации	В данном документе отражены рекомендации по разработке комплекса мер (план мероприятий) по реализации стратегии, Корректировку которого рекомендуется осуществлять при актуализации стратегии, на основании которой он был разработан, а также при существенном изменении условий реализации планируемых мероприятий (внешних и внутренних факторов), снижающих результативность и эффективность планируемых мероприятий.	В школе обучения стратегия рассматривается как развивающийся процесс. Основные положения: -сложное и непредсказуемое внешнее окружение региона; -наиболее эффективные стратегические инициативы станут основой будущей стратегии.

Среди существующих школ стратегического менеджмента в Федеральном законе Российской Федерации «О стратегическом планировании в Российской Федерации» наиболее точно прослеживается идеология школы дизайна [6]. Основной акцент школы дизайна сосредоточен на убеждениях индивидов, управляющих процессами разработки и реализации стратегического планирования. В организационный процесс разработки стратегии входит анализ сильных и слабых сторон [17]. Согласно ФЗ РФ стратегия реализуется через план мероприятий, управление и корректировка которого осуществляется по решению высшего исполнительного органа государственной власти субъекта РФ. Аналогичный механизм управления реализацией стратегии установлен Законом РБ от 27 февраля 2015 года № 194-з о стратегическом планировании в Республике Башкортостан [1].

Федеральный закон Российской Федерации «О стратегическом планировании в Российской Федерации», а также в методические рекомендации по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта РФ и плана мероприятий по ее реализации соответствуют школе обучения [9]. Согласно данной школе практически невозможно разработать стратегию, которая в долгосрочной перспективе будет соответствовать изменениям социального и экономического секторов. Кроме того, создание стратегии рассматривается как постоянно развивающийся процесс [13].

Основываясь на анализе нормативно-правовой базы по стратегическому планированию в РФ и РБ в разрезе существующих школ стратегического менеджмента, разработаны принципы реализации региональной стратегии.

Успешность реализации, а именно достижение целевых значений, как правило, обусловлено наличием механизмов принятия решений и мониторинга их осуществления. Функции мониторинга невозможно реализовать без обеспеченности обратной связью, являющейся одним из важнейших элементов системности [8].

Реализация стратегии сопряжена с функционированием множества функциональных подсистем, что подразумевает управление финансовыми, ресурсными, информационными и другими потоками [10]. Принятие решений в рамках реализации стратегии основывается на взаимосвязи с финансовыми потоками, обеспечивающими функционирование данной системы [15]. Необходимо отметить, что стратегическое управление неразрывно связано с бюджетным процессом, в том числе с ежегодным утверждением федерального и регионального бюджетов и пересмотром финансирования государственных программ [11].

При разработке подхода к управлению процессами реализации стратегии необходимо учитывать общие принципы управления:

- Функция планирования в рассматриваемом процессе реализуется через государственные программы и взаимосвязь с финансовыми потоками.
- Функция организации осуществляется через применение механизмов проектного и процессного управления.

- Функция мотивации при реализации стратегии проявляется через внедрение системы персональной оценки эффективности деятельности государственных служащих и стимулирование через систему показателей КРІ.
- Функция контроля осуществляется с помощью инструментов мониторинга и механизма принятия решений при наличии отклонений целевых показателей.

Взаимосвязь процессов управления реализацией стратегии схематично отражено на рисунке.

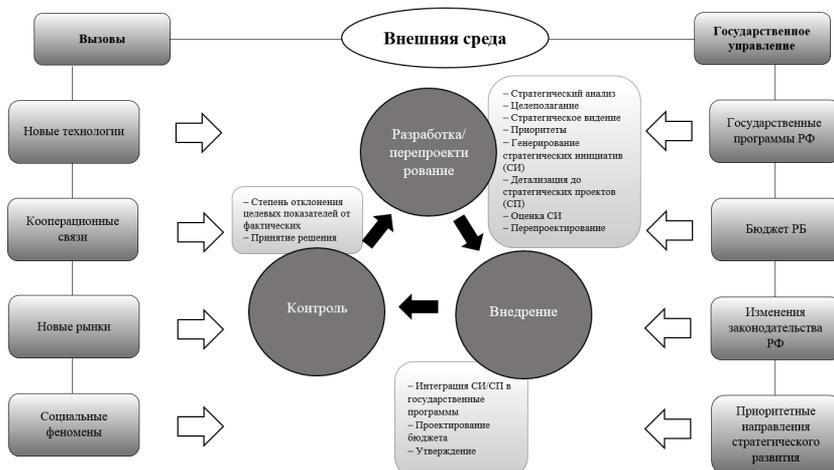


Рис. Цикл управления реализацией стратегии социально-экономического развития региона

В рамках существующего бюджетного процесса реализация стратегии осуществляется через корректировку государственных программ Республики Башкортостан и внепрограммные мероприятия с применением проектного подхода [18]. Кроме этого, стратегические проекты согласованы по целям и ожидаемым результатам с одиннадцатью приоритетными проектами стратегического развития РФ [12].

Таким образом, применение сформулированных принципов позволит осуществлять ежегодную корректировку стратегии как по результатам оценки достижения промежуточных целей, так и при изменениях во внешней среде. Важнейший инструмент обеспечения реализации стратегии – это построение кооперационных сетей производственных, научных, образовательных организаций [3]. Деятельность которых, во взаимодействии с межведомственными рабочими группами в органах власти и органах местного самоуправления, позволит объединять усилия, согласовывать интересы, своевременно выявлять и решать проблемы развития отдельных сфер деятельности.

Важно, что стратегия задает ориентиры и создает условия для качественного стратегического планирования в муниципальных образованиях и городских округах [3].

## Заключение

Разработанные концептуальные положения реализации стратегии с учетом социально-экономического развития региона позволят эффективно организовать процессы реализации, в том числе спланировать интеграцию стратегических инициатив и проектов в государственные программы с учетом распределения утвержденного регионального бюджета. Также функции мониторинга и контроля позволят обеспечить эффективное управление с целью достижения целевых показателей и скоординировать принятие стратегических решений.

## Список источников

1. Буренина И.В., Бирюкова В.В., Котов Д.В., Тасмуханова А.Е., Гамилова Д.А. Стратегический анализ и оценка потенциала развития производства неметаллических изделий в Республике Башкортостан // *Интернет-журнал «Науковедение»*, 2016, no. 1(32), с. 32.
2. Буренина И.В., Бирюкова В.В., Котов Д.В., Гайфуллина М.М., Гамилова Д.А. Стратегический анализ и оценка потенциала развития производства резиновых и пластмассовых изделий в Республике Башкортостан // *Интернет-журнал «Науковедение»*, 2016, no. 1(32), с. 31.
3. Буренина И.В., Быль Е.А. Рейтинговая система оценки устойчивого развития территориальных субъектов: российский и мировой опыт // *Интернет-журнал «Науковедение»*, 2016, т. 8, no. 2, с. 17.
4. Гамилова Д.А., Котов Д.В., Гусманова А.Р. Анализ текущего состояния развития Республики Башкортостан // *В сборнике: Интеллектуальный и научный потенциал XXI века. Сборник статей международной научно-практической конференции: в 6 ч.*, 2016, с. 125-129.
5. Гамилова Д.А., Котов Д.В., Шарипова А.Р. Особенности методологии регионального стратегирования // *Интернет-журнал «Современные технологии управления»*, 2016, no. 12(72).
6. Гамилова Д.А., Кинзягулова Э.Р. Проблемы государственного управления инновационной средой // *V Международная научно-практическая конференция «Проблемы и тенденции развития инновационной экономики: международный опыт и российская практика»*. ФГБОУ ВО УГНТУ, Уфа, 2016.
7. Гамилова Д.А., Алексеева Э.Р. Разработка и сравнение моделей функционирования инновационного процесса // *Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием»*. ФГБОУ ВО ТИУ, Тюмень, 2016.
8. Гамилова Д.А., Алексеева Э.Р. Формирование инновационной среды Республики Башкортостан в рамках реализации стратегических приоритетов развития // *Сборник Всероссийской научно-практической конференции «Стратегия Республики Башкортостан – 2030: приоритеты экономического роста»*. Уфа, Изд-во УГНТУ, 2017, с. 3-5.
9. Гаязов А.С., Котов Д.В. Организация разработки и научно-теоретические основы стратегии социально-экономического развития Республики Башкортостан // *В сборнике: Устойчивое развитие территорий: теория и практика материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции*, 2016.
10. Котов Д.В. *Методология формирования и развития инновационной среды в регионе*. Уфа, 2012.
11. Котов Д.В., Гамилова Д.А., Гусманова А.Р. Направления активизации инвестиционной деятельности в Республике Башкортостан // *Экономика и предпринимательство*, 2016, no. 12-1 (77-1), с. 861-865.
12. Артамонова М.В., Кадыров С.Х., Лавренюк Н.М. и др. *Труд, занятость и человеческое развитие в Республике Башкортостан*. Уфа, Восточная печать, 2015.
13. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. *Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менедж-*

жмента, 2-е издание. Москва, Альпина Паблишер, 2015.

14. Портер М. *Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов*. 2-е издание. Москва, Альпина Бизнес Букс, 2006.

15. Стратегии макрорегионов России: методологические подходы, приоритеты и пути реализации. Москва, Наука, 2004.

16. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Консультант плюс. Доступно: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 20.01.17).

17. Закон Республики Башкортостан от 27.02.2015 № 194-З «О Стратегическом планировании в Республике Башкортостан» // Консультант плюс. Доступно: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 20.01.17).

18. Приказ Минэкономразвития России от 23.03.2017 № 132 «Об утверждении Методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации» // Консультант плюс. Доступно: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 20.01.17).

---

# CONCEPTUAL PROVISIONS FOR IMPLEMENTING REGIONAL STRATEGIES

---

**Kotov Dmitriy Valeryevich**, Dr. Sc. (Econ.), Full Prof.

**Gamilova Dilyara Agelamovna**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

**Alekseeva Elza Rustemovna**

**Sharipova Adelya Radikovna**

Institute of Strategic Studies of Bashkortostan Republic, Kirova st., 15, Ufa, Russia, 450008; e-mail: director@isirb.ru; gamilovada@isirb.ru; alekseevaer@isirb.ru; sharipovaar@isirb.ru

*Purpose:* development of the principles for the implementation of the regional strategy, allowing to effectively organize the implementation processes, ensure effective management and coordinate the adoption of strategic decisions. *Discussion:* in view of the urgency and necessity of developing a scientific methodology for regional strategic planning, we propose an analysis of the regulatory framework and methodological support for strategic planning in the Russian Federation and the Republic of Bashkortostan in the context of existing strategic management schools that will identify the ideology of strategic schools of strategy in each of the Normative documents. *Result:* we defined the basis for the development and implementation of socio-economic strategy. The practical significance of the results of the work is to formulate the concept of implementing a regional strategy and the possibility of managing the regional social and economic development process, which is used by regional authorities to achieve strategic goals and ensure development priorities.

**Keywords:** strategy, strategic planning, regional strategy, regulatory framework, schools of strategic management, management principles, strategy implementation processes, socio-economic development.

## References

1. Burenina I.V., Biriukova V.V., Kotov D.V., Tasmukhanova A.E., Gamilova D.A. Strategicheskii analiz i otsenka potentsiala razvitiia proizvodstva nemetallicheskih izdelii v Respublike Bashkortostan. *Internet-zhurnal Naukovedenie*, 2016, no. 1(32), pp. 32. (In Russ.)
2. Burenina I.V., Biriukova V.V., Kotov D.V., Gaifullina M.M., Gamilova D.A. Strategicheskii analiz i otsenka potentsiala razvitiia proizvodstva rezinovykh i plastmassovykh izdelii v Respublike Bashkortostan. *Internet-zhurnal Naukovedenie*, 2016, no. 1(32), p. 31. (In Russ.)
3. Burenina I.V., Byl' E.A. Reitingovaia sistema otsenki ustoychivogo razvitiia territorial'nykh sub'ektov: rossiiskii i mirovoi opyt. *Internet-zhurnal Naukovedenie*, 2016, vol. 8, no. 2, p. 17. (In Russ.)
4. Gamilova D.A., Kotov D.V., Gusmanova A.R. Analiz tekushchego sostoianiia razvitiia Respubliki Bashkortostan. V sbornike: *Intellektual'nyi i nauchnyi potentsial XXI veka. Sbornik statei mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii: v 6 ch.*, 2016, pp. 125-129. (In Russ.)
5. Gamilova, D.A., Kotov D.V., Sharipova A.R. Osobennosti metodologii regio-

- nal'nogo strategirovaniia. Internet-zhurnal *Sovremennye tekhnologii upravleniia*, 2016, no. 12 (72). (In Russ.)
6. Gamilova D.A., Kinziagulova E.R. Problemy gosudarstvennogo upravleniia innovatsionnoi sredoi. V *Mezhdunarodnaia nauchno-prakticheskaia konferentsiia «Problemy i tendentsii razvitiia innovatsionnoi ekonomiki: mezhdunarodnyi opyt i rossiiskaia praktika»*, FGBOU VO UGNTU, Ufa, 2016. (In Russ.)
7. Gamilova D.A., Alekseeva E.R. Razrabotka i sravnenie modelei funktsionirovaniia innovatsionnogo protsessa. *Vserossiiskaia nauchno-prakticheskaia konferentsiia s mezhdunarodnym uchastiem «Innovatsii v upravlenii regional'nym i otraslevym razvitiem»*, FGBOU VO TIU, Tiumen', 2016. (In Russ.)
8. Gamilova D.A., Alekseeva E.R. Formirovanie innovatsionnoi sredy Respubliki Bashkortostan v ramkakh realizatsii strategicheskikh prioritetrov razvitiia. *Sbornik Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Strategiia Respubliki Bashkortostan – 2030: priority ekonomicheskogo rosta»*, Ufa, UGNTU, 2017, pp. 3-5. (In Russ.)
9. Gaiazov A.S., Kotov D.V. Organizatsiia razrabotki i nauchno-teoreticheskie osnovy strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiia Respubliki Bashkortostan. V *sbornike: Ustoichivoe razvitie territorii: teoriia i praktika materialy VIII Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii*, 2016. (In Russ.)
10. Kotov D.V. *Metodologiya formirovaniia i razvitiia innovatsionnoi sredy v regione*. Ufa, 2012. (In Russ.)
11. Kotov D.V., Gamilova D.A., Gusmanova A.R. Napravleniia aktivizatsii investitsionnoi deiatel'nosti v Respublike Bashkortostan. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2016, no. 12-1 (77-1), pp. 861-865. (In Russ.)
12. Artamonova M.V., Kadyrov S.Kh., Lavreniuk N.M. i dr. *Trud, zaniatost' i chelovecheskoe razvitie v Respublike Bashkortostan*. Ufa, Vostochnaia pechat', 2015. (In Russ.)
13. Mintsberg G., Al'strand B., Lampel' Zh. *Strategicheskoe safari. Ekskursiia po debriam strategicheskogo menedzhmenta*. 2-e izdanie. Moscow, Al'pina Publisher, 2015. (In Russ.)
14. Porter M. *Konkurentnaia strategiia: metodika analiza otraslei i konkurentov*. 2-e izdanie. Moscow, Al'pina Biznes Buks, 2006. (In Russ.)
15. *Strategii makroregionov Rossii: metodologicheskie podkhody, priority i puti realizatsii*. Moscow, Nauka, 2004. (In Russ.)
16. Federal'nyi zakon ot 28.06.2014 № 172-FZ «O strategicheskome planirovanii v Rossiiskoi Federatsii». Konsul'tant plus. Available at: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (accessed: 20.01.17). (In Russ.)
17. Zakon Respubliki Bashkortostan ot 27.02.2015 № 194-Z «O Strategicheskome planirovanii v Respublike Bashkortostan». Konsul'tant plus. Available at: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (accessed: 20.01.17). (In Russ.)
18. Prikaz Minekonomrazvitiia Rossii ot 23.03.2017 № 132 «Ob utverzhenii Metodicheskikh rekomendatsii po razrabotke i korrektilirovke strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiia sub'ekta Rossiiskoi Federatsii i plana meropriatii po ee realizatsii». Konsul'tant plus. Available at: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (accessed: 20.01.17). (In Russ.)