

*Б. Г. Преображенский,  
О. В. Мяснянкина,  
Р. В. Пискарев*

## МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ГОРОДСКОГО ОКРУГА

*Аннотация: анализируются понятие «механизм реализации стратегии» и состав его элементов, структура основных блоков механизма.*

*Предлагается определить механизм реализации стратегии как системную совокупность элементов и инструментов, применительно к управлению развитием муниципального образования.*

*Исследуется нормативное закрепление функций по реализации стратегии в проекте стратегического документа «Стратегия социально-экономического развития городского округа г. Воронеж до 2035 года».*

*Ключевые слова: система управления, городской округ, реализация стратегии.*

UDC 338.24

*B. G. Preobrazhensky,  
O. V. Myasnyankina,  
R. V. Piskarev*

## MECHANISM OF IMPLEMENTATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY CITY DISTRICT

*Abstract: the concept of «strategy implementation mechanism» and the structure of its elements, the structure of the main blocks of the mechanism are analyzed.*

*It is offered to define the strategy realization mechanism as system set of elements and tools, in relation to management of development of the municipal unit.*

*The normative consolidation of functions on strategy implementation in the draft strategic document «strategy of social and economic development of the Voronezh city district until 2035» is investigated.*

*Keywords: management system, city district, strategy implementation.*

### **Введение**

Ретроспективный анализ реализации региональных стратегий позволил сделать вывод, что недостаточная эффективность стратегий обусловлена неразвитостью системы управления реализацией стратегии. В федеральном законе № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [1] не указывается на обязательность присутствия в стратегических документах раздела, содержащего требования к системе управления реализацией стратегии.

Как показал анализ, в большинстве экономических исследований, посвященных региональным стратегиям, указывается на необходимость разработки методологической базы механизма реализации стратегии. Однако до настоящего времени

нет единого мнения относительно сущности, свойств, состава механизма реализации стратегии.

### **Механизм реализации стратегии развития региона: дефиниции, субстанция, системные свойства**

В контексте определения механизма реализации стратегии на региональном уровне существует ряд подходов.

Авторы научного издания «Стратегический анализ социально-экономического развития регионов: принципы, основные направления, проблемы» механизм реализации включают в определение категории «региональная политика», где под «политикой» понимают единство целеполагания и действия, при этом механизм реализации целей и задач представлен как «действие» [8].

По мнению О. В. Коломийченко и В. Е. Рохчина, механизм реализации стратегии развития региона можно определить как совокупность принципов, форм, методов и инструментов управленческого воздействия на процесс социально-экономического развития региона в целях реализации стратегического выбора. Сущность механизма реализации стратегического развития региона авторы видят в обеспечении перевода региона в качественно новое состояние, характеризующееся достижением стратегических целей его социально-экономического развития [3].

Такого же мнения придерживается А. А. Рабаданова, которая, однако, считает, что в приведенном выше определении не обозначен субъект реализации совокупности элементов управленческого воздействия [7]. В качестве субъекта реализации стратегии социально-экономического развития региона выступают органы государственной власти, которые осуществляют целенаправленное комплексное воздействие на все субъекты хозяйствования, расположенные на территории региона в целях обеспечения реализации стратегических направлений развития. С учетом изложенного, Рабаданова А. А. утверждает, что механизм реализации стратегии развития региона представляет собой совокупность принципов, функций, методов и инструментов управленческого воздействия на процесс социально-экономического развития региона, применяемых региональными органами власти для достижения стратегических целей и обеспечения приоритетов развития региона [7].

В целом ряде работ под механизмом реализации понимается целенаправленное воздействие структур представительной и исполнительной власти субъекта федерации и муниципальных образований на все субъекты хозяйствования, вне зависимости от форм собственности, находящиеся не только в границах региона, но и за его пределами, в интересах достижения намеченных стратегических целей развития региона. То есть механизм реализации выступает как механизм управления регионом, содержащий многообразный инструментальный воздействия на управляемый объект.

По мнению М. Ю. Махотаевой, О. А. Фихтнер, О. В. Григорьевой механизм реализации стратегии — это «совокупность органи-

зационных структур и конкретных форм и методов управления, а также правовых норм, с помощью которых осуществляется реализация стратегии развития. Сущность механизма реализации системы управления региональным развитием заключается в целенаправленном комплексном воздействии региональных органов власти и управления совместно с другими заинтересованными субъектами управления и хозяйствования на все подсистемы региона (социальную, экологическую и экономическую) для достижения намеченного результата, а именно качественно нового состояния региональной социально-экономической системы» [4]. Полагаем, что в данном случае наблюдается субституция: механизм управления регионом замещает (подменяет) механизм реализации стратегии, а это, по нашему мнению, не идентичные понятия.

Анализ точек зрения указанных исследователей на определение сущности механизма реализации стратегии позволил прийти к выводу, что существует, по крайней мере, три трактовки данного понятия:

— механизм относится к региональной политике, обеспечивающей единство целеполагания и действия;

— механизм — совокупность принципов, форм, методов и инструментов воздействия на социально-экономическое развитие регионов;

— целенаправленное воздействие органов власти на хозяйствующие субъекты в интересах намеченных целей.

Все определения не противоречат трактовке деятельности по управлению стратегической трансформацией социально-экономических систем. Однако, они не учитывают требования создания особой системы, регулирующей взаимодействие всех элементов (органов власти, предпринимательских структур, населения) при трансформации социально-экономического комплекса региона [6].

Механизм реализации стратегии, как управляющая система, обладает всеми свойствами системы:

— целостность механизма реализации стратегии (МРС) как системы означает, что каждый структурный элемент вносит свой вклад в реализацию миссии МРС — управление реализацией стратегии;

— организованность как системное свойство МРС проявляется в наличии

структуры и осуществлении взаимосвязей между участниками реализации стратегии;

— иерархичность МРС региона как системы проявляется в том, что она может быть рассмотрена как элемент системы более высокого порядка — механизма управления регионом в целом, а ее элементы могут выступать в качестве систем более низкого уровня;

— функциональность МРС как управляющей системы предполагает, что функции всех ее элементов реализуются в процессе их взаимодействия в рамках миссии МРС;

— эмерджентность МРС означает появление новых свойств в системе, не присущих набору свойств отдельных элементов.

Подобная система должна ориентироваться на создание:

— дееспособного механизма привлечения всех ресурсов к реализации приоритетных направлений;

— инфокоммуникационного комплекса мониторинга использования ресурсов и достижения стратегических индикаторов с учетом возможной корректировки хода реализации стратегии;

— нескольких вариантов (альтернатив) достижения стратегических целей.

МРС как система должен обладать гибкостью, вариативностью, то есть способностью мимикрировать к изменениям, вносимым в стратегию под влиянием трансформационных процессов во внешней и внутренней среде.

Система управления реализацией стратегии (СУРС) предполагает, что успешностью ее функционирования является перевод социально-экономической системы (СЭС) в качественно новое состояние, детерминированное стратегией развития.

Также СУРС обладает рядом качественных характеристик, которые могут ориентировать всех участников реализации стратегии на сохранение и развитие конкурентных преимуществ территорий, адекватное реагирование на возникающие изменения во внутренней и внешней среде [5].

Полагаем, что современное представление об управлении реализацией стратегии как особом механизме реализации несколько сужает палитру методов и способов воздействия на процессы социально-экономического развития муниципального образования.

МРС в масштабах муниципального образования, на наш взгляд, должен включать тот же инструментарий, что и на мезо- и макро- уровнях, это доказывается современными разработками стратегических документов в регионах.

В соответствии с проектом «Стратегии социально-экономического развития городского округа г. Воронеж до 2035 года» [2] механизм реализации стратегии включает:

— план мероприятий по реализации стратегии;

— инструменты муниципальной инвестиционной политики;

— муниципальные программы и проекты;

— участие в государственных программах Российской Федерации и Воронежской области;

— участие в реализации Национальных проектов, федеральных и региональных проектов (программ) по основным направлениям стратегического развития Российской Федерации и Воронежской области;

— муниципально-частное партнерство;

— инициативное бюджетирование;

— систему муниципальных закупок;

— финансово-кредитный механизм;

— инвестиционную политику собственников предприятий городского округа;

— систему стимулирования и поддержки инвестиционной и предпринимательской деятельности;

— систему планирования и прогнозирования социально-экономического развития городского округа;

— систему территориального планирования развития городского округа.

В проекте стратегии определена структура управления реализацией стратегии, состоящая из трех основных блоков, включающих различные инструменты управления.

*Организационно-управленческий блок* реализации стратегии включает следующие инструменты:

— формирование организационной структуры управления органов местного самоуправления и создание новых муниципальных учреждений, необходимых для реализации стратегии;

— повышение квалификации кадров органов местного самоуправления, разви-

тие системы мотивации, привлечение высококвалифицированных специалистов;

- подготовку профессиональных руководителей проектов;

- создание и организацию работы экспертно-консультативных и совещательных органов по вопросам разработки и реализации стратегии;

- совершенствование форм взаимодействия органов местного самоуправления с общественными объединениями и организациями;

- организацию межмуниципального сотрудничества в целях реализации направлений социально-экономической политики.

*Финансово-экономический блок* реализации стратегии включает:

- укрепление финансового потенциала городского округа за счет роста бюджетных доходов, привлечение корпоративных финансов для инвестирования в стратегические проекты и программы;

- создание условий для вовлечения в реализацию стратегических проектов ресурсов частного бизнеса и населения с применением инструментария муниципально-частного партнерства и инициативного бюджетирования;

- использование финансово-кредитных инструментов (предоставление налоговых льгот, инвестиционных налоговых кредитов, субсидирование процентной ставки по инвестиционным кредитам банков);

- организацию взаимодействия с федеральными грантооператорами, институтами и некоммерческими организациями в целях финансирования экономически и социально значимых проектов, реализуемых на территории города;

- инфраструктурное обеспечение экономически и социально значимых проектов, реализуемых на территории городского округа;

- предоставление в аренду, концессию, лизинг объектов коммунальной и социальной инфраструктуры;

- вовлечение частных предпринимательских структур в хозяйственную деятельность, основанную на коммерческом использовании объектов муниципальной собственности;

- содействие формированию бизнес-сетей, дислоцированных на территории го-

родского округа (технопарков, технополисов, промышленных парков);

- участие в создании кластеров, функционирующих в сферах строительства, переработки молока, производства магистральных насосов для транспорта нефти.

*Информационный блок управления* реализацией стратегии включает:

- расширение информационной базы показателей социально-экономического развития города;

- проведение PR-компаний по формированию благоприятного имиджа города, комфортного для проживания, привлекательного для ведения бизнеса, туризма, ведения здорового образа жизни;

- проведение PR-компаний, ориентированных на позиционирование конкурентных преимуществ социально-экономической системы города, инвестиционной привлекательности;

- информационное и консультационное сопровождение ключевых инновационных проектов городского округа;

- разработка web-сайтов по наиболее перспективным сферам и видам деятельности;

- создание новых удобных пространств городской информационной среды;

- геолокационная привязка к местам и разработка веб-интерфейсов;

- публикация на официальном сайте ежегодных отчетов о реализации стратегии в формате открытых данных;

- внедрение цифровых технологий в межведомственное взаимодействие всех участников стратегического процесса;

- проведение социологических опросов, посвященных выявлению мнения жителей города о проблемах и перспективах его развития.

По нашей оценке, установленная в проекте стратегии городского округа структура механизма реализации стратегии имеет, в частности, недостатки, которые не позволяют учитывать следующие свойства:

- отсутствие указания на механизм реализации стратегии как систему. В общем виде МРС как система может быть подсистемой механизма управления городским округом;

- неполный набор структурных элементов МРС (отсутствие указаний на социальное партнерство, региональный марке-

тинг, на применение дорожных, стратегических карт), которые должны участвовать в управлении реализацией стратегии;

— отсутствие системы группировки инструментов или спорный характер отнесения отдельных инструментов к конкретным блокам. Например, организация взаимодействия с федеральными грантооператорами может быть отнесена к организационно-управленческим инструментам;

— содействие формированию технопарков, технополисов, промышленных парков не всегда лежит в плоскости только финансово-экономических инструментов. То же относится к участию в создании кластеров.

В этой связи не представляется возможным отнести использование конкретных инструментов к зонам ответственности структурных подразделений. Полагаем, что рациональнее было бы предложить матричную структуру механизма управления реализацией стратегии, обозначив совокупность элементов и соответствующие этим элементам инструменты. В этом случае возможно установление структурных подразделений органов местного самоуправления, ответственных за применение и результативность отдельных инструментов, что может быть основанием для оценки деятельности органов управления и создания мотивационных компонент.

Совершенствование механизма управления реализацией стратегии как системы, по нашему мнению, лежит в плоскости форматирования системы в виде матрицы и позиционирования ответственности исполнителей.

### Заключение

Управление реализацией стратегии является частью системы управления регионом и обладает всеми системными свойствами. Современная трактовка механизма реализации стратегии сужает понятие управления реализацией стратегии, не допускает перекрестное использование инструментария реализации при достижении долгосрочных и краткосрочных целей, а главное, не обеспечивает установление ответственности каждого исполнителя за решение определенных задач, что очень актуально при внедрении современной идеологии проектного управления.

### ЛИТЕРАТУРА

1. О стратегическом планировании в Российской Федерации : федер. закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ. — Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/420204138>

2. Стратегия социально-экономического развития городского округа город Воронеж на период до 2035 года: проект

3. Коломийченко О. В. Стратегическое планирование развития регионов России: методология, организация / О. В. Коломийченко, В. Е. Рохчин. — СПб. : Наука, 2003. — 235 с.

4. Махотаева М. Ю. Механизм реализации стратегии инновационного развития / М. Ю. Махотаева, О. А. Фихтнер, О. В. Григорьева // Вестник ПсковГУ. Серия «Экономические и технические науки». — 2014. — № 4. — С. 76—88.

5. Мяснянкина О. В. Оценка потенциала социально-экономического развития муниципального образования / О. В. Мяснянкина, Б. Г. Преображенский, И. Н. Жилияков // Регион: системы, экономика, управление. — 2018. — № 2 (41). — С. 40—46.

6. Преображенский Б. Г. Концептуальные аспекты стратегирования как системного процесса, сфокусированного на региональное развитие / Б. Г. Преображенский, М. В. Глушкова, Д. Н. Лихачёва // Регион: системы, экономика, управление. — 2017. — № 4 (39). — С. 34—42.

7. Рабаданова А. А. Механизм реализации стратегии социально-экономического развития региона / А. А. Рабаданова. — Режим доступа: <http://www.rppe.ru/wp-content/uploads/2011/05/rabadanova-aa.pdf>.

8. Стратегический анализ социально-экономического развития регионов: принципы, основные направления, проблемы / под ред. В. А. Гневко, В. Е. Рохчина. — СПб. : ИРЭ РАН, 2004. — 285 с.

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Воронежский филиал)*

*Преображенский Б. Г., доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики, финансов и менеджмента*

*E-mail: kafec@bk.ru*

*Тел.: 8 (473) 247-74-05*

Воронежский государственный технический университет

Мяснянкина О. В., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры инженерной экономики

E-mail: [myasnolga@yandex.ru](mailto:myasnolga@yandex.ru)

Тел.: 8-906-675-17-45

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте РФ (Воронежский филиал)

Пискарев Р. В. магистрант

E-mail: [kafec@bk.ru](mailto:kafec@bk.ru)

Тел.: 8 (473) 247-72-90

УДК 338.1

*Е. И. Серeda,  
С. М. Каминский*

## МОДЕЛИ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ

*Аннотация: в рамках Четвертой промышленной революции меняется не только перечень сквозных технологий, но и кардинально трансформируются мышление, методологические подходы к разработке моделей и систем управления научно-технологическим развитием. В статье осуществлен обзор моделей и систем управления развитием прорывных технологий.*

Ключевые слова: модели, системы управления, технологии.

UDC 338.1

*E. I. Sereda,  
S. M. Kaminsky*

## MODELS AND CONTROL SYSTEMS TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT

*Abstract: within the Fourth industrial revolution not only the list of through technologies changes, but also thinking, methodological approaches to development of models and control systems of scientific and technological development are cardinally transformed. In article the review of models and control systems of development of breakthrough technologies is carried out.*

Keywords: models, control systems, technologies.

### Введение

Достижение глобальной конкурентоспособности, в том числе и в промышленном производстве, является одной из главных целей развития нашей страны, что подтверждается установленными в Указе «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [1] такими целями и задачами, как:

— обеспечить формирование в обрабатывающей промышленности глобальных конкурентоспособных несырьевых секторов, общая доля экспорта товаров (работ, услуг) которых составит не менее 20 % валового внутреннего продукта страны;

— решить задачу ориентации промышленной политики, включая применяемые

механизмы государственной поддержки, на достижение международной конкурентоспособности российских товаров (работ, услуг) в целях обеспечения их присутствия на внешних рынках;

— вхождение Российской Федерации в число пяти крупнейших экономик мира и др.

В Стратегии Научно-технологического развития [2] само понятие конкурентоспособности рассматривается по отношению к другим государствам, то есть явными преимуществами могут быть только глобальные, международные преимущества — в научно-технологической области и, как следствие, в социальной, культурной, образовательной и экономической об-