
НАУЧНЫЕ ОБСУЖДЕНИЯ

ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК ПОСЛЕДНЕГО ВРЕМЕНИ*

© 2013 г. В.А. Житков, Б.В. Лабренц

(Москва)

Анализируются разработки стратегического развития для крупных социально-экономических объектов России. Из лучших положений этих разработок формируются общие методологические рекомендации. Отмечаются наиболее обременительные недостатки. Даются рекомендации для создания национальной системы стратегического планирования для управления будущим.

Ключевые слова: стратегическое планирование, региональные стратегии, миссии регионов и городов, целеполагание, сценарии развития, управление будущим.

*Стратегия – удел сильных игроков,
мир слабых обходится без стратегии.*

В. Чугреев

*Без своей стратегии неизбежно
попадаешь под чужую тактику.*

Г. Александров

После разрушительного социально-экономического цунами 1990-х годов устоявшие, преобразившиеся и новые хозяйствующие субъекты РФ обрели в последующие годы некоторую устойчивость. Поэтому у многих из них появилась возможность хотя бы в малой степени отвлечься от текущих форс-мажорных проблем, оглядеться и задуматься о направлениях своего дальнейшего развития. С уходом слоя краткосрочных мародеров оставшиеся “на хозяйстве” стали часто невольно, но хоть как-то отождествлять свою судьбу с будущим российской экономики и отчасти в вынужденном согласии с тенденцией укрепления “вертикали государственной власти”, отчасти по собственной инициативе, а чаще – под административным давлением этой власти предпринимают разработки своего стратегического развития. Особенно заметны, важны и значимы такие разработки для крупных социально-экономических объектов (КО): округов, регионов, городов и т.п. Существенно то, что в развитии этих объектов *решающе значима роль общества* и как объекта, и как субъекта управления. Именно этим они примечательны в первую очередь с точки зрения управления долгосрочным развитием.

Другая важная особенность их развития состоит в том, что решения, принимаемые на высшем уровне управления этими объектами (в администрациях), имеют *долгосрочные, значимые и во многом необратимые последствия*, т.е. являются *вынужденно стратегическими* по существу – при том что результат этих решений (или нерешений) проявляется, как правило, далеко за сроком службы и ответственности управляющих, определивших тот или иной путь развития.

Известные сегодня стратегические разработки значительно разнятся по горизонту видения, направленности, методологии разработки, подробности, конкретности и в целом – по качеству. Одни – слишком общие, многословные, неконкретные и, скорее, являются простыми отписками; другие – до мелочности подробны, конкретны, полны текущих забот и потому не являются стра-

* Работа выполнена при финансовой поддержке фонда Российского гуманитарного научного фонда (проект 12-02-00261).

тегическими по сути. В идеале стратегические планы крупных социально-экономических субъектов РФ должны были бы составить целостный и гармоничный “букет”, синхронизированный по мероприятиям и времени реализации общей стратегией развития страны. Этого в реальности нет, в частности, по-видимому, из-за запаздывания и низкого качества известных материалов о стратегии развития страны (Концепция, 2008), но, более всего, – из-за отсутствия у “эффективных менеджеров” из 1990-х годов и их все еще влиятельных нынешних последователей мотивов и умения заниматься любым развитием вообще при одновременном присутствии желания сохранить условия быстрой наживы для определенных социальных групп по существу за счет сделанного в стране в прошлом и за счет будущих поколений.

В то же время, учитывая важность и нужность стратегических разработок для выживания страны и занятия ею достойного места в конкурентном мире, чрезвычайно актуально продолжить эти работы и повысить их качество в новых посткризисных условиях. С этой целью полезно провести анализ имеющихся разработок, выделить их лучшие черты, отметить типичные недостатки и на этой основе дать рекомендации для дальнейших работ.

Представляемый материал обобщает результаты непосредственного участия авторов в нескольких стратегических разработках, знакомства с такими работами в качестве рецензентов, соисполнителей, заинтересованных читателей и т.п. Использованы также материалы Счетной палаты РФ (Бюллетень, 2012).

Кроме этого, в конце 2011 г. силами студентов пятого курса университета “Дубна” (специальность “государственное и муниципальное управление”) был проведен сравнительный анализ около десятка региональных стратегических разработок, представленных на сайтах регионов.

По итогам ни одну из известных нам разработок нельзя считать образцовой, их трудно даже упорядочить по оси “лучше – хуже”. Все они оставляют желать много лучшего. Поэтому мы не приводим ссылок ни на одну из конкретных работ.

Последующий материал сгруппирован так, что объединение лучших черт сделанных разработок, дополненное мировым опытом стратегического планирования, формирует раздел методологического характера. И в этом смысле его можно рассматривать как рекомендательный для будущих разработок. Затем представлен материал противоположного толка, предназначенный уберечь от наиболее заметных недостатков в сделанных разработках. В последнем подразделе приводятся разъяснения и комментарии по предыдущим материалам. Даются практические рекомендации, которые более всего адресованы регионам и крупным городам.

1. ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИИ

Наблюдаемый разноречивостью в понимании термина “стратегия развития” (в литературе отражающий лишь отдельные стороны этого сложного понятия) и, в частности, его соотношения с перспективным или долгосрочным планированием вынуждает начать с уточнения понятия “стратегия развития крупного социально-экономического объекта” применительно к специфике механизма управления в стране начала XXI в., когда тотальной административной системы государственного управления уже нет, но окончательная конструкция и механизмы новой, условно “рыночной”, еще не устоялись. Для нашего случая и обозначенных выше объектов хорошо “работает” такое определение.

В общем случае стратегия представляет собой единство следующих компонент:

- представления некоторого идеального, общественно привлекательного и мобилизующего образа объекта управления в максимально удаленном горизонте времени – *будущего* состояния объекта;
- интерпретации этого образа в наборе конечных *стратегических целей* и последовательности *промежуточных*, ведущих от *настоящего* к *будущему*;
- *руководства к действиям* управляющего органа КО (администрации) в форме политик, программ, общих решений и т.п., направленных на достижение стратегических целей, на воплощение желаемого *будущего*.

Как таковая и как крайний минимум, стратегия в каждый момент времени должна содержать представление о *будущем и целевые ориентиры в динамической последовательности от исходного состояния к будущему*. Этот взгляд за горизонт предполагает некий срок достижения стратегических целей в объективно и независимо меняющихся внешних условиях. Именно динамика реализации любой стратегии и меняющиеся во времени обстоятельства вынуждают ее постоянно корректировать и в связи с этим *различать*, с одной стороны, “стратегию” для *данного момента времени* (возможно, оформленную в виде документа в обозначенном выше составе) и с другой – “стратегию” – как *фактически реализуемую траекторию долгосрочного развития*, которая складывается в *результате непрерывно осуществляемого стратегического планирования*. Задача последнего состоит в том, чтобы, сохраняя направление на стратегические цели, пирамидой все более конкретных и все более обязательных *директивных планов* – от так называемых перспективных (долгосрочных) к текущим и оперативным – прокладывать в динамике лучший путь развития от *настоящего к будущему* через промежуточные цели, постоянно опираясь на уже достигнутое и адаптируясь к внешним условиям. Таким образом, стратегия *представляет процесс предвидения* внешних и внутренних изменений (в том числе под влиянием собственного управления), внезапных действий умелых контрагентов, анализа и оценки достигнутого и в меру способностей – *своевременного и эффективного реагирования* на все эти изменения с удержанием курса на выбранные стратегические цели. Очень важно, что в этом процессе стратегия переносит “точку запуска” процедуры планирования развитием от достигнутого *Настоящего* к воображаемому *будущему*, которое становится начальным звеном в цепи “стратегический – перспективный – ... – текущий план – ...” и соответствующим образом *настраивает стиль управленческого мышления* администрации, реализует управление *будущим*.

Объективно необходимая и *непрерывная актуализация стратегии развития* – *функция стратегического планирования* – должна стать важнейшей в составе задач, решаемых администрацией объекта управления с соответствующим организационным представительством в составе органов управления. В этом смысле разработки стратегий КО следовало бы заказывать и выполнять как *проекты пополнения управленческого арсенала* администраций КО функцией стратегического планирования с соответствующими организационными решениями, оснащением современной методологией, инструментарием, кадрами и т.п. По большому счету, все крупные социально-экономические объекты нынешнего времени в РФ нуждаются именно в появлении функции стратегического планирования в их управленческом арсенале, но на современном методологическом уровне и с учетом действующего в стране управленческого механизма. К сожалению, ни одна из сделанных к настоящему времени стратегических разработок в стране не ставит и не решает явно и полно задачу организации стратегического планирования. *Большинство ограничивается и удовлетворяется красиво оформленным разовым статическим документом* с горизонтом якобы реализации в 10–20 лет и без изложения процедуры его динамической актуализации, иногда, правда, включая в разработки *мониторинг* стратегии, но лишь с подразумеваемой целью – вывести объекты на единожды намеченную траекторию. В результате такие *статичные разработки*, побывав в PR-компаниях и дележе вознаграждений, устаревают уже в последующие 2–3 года и открывают возможность новой затратной “актуализации” или доработки в режиме очередного штурма и новом “распиле” средств, не успев ни в чем другом воплотиться в практике управления. Тем не менее, учитывая, с одной стороны, неготовность к стратегическому мышлению действующего управленческого корпуса страны – в основном выходцев из “эффективных менеджеров” 1990-х годов, никак не связывающих свое будущее с судьбой страны, а с другой – открывшуюся за последние годы возможность и необходимость планирования долгосрочного развития экономики, разовые стратегические разработки можно рассматривать как *стартовые* – для последующего запуска процедуры стратегического планирования. Поэтому важно оценить их с точки зрения соответствия канонам стратегического планирования.

Если рассматривать выполненные разработки как стартовые, а *стратегию* – как *единство содержания и процесса*, то, объединяя их лучшие черты и опираясь на отечественный и мировой опыт стратегического планирования (см., например, (Chandler, 1962; Акофф, 1972, 1985; Andrews, 1987; Ансофф, 1989; Минцберг, Куинн, Гошал, 2001; Минцберг и др., 2001; Малган, 2011; Клейнер, 2008; Каткало, 2008) и др.), такой документ должен содержать следующие раз-

2. СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИИ

2.1. Идентификация объекта. Началом разработки должно быть определение объекта и его положения во всех жизненно важных для него пространствах (сферах) существования:

- географическом: расположение, размеры, границы, природные условия, соседи, пути сообщения и т.п.;
- этнокультурном: состав населения, этническое, культурное, конфессиональное разнообразие, традиции в образе жизни, поведении и т.п.;
- правовом: статус во внешнем мире, состав и статус внутренних субъектов, включенность в более общие системы и т.п.;
- административно-управленческом: подчиненность вышестоящим органам, взаимодействие с соседями, властные полномочия по отношению к внутренним субъектам и т.п.;
- экономическом: специализация, отраслевой состав экономики, товарообмен с внешним миром, внешние источники снабжения и направления реализации по товарам, услугам, ресурсам и т.п.;
- основные “действующие лица” в сфере существования объекта и характер взаимодействия с ними: общество и общественные организации, бизнес и его корпоративный состав и т.п.

Цель этого раздела – *выделить* объект из окружающей среды, прояснить его взаимоотношения с внешним миром (подчиненность, конкуренция, сотрудничество, зависимость и т.п.), обозначить объективно существующие, независимые (неуправляемые, частично или управляемые кем-то внешним) обстоятельства существования объекта, получить представление о возможностях и ограничениях управляемого развития, в частности, предстоящие события, существенные для развития объекта: кризисные явления, присоединение к ВТО, единство таможенного пространства и т.п.

Важно установить достаточность, с одной стороны, свободы поведения и с другой – объема власти у администрации сначала для постановки вопроса о стратегии вообще и затем для ее реализации. Сомнительно, например, разрабатывать стратегии для федеральных округов, хотя их координирующая роль для регионов должна быть велика.

2.2. Прогноз независимых обстоятельств. Прогноз неуправляемых или малоуправляемых (с точки зрения полномочий администрации) переменных очерчивает *границы возможного* в предстоящем будущем, вероятные угрозы и возможные благоприятные перспективы, “узости” и “разливы” в течении предстоящей истории – все то, что по аналогии с судоводнением дает так называемая *лоция* того или иного моря, озера, реки. Такой междисциплинарный прогноз необходим по самым разным направлениям, актуальным для данного конкретного объекта, в частности:

- в социально-демографическом (динамика трудовых ресурсов, социальной нагрузки, миграции, заболеваемости и т.п.);
- в области научно-технического прогресса (новые источники энергии, технологии, способы энергосбережения, водопотребления и водоотведения, транспортировки и связи, информационного обмена и т.п.);
- в долгосрочных природно-климатических условиях;
- в сфере динамики государственного управления в стране, в распределении полномочий по вертикали и горизонтали власти, в административно-территориальном делении и т.п.;
- в экономико-финансовой обстановке: общая финансовая устойчивость в мире, стране, регионе и т.п.; динамика спроса и цен на важные для объекта товары, динамика курсов мировых валют, инфляция и т.д.

Все прогнозируемые обстоятельства должны получить хотя бы *предварительную оценку их осуществимости в том или ином варианте*. В дальнейшем, при формировании сценариев стратегического развития объекта, при “прокладке” путей развития в меняющемся мире – при “*навигации*”, если продолжить судоводительскую аналогию, результаты экзогенного прогнозирования

дадут основу для определения тех “выгод и угроз”, которые могут возникнуть при реализации тех или иных сценариев развития, а также оценку их реализуемости. *Прогноз определяет во многом оправданные горизонты стратегического и всех последующих форм планирования.*

Последние десятилетия способствовали утверждению в России так называемого “реактивно-го” стиля управления, ориентированного на решение текущих срочных проблем. Это приводило к непрерывной череде вновь и вновь и всегда неожиданно возникающих проблем, их осложнению – до хронических и острых – и к последующей героической борьбе с ними. Истинное искусство управления состоит не столько в умении бороться с проявившимися трудностями, сколько в способности их предвидеть и избегать и уж точно – их не порождать. Столь же готовыми надо быть и к возможным будущим благоприятным возможностям, чтобы в полной мере ими воспользоваться. Более того, заведомая готовность к грядущим глобальным трудностям при умелом управлении может обратить кризисную ситуацию хотя бы в относительную выгоду – к меньшим потерям, чем у конкурентов. Наступило время перехода к управлению, ориентированному на будущее – к *превентивному управлению, созиданию будущего, управлению будущим.*

Прогноз неконтролируемых процессов должен дать представление о том, куда движется окружающий мир, как будут меняться соседи и сам объект. В итоге и в идеале в предстоящей истории не должно быть неожиданностей; на все более или менее вероятные риски и благоприятности должны быть заготовлены ответы, все выгодные в будущем позиции должны быть оценены и планомерно заняты, технологические уклады предугаданы и в планах предусмотрены, специалисты подготовлены и устроены дома, а не выданы в зарубежные кремниевые долины и т.д.

Так, например, на уровне больших городов важно оценить наблюдаемую в мире смену *центростремительного* развития городов на *центробежное* за счет смещения населения на периферию, в города-спутники. Это само по себе избавляет мегаполисы от многих тяжелейших проблем. Может быть, разумно поддержать эту естественную тенденцию, а не противостоять ей точечными многоэтажными башнями в погоне за временной наживой, порождая рекордную заселенность территории, нерешаемые инфраструктурные проблемы и создавая невыносимые условия для любимого электората? Во многих городах мира высотные жилые дома пустуют, и их уже сносят. Прогноз призван высветить подобные явления.

2.3. Целеполагание. Целеполагание имеет ключевое значение для разработки стратегии развития любого объекта. Представление о *желаемом будущем образе* объекта управления складывается под влиянием ряда факторов (рис. 1).

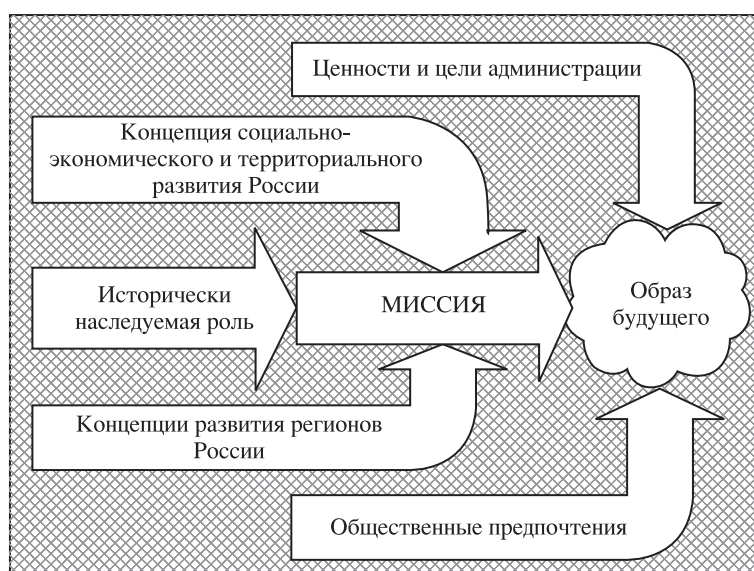


Рис. 1. Факторы формирования образа будущего для региона

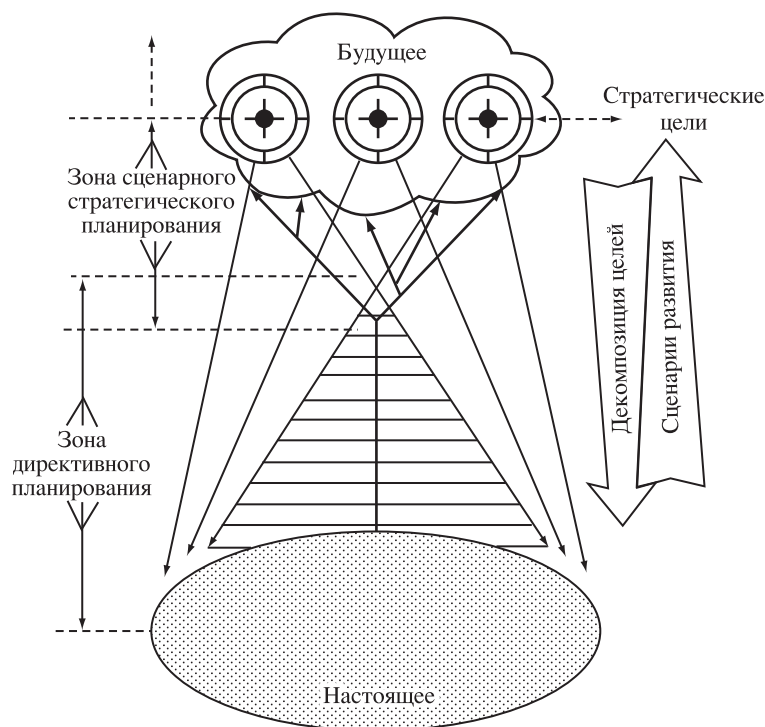


Рис. 2. Декомпозиция целей и генерация сценариев развития

Во-первых, это *исторически наследуемая роль объекта в окружающем мире*, так называемая *историческая миссия* объекта. Эту миссию можно не знать, не осознавать, но ее нельзя и невозможно игнорировать, и для успеха дела лучше действовать при ее ясном понимании и в полном с ней согласии. В уяснении исторической роли объекта решающей является роль экспертов: историков, социологов, культурологов, архитекторов и т.п.

Во-вторых, роль, которая явно или неявно отводится (вменяется, декретируется) объекту в стратегических планах (концепциях) развития административно вышестоящих или тесно взаимодействующих объектов – так называемая *вменяемая миссия*.

Далее, опираясь на обобщенную миссию объекта и используя полученные прежде идентификационные и прогнозные результаты, вырабатывается образ *будущего*, основываясь прежде всего на *амбициях* высших руководителей в администрации, на широте их кругозора, на способности *реалистически мечтать*, на *решимости дотянуться до мечты*. Если администрация КО не имеет таких амбиций и способностей, не ощущает потребности в проекте стратегического развития, значит, она недостаточно профессиональна и разработка стратегии бессмысленна, а привнесение такого проекта извне бесполезно. Посторонние разработчики не могут “придумать” образа желаемого будущего. Он должен соответствовать историческим традициям объекта, быть понятным и принятым и администрацией, и обществом. Роль высшего руководства администрации объекта здесь незаменима, а его участие в работах по стратегии является обязательным.

Наконец, полученный образ будущего обсуждается, дополняется, шлифуется, его пропагандируют и т.п. в диалоге с широкой общественностью объекта до его полного понимания и принятия. Только после этого образ будущего приобретает черты привлекательности и мобилизующего воздействия на общество, делает общество союзником и помощником администрации. Без учета общественного мнения, без умения брать его в союзники и в то же время влиять на него в нужном направлении стратегическое управление невозможно.

Понимание, уважение и учет исторической инерции и роли КО в истории – залог выбора своего “суверенного” пути развития, согласованного с целями и желаниями общества, залог ухода от ушербной, копирующей, “линейной” концепции развития вдогонку за кем-то или чем-то, надежно обещающей только постоянное отставание.

Ориентация управления на принятые обществом долгосрочные цели, открытый план стратегического развития являются одновременно какой-то защитой от авантюрного и безответственного поведения руководителей-временщиков, срок службы которых заведомо меньше горизонта планирования.

Далее основополагающие черты образа будущего интерпретируются в *стратегических целях*, которые необходимо достичь в предполагаемом горизонте стратегического развития. Таких целей должно быть немного – 3–5, и выражены они должны быть понятно, ярко и обобщенно, скорее всего качественно, отчасти, возможно, количественно.

Затем стратегические цели должны быть подвергнуты декомпозиции в иерархию более конкретных подцелей (рис. 2) с приближением возможных сроков их достижения к текущему времени и оценками “вкладов” (весов) каждой подцели в достижение вышестоящей.

Из каждой стратегической цели, как из “корня”, возникает свое “дерево целей”. Это дерево строится в известной технологии комплексного программно-целевого планирования (Технологическая схема, 1976; Анализ и разработка целей, 1979; Проблемы методологии, 1983). В этих построениях важно выявлять и выделять зоны пересечения “крон” разных деревьев целей: принадлежность к этим зонам означает, что данная подцель работает одновременно на несколько вышестоящих (в том числе стратегических), возможно, с разной значимостью. Решение, например, проблемы транспортной перегрузки городов, ценное само по себе, помогает во многом разрешить одновременно и экологические проблемы города, повышает качество жизни в нем и т.п. Подцели в этих зонах желательно проработать особо тщательно.

2.4. Анализ исходного состояния. Анализ и оценка исходного состояния КО предпринимаются в отношении следующих целей:

- выявления актуальных, форс-мажорных проблем текущего времени, обременяющих развитие объекта или угрожающих его целостности;
- оценки возможностей и сроков решения этих проблем;
- выявления и прогноза инерционного развития объекта в ближайшем времени, в том числе ввиду уже принятых решений, в частности, по так называемым целевым программам, вплоть до “точек невозврата” или “точек бифуркации” – тех этапов в осуществлении программ, когда становится возможной переориентация в их реализации;
- оценки управленческих ресурсов (материальных, финансовых, интеллектуальных и др.), которые могут быть ориентированы (переориентированы) на достижение стратегических целей в будущем.

В результате такого анализа должно выявиться *стартовое* состояние (образ) объекта в ближайшем будущем, начиная с которого возможно направить его развитие на достижение стратегических целей. Не исключен вывод о преждевременности перехода к стратегическому развитию в случаях, например, явного недостатка ресурсов, ненадежного решения масштабных текущих проблем, наличия социальной напряженности и т.д.

Оценка “хорошо” и “плохо” в настоящем делается с точки зрения желаемого будущего. Прогноз динамики развития проблем ориентирует усилия на их решение.

2.5. Генерация сценариев развития. На этом этапе происходит синтез всех предыдущих работ, намечаются и просчитываются сценарии (варианты) социально-экономической политики на предстоящие годы. Это наиболее важный, творческий и конструктивный этап работ. Он невыполним без участия администрации.

Направленность сценариев вполне определенно задается обратным движением по кронам деревьев целей от их вершин (ближайших целей) к корням (стратегическим целям, будущему образу объекта). То, куда надо прийти, определяется поставленными стратегическими целями; как можно идти – задается ярусами подвергнутых декомпозиции подцелей.

Каждый сценарий (“дорожная карта”) представляет собой упорядоченную во времени цепь шагов, от настоящего к будущему. Эти шаги проектируются “обратным ходом” по “веткам” деревьев целей. Каждый шаг представляет собой достигнутую цель; цель, которую намечено достичь; необходимое для этого управленческое решение; выделяемые ресурсы; планируемые

(ожидаемые) результаты. В столь полном составе такие шаги реально представить только в начале любого сценария; чем дальше от настоящего, тем менее подробно описывается содержание шагов. Ближе к будущему остается только последовательность целей.

Более подробно. Расположение подцелей по ярусам позволяет создать лишь частичный порядок в очередности их достижения. Безусловно одно: все цели вышестоящего яруса могут быть достигнуты только после достижения всех целей предыдущего. Это дает определенную свободу в намечаемых порядках достижения тех или иных целей по разным сценариям, *вариантность сценариев*, что можно использовать для адаптации пути развития к внешним условиям к его *условной оптимизации*.

Можно предложить некоторые рекомендации на этот счет.

В ходе построения сценария (сценариев) развития на каждом ярусе подцелей обосновано в первую очередь ориентироваться на подцели с наибольшим весом.

Фундамент – (корень) всех сценариев – безвариантное развитие от текущего исходного состояния к стартовому (см. рис. 2). Продолжение этого пути почти столь же безальтернативно в зоне максимального пересечения “крон” деревьев – в *зоне директивного планирования*. Разумно как можно дольше и подробнее планировать мероприятия сценариев в этой зоне, предполагая движение ко всем стратегическим целям одновременно. Прежде всего в этой зоне необходимо увязать (согласовать) принятые ранее целевые программы в *единую комплексную*, но ориентируя ее уже на общие стратегические цели.

При планировании развития в условиях одновременно и противоположно действующих угроз целесообразно выбирать равноудаленную от этих угроз траекторию, понимая под удаленностью математическое ожидание ущерба.

Сценарии могут включать не только мероприятия, направленные непосредственно на обозначенные стратегические цели, но и на устранение угроз, координацию политик с взаимодействующими объектами, получение дополнительных властных полномочий, лоббирование нужных решений за пределами полномочий администрации, проявление законодательной инициативы и т.п.

Вариантность в сценариях развития появляется также под влиянием прогнозируемых угроз и открывающихся благоприятных возможностей (по принципам оптимистический – пессимистический, рисковый – надежный, форсированный – эволюционный и т.п.) в результате различных весов целей, разных возможных политик взаимодействующих объектов и т.п. При этом дополнительно развиваются ветви дерева целей (версии поведения), ориентированные на не самые вероятные внешние события. Желательно заготовить сценарии на особо рискованные случаи будущего развития (хотя бы эскизно), в том числе на всевозможные ЧП: внешние финансовые кризисы, неурожаи, климатические аномалии и т.п.

При формировании сценариев в зоне развитого ветвления (сегодня это примерно в горизонтах дальше 5–7 лет) совсем не обязательно намечать все управленческие мероприятия, оставляя лишь целевые ориентиры: к тому времени, возможно, изменятся обстоятельства, методология принятия решений, набор возможностей в результате НТП и т.п.

Управленческие мероприятия, предложенные по “горизонталям” ярусов подцелей, по вертикалям формируют определенные политики: инвестиционную, бюджетную, социальную, миграционную и т.п. Полезно гармонизировать (“притереть”) эти мероприятия, рассматривая их несколько раз поочередно по горизонталям подцелей и “вертикалям политик”.

Начальные шаги всех сценариев до некоторого момента будут неизбежно совпадать, образуя “ствол” дерева сценариев. Это совпадение тем больше, чем увереннее прогноз предстоящих событий и определеннее траектория развития. Именно эта наиболее определенная часть всех сценариев передается по эстафете от стратегического к директивному планированию, где выработанные в сценариях политики оформляются планами и целевыми программами разных горизонтов реализации.

Ветвление (вариантность) сценариев увеличивается в зоне собственно *стратегического планирования* по мере приближения к образу будущего. В конце концов, сценариев может потенци-

ально быть сколь угодно много. Целесообразно отобрать некоторые наиболее вероятные и (или) перспективные из них (около десятка), просчитать и проиграть их в технологии имитационных ролевых игр *с привлечением на роли ответственных работников исполнительного звена администрации объекта*. Последнее важно, так как привнесет в расчеты не только черты практически, не только увеличит достоверность расчетов, но и заблаговременно сориентирует персонал на достижение стратегических целей, на целенаправленное “командное” взаимодействие ради будущего. Это же дает ориентиры для корректировки кадровой политики, особенно если в работу вовлечь кадровый резерв. Таким образом могут быть сформированы “запасные” команды менеджеров для особых условий развития в будущем.

В имитационных расчетах полезно и эффективно применение современных модельных средств, калиброванных на данный объект. Наука дает для этого кое-что практически применимое и небесполезное (Решения, 2005; Житков, Корнейчук, 1997; Бахтизин, 2003; Макаров, Бахтизин, 2009).

После прогона сценариев в имитационных экспериментах разумно оставить в активном арсенале около пяти наиболее актуальных, отработав их особенно подробно.

Полученное дерево сценариев можно считать завершающим разработку стратегии в статике, как начального документа.

2.6. Стратегия как процесс. Реальная стратегия развития осуществляется путем воплощения директивных планов и целевых программ. Их горизонты зависят от общей ситуации: стабильность и предсказуемость способствуют расширению горизонтов планирования. Непредсказуемость развития событий, – то ли по объективным причинам, то ли из-за неспособности их предвидеть, – вынуждают к краткосрочным действиям, ущербному “реактивному” управлению.

В динамике работа по этапам 2.1–2.5 замыкается мониторингом текущего состояния объекта и внешней среды, анализом и оценкой достигнутого. На этом основании вырабатываются меры возврата на директивные плановые траектории или, возможно, корректировки планов и целевых программ.

В рамках собственно *стратегического планирования* в динамике актуализируются работы по пунктам 2.2–2.5: обновляются прогнозы, все недостигнутые цели детализируются, уточняются, перемещаются ближе к исполнению (деревья целей “растут”), некоторые из них получают новые веса и количественные выражения. Возможно, пересматриваются, переигрываются и переоцениваются некоторые сценарии развития. Выходом (продуктом) стратегического планирования выступает общая часть актуальных сценариев и сдвинутая в будущее зона директивного планирования, на которую пролонгируются новые планы и целевые программы. Таким образом, стратегическое планирование, как фары дальнего света у автомобиля, высвечивает препятствия, проезды и возможные пути (сценарии) в самое отдаленное будущее и предлагает делать лучший выбор в радиусе “ближнего света” – директивного планирования.

Весь этот процесс динамического мониторинга, анализа, прогноза и комплексного планирования должен осуществляться *специальным подразделением, работающим непосредственно с высшим руководством объекта управления*. Такое подразделение должно быть в самом центре управленческой деятельности Администрации, тесно взаимодействовать с другими органами управления внутри и вне данного объекта. С другой стороны, оно должно быть достаточно *независимым*, чтобы давать по возможности объективную картину при анализе и оценке происходящего, надежно прогнозировать будущее без того, чтобы угождать администрации.

Статус, методология, работы и инструментарий такого подразделения – предмет разработки специального проекта для каждого объекта. Особый статус подразделения стратегического планирования может быть получен, например, при его одновременном включении в сеть независимого экспертного сообщества РФ.

3. ТИПИЧНЫЕ НЕДОСТАТКИ

На фоне изложенного наиболее существенные претензии к сделанным разработкам по стратегическому развитию КО состоят в следующем: прежде всего ни одна из известных нам разработок не содержит все необходимые разделы стратегии, *ни одна не ставит на первое место проблему организации непрерывного стратегического планирования.*

Собранные по разделам общие замечания дают такую картину.

По идентификации КО: плохо выделяется объект управления, степень его автономности, пространство управления (поведения), взаимодействие с вышестоящими органами и соседствующими объектами, насущные интересы управляемые и неуправляемые, но существенные для развития объекта обстоятельства. Из подробно изложенной истории объекта иногда не делается никаких выводов, не извлекаются исторические императивы.

По прогнозу: чаще всего материала этого раздела нет вообще, разработчики не видят ни предстоящих угроз, ни благоприятных перспектив в будущем, за исключением случаев, когда эти угрозы есть по существу дозревшие до кризиса текущие проблемы. Ни одна из разработок даже 2006–2008 гг. не прогнозировала финансового кризиса и не предусматривала действий на этот счет, вне внимания остались такие ожидаемые события, как возможное вступление страны в ВТО, как организация единого таможенного пространства и т.п. В качестве будущего, как правило, бесхитростно представлено настоящее, но с обещаниями избавиться от тех неприятностей, с которыми Администрация не смогла справиться уже многие прошедшие годы.

По целеполаганию: будущее обрисовано невнятно, очень приземлено, нет мечты, нет устремленности в будущее, нет оправданных амбиций, очень слабо, а часто вообще не проработаны исторические миссии КО, поставленные стратегические цели нечетко, неполно и неглубоко декомпозированы, не даны веса целей. В результате пути в будущее не обозначены, не “провешены” этапными целями.

По анализу исходного состояния: нет оценки актуальных проблем КО как препятствий на пути к будущему, перспектив и затрат на их решение; не выявлены границы и горизонты инерционного развития; нет анализа действующих целевых программ, не определены по ним “точки невозврата”. Не выявлена, таким образом, сама возможность стратегического развития и способность направить ресурсы на достижение стратегических целей.

По сценариям развития: сценарии, если даже их несколько (редкий случай), ничем не обоснованы, поскольку нет декомпозиции стратегических целей и целевых пунктиров. Сценарии привнесены извне с необоснованной дифференциацией лишь по оси “оптимистический – пессимистический”, они не проиграны ни в какой методике, не изложены в форме управленческих рекомендаций, так как не синтезированы по ярусам подцелей.

Некоторые особенно значимые недостатки сделанных разработок заслуживают особого внимания.

Всякая масштабная работа должна начинаться с выработки, обсуждения и принятия ее концепции. При разработке стратегии в концепции должны быть изложены методические принципы ее разработки, очерчен (выделен) объект управления, полномочия субъекта управления – администрации, вышестоящие и взаимодействующие объекты и т.п. – по существу первый раздел стратегии. Здесь должны быть эскизно намечены или обозначены проблемы и решения по всем разделам стратегии, изложены принципы организации работ, особенно в части взаимодействия разработчиков стратегии и администрации объекта. Главное – концепция должна давать ощущение уровня решимости и возможности администрации направить доступные ей ресурсы на воплощение будущего. *Многие стратегии сконструированы без предварительной разработки концепций.*

Совершенно необходимым условием успеха разработки стратегии является активное участие в работах высшего руководства КО, особенно в целеполагании, также как исполнительного звена администрации КО при генерации сценариев развития и их обкатки. По опыту в составе основной группы разработчиков стратегии должны быть ответственные управляющие администрации и, желательно, представители вышестоящих органов управления. Экономисты — обычно основ-

ные привлекаемые разработчики — по стилю мышления могут красиво написать о прошлом и настоящем (особенно, в негативном плане), предсказать все, что и как сегодня угодно о будущем, но не умеют конструктивно и ответственно порекомендовать то, что надо сделать для достижения желаемого будущего. Выработать, наметить управленческие решения в составе сценариев развития, оценить их реализуемость и результативность могут только менеджеры КО. *В большинстве разработок стратегического характера участия хотя бы высших руководителей КО не видно.*

Большинство объектов регионального характера в числе главных, а иногда и единственно главной, выдвигают как стратегическую цель “повышение качества и уровня жизни населения региона”. Если оставить в стороне неудачность этой формулировки (уровень жизни входит в понятие качества жизни наряду и равноправно с другими показателями), то с ней трудно согласиться по следующим причинам.

Во-первых, усилия в этом направлении – предмет постоянной и ежедневной заботы руководства объекта по долгу службы и выдвижение этой обязанности как особой стратегической цели носит привкус лукавства и дешевого популизма.

Во-вторых, в ряде случаев постановка и, тем более, реальное движение к этой цели могут быть небезвредны. На фоне уже имеющей место чрезвычайно большой дифференциации в качестве жизни населения в разных регионах страны (а полноценно посчитанная на основе десятков первичных показателей эта дифференциация измеряется порядками) “богатые” регионы будут все дальше отрываться от “бедных”. Как следствие будет нарастать угроза единству социального пространства страны, социальная нестабильность и т.п. Существующая и угрожающе большая социальная дифференциация населения страны (только по так называемому коэффициенту фондов в десятки раз!) получит ускорение еще и от региональной динамики.

Разумно, по-видимому, в “богатых” регионах динамику показателя качества жизни населения формулировать в планах развития как ограничение, требуя, как минимум, его неснижения или ограниченного роста. В “бедных” регионах можно переносить этот показатель в целевые, определяя важность этой цели в зависимости от конкретной ситуации в регионе. Еще полезнее проводить разную региональную политику по отдельным компонентам синтетического показателя качества жизни: где-то улучшать показатели окружающей среды, безопасности и т.п., сдерживая уровень доходов, где-то наоборот, выравнивая таким образом качество жизни по стране.

Продвижение в этом важном направлении может быть связано также со спецификацией понятия качества жизни к этнокультурным особенностям, *интересам и образу жизни населения* регионов. Еще важнее было бы получить в этом направлении формулировки стратегических целей, ориентирующие на *повышение качества общества*, особенно на социально-гражданское качество известных “децильных групп”, разлиновав мишени таких стратегических целей уже на пентильные кольца с высшей группой в центре.

4. КОММЕНТАРИИ И РЕКОМЕНДАЦИИ

1. Знакомство с работами по стратегиям приводит к ощущению эффекта, который можно получить при организации *национальной системы стратегического планирования* для крупных хозяйствующих субъектов экономики. Такое ощущение поддерживается некоторыми расчетами в сделанных разработках, когда инициативно рассматривались гипотетические версии (сценарии) развития соседствующих региональных объектов по согласованным стратегиям. Это давало, как минимум, 2–4 дополнительных пункта к росту ВРП.

Заметим, что все быстро и успешно развивающиеся страны мира, регионы, корпорации, города и т.п. уже давно имеют в своем составе мозговые центры, занимающиеся стратегическим прогнозированием и планированием. В России этого нет, хотя необходимость “вплетения” в вертикаль власти функции государственного планирования очевидна. История показывает, что все хронические и фатальные проблемы КО являются результатом неумения или нежелания своевременно смотреть в будущее и подчинять свою деятельность достижению этого будущего.

Если учесть исторические традиции и не считать безосновательным соображение о национальном социально-экономическом генотипе (Майминас, 1971), то идея создания иерархически организованной (федерального – регионального – городского – корпоративного уровней) единой системы стратегического планирования в масштабах страны представляется естественно приемлемой и своевременной.

Создание центров стратегического планирования во всех крупных социально-экономических объектах страны – признаваемая, но пока стихийно и больше снизу, но медленно решаемая задача государственного масштаба, требующая скоординированных действий, теоретического обоснования и методологического обеспечения. Наличие такой сети в сочетании с индикативным планированием, *оставляющим субъектам экономики свободу ответственного поведения*, могло бы значительно облегчить для них долгосрочное прогнозирование, помочь выявить и реализовать свои “конкурентные преимущества”, снизить дефицит координации в их деятельности, существенно понизить уровень неопределенности будущего, повысить доверие во взаимодействии, согласовать и сконцентрировать цели развития и т.п. Возможно, в последнем, правда, и есть главная причина трудности формирования *национальной системы стратегического планирования*: нынешняя либерально-коррупцированная номенклатура страны вполне очевидно имеет и преследует цели, несовместимые с целями общества, и, преуспев в разрушении, исказив и оболгав всю историю страны, дискредитировав все полезное и нужное (демократию и рынок в том числе), теперь стоит перед трудной проблемой – скрыть свои интересы в общественно привлекательных формулировках целей долгосрочного развития, смастерить и подсунуть обществу новую идеологическую “куклу”. Остается грубо сопротивляться инновационному прогрессу в стране, лишая ее собственных “мозговых центров” и максимально сохраняя условия мародерской наживы.

Задержка с созданием системы национального стратегического планирования не лишает смысла идею создавать органы такого планирования в отдельных объектах, что и рекомендуется сделать в каждой стратегической разработке.

Уже одно наличие таких центров даст эффект. Очевидны пути их последующего усиления и слияния в систему: упорядочение работы по времени (сначала федеральный центр, затем окружные, региональные и т.д.); синхронизация по горизонталям (все объекты одного статуса имеют один горизонт планирования); согласование по целям (федеральные цели декомпозируются в окружные, региональные и т.д.) и общей методологии; совместная отработка сценариев и т.д. В этой связи инициативы разработки законодательных и методических документов в области стратегического планирования (О государственном стратегическом, 2011; Методические рекомендации, 2009) можно только приветствовать, содействовать их совершенствованию в обозначенных направлениях и скорейшему внедрению в практику.

В условиях нынешнего крайнего дефицита менеджерских кадров государственного уровня, падения уровня истинной образованности, деградации и разрушения системы образования и интеллектуальных центров, вытеснения и бегства “мозгов” из страны и т.п. концентрация оставшихся “мудрецов..., способных выразить высшие национальные интересы, обладающих жизненным опытом, знанием реального хозяйства...” (Абалкин, 2009) в центрах стратегического планирования дает некоторую надежду на то, что страна успеет подняться на новую волну НТП, успеет заложить фундамент экономического уклада XXI в., пропустив предыдущий (Глазьев, 2009). Модернизацию следует начинать с системы социально-экономического управления, вживания в нее инновационных методов управления, в роли которых в данном случае выступает стратегическое планирование. В свою очередь, в *составе важнейших стратегических целей* такого планирования должно быть *оздоровление общества*, восстановление его интеллектуального потенциала. Общество с элитой в высшей пентильной группе, реально присваивающей почти половину всех официальных доходов в стране, причем в основном теневым образом (Нигматулин Р., Нигматулин Б., 2009), к модернизации явно не способно.

2. Как можно видеть по содержанию п. 2.1–2.6, стратегии – продукт высококвалифицированной интеллектуальной деятельности, требующей привлечения большого числа экспертов различной специализации, работа которых должна быть хорошо обеспечена и организована. Это тот случай, когда хорошая интеллектуальная работа в полной мере может быстро материализоваться

в национальных социально-экономических достижениях *без больших инвестиций*. Насущно необходима научно обоснованная методология работы с экспертами, обеспечивающая привлечение наиболее квалифицированных специалистов (не по званиям, а по существу), по возможности полное экстрагирование экспертных знаний, формирование объективных рейтингов самих экспертов и т.п. Началом такой работы должно быть хотя бы ведение информационных банков таких экспертов специально для каждого КО. Далее в работу могут быть привлечены математические методы обработки экспертных оценок, а в соединении с компьютерными моделями – специальные технологии модельного экспериментирования.

Использование экономико-математических моделей при стратегическом планировании – одно из самых обещающих инструментальных направлений. При генерации и обкатке сценариев – интеллектуалоемкого этапа работ – перспективным может стать применение байесовой теории принятия решений. Известна результативность применения здесь балансовых моделей, упомянутых выше эконометрических моделей, моделей общего равновесия и т.п. Стоит только добавить культуру пользования модельным инструментарием, а главное – желание поднять уровень планирования, проявив административную волю.

Применение модельного инструментария должно выразиться в организации и работе в составе подразделения стратегического планирования специального *ситуационного центра*. С предложением организации такого органа объекту должны быть переданы от разработчиков, как минимум, методические и инструментальные средства, использованные при разработке стратегии по п. 2.1–2.6, экспертные связи, источники информации и т.п. Вовлечение управленческого персонала объекта в работы, связанные с формированием стратегии, явно облегчит восприятие такого материала.

3. В качестве решений по организации стратегических разработок практика подсказывает создавать специальные *рабочие группы* из 15–20 человек. Во главе желательно поставить специалиста с широким системным и менеджерским мышлением. В составе группы должен постоянно работать *представитель из высшего руководства* администрации и 1–2 специалиста в области основной деятельности объекта. Совершенно необходимы 1–2 *модератора* для работы с экспертами, чтобы в максимально благоприятном режиме для экспертов получить их мнения и затем сложить из них, как из пазлов в известной детской игре, целостную картину того или иного вопроса.

Необходимы “писатели”, способные изложить идеи стратегии на разных языках без потери содержания: с одной стороны, – для широкой общественности, с другой, – для чиновников администрации. Следует отметить, что специалистов по социально-экономическому планированию к настоящему времени почти полностью извели, а по стратегическому планированию в изложенном понимании их не было и нет. Крайне необходимы федеральные решения по университетской подготовке специалистов государственного стратегического планирования. Учебную программу по изложенному материалу составить нетрудно, и она, безусловно, должна быть шире нынешних стандартов Минобразования. Было бы разумно начать деятельность рабочей группы с двух-, трехмесячной менеджерской практики ее членов в различных департаментах администрации.

Наконец, при формировании группы следует иметь в виду, что в рыночных условиях стратегическое планирование – самое удобное место для “доброжелателей” со стороны конкурентов, для того чтобы подставить ложные цели, наметить тупиковые пути развития и т.п.

4. В тех случаях, когда стратегии разрабатывались без предварительного обсуждения и принятия концепции, основанием для разработки были технические задания. Высшее руководство объекта разработку такого задания поручало, как правило, среднему управленческому звену и затем утверждало его, по-видимому, без особого внимания к многословному тексту. Составители же, занятые обычно текущими проблемами, в меру своего разума задание ориентировали на растянутое во времени решение докучающих им проблем, но никак не на решение неведомых для них стратегических задач. Исполнитель, получивший такое задание, подвергался затем жесткому административному давлению, вынуждающему формально точно выполнять задания, поскольку контроль исполнения, естественно, поручался тому же исполнительскому звену средних менеджеров и, что еще важнее, исполнение было связано с расходованием бюджетных средств, которые (опять же формально строго, но не по существу) контролируют уже другие чиновники,

еще более далекие от сути дела. Результат – по делу никакой, но формально – все исполнено, деньги “распилены”, все довольны.

Этот момент еще раз вынуждает обратиться к рекомендациям с самого начала вовлечь в работу высшее руководство объекта, поскольку только оно способно как-то исправить подобные ситуации. Добавим, что крайне желательно, чтобы высшее руководство КО действительно и искренне было бы озабочено судьбой КО, имело бы чувство ответственности перед будущим КО, обладало бы достаточным кругозором, эрудицией, умело бы мечтать и т.д. Все это особенно значимо – при том что удаленность целей стратегии практически снимает с руководства ответственность за ее реализацию и создает благоприятную нишу для временщиков. Удовлетворить эти пожелания, судя по опыту, удается нечасто.

5. Из всех разработок последнего времени, претендующих на роль стратегических, наивысшее качество именно в этой роли имитируют работы, полученные сложением независимо сделанных долгосрочных планов развития крупных объектов, корпораций, отраслей и т.п., расположенных на данной территории – региона, округа и т.п. Такой “сборник” выглядит очень впечатляюще и, по-видимому, далеко не бесполезен, хотя содержит все признаки эклектического происхождения: и отсутствие единой *целевой направленности*, и рассогласованность по горизонтам планирования, глубине проработки и т.п. За такими “стратегиями” не стоят соответствующая административная воля и ответственность, общественная оценка, нет механизма их комплексного развития (и его трудно представить), нет сценариев развития, они сделаны по принципу от настоящего к неопределенному будущему.

Однако, учитывая разнообразие и объем таких работ, было бы разумно включить их в стратегические планы. Очевидно, нужна специальная методика перевода таких работ в разряд истинно стратегических.

6. Все п. 2.1–2.6. обязательно должны присутствовать в стратегических разработках для КО, причем предпочтительна последовательность выполнения работ по разделам в порядке их изложения. Эта рекомендация более всего касается разделов целеполагания и анализа исходной ситуации: при первоочередном выполнении последнего можно тяжестью текущих проблем снизить амбиции, подавить стремление к будущему. Следует помнить: только обозначив цели развития, можно оценить, что “хорошо” и что “плохо” в настоящем, а предварительный прогноз покажет, какие проблемы настоящего будут решаться ходом времени, а незаметные в настоящий момент – превращаться в форс-мажорные.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Абалкин Л.И. (2009). Путь к инновационной экономике и глобальный кризис // *Экономика мегаполисов и регионов*. № 6 (30).
- Акофф Р. (1972). Планирование в больших экономических системах. М.: Советское радио.
- Акофф Р. (1985). Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс.
- Анализ и разработка целей (1979). Анализ и разработка целей долгосрочного плана экономического и социального развития. М.: ЦЭМИ АН СССР.
- Ансофф И. (1989). Стратегическое управление. М.: Экономика.
- Бахтизин А.Р. (2003). Вычислимая модель “Россия: Центр – Федеральные округа”. Препринт #WP/2003/151. М.: ЦЭМИ РАН.
- Бюллетень (2012). Бюллетень № 2 (170). Стратегический аудит основных направлений социально-экономического развития субъектов РФ на долгосрочный период. М.: Счетная палата РФ.
- Глазьев С.Ю. (2009). Как повести Россию вперед? // *Экономика мегаполисов и регионов*. № 6 (30).
- Житков В.А., Корнейчук А.А. (1997). Технология модельных экономических экспериментов // *Экономика и мат. методы*. Т. 33. Вып. 3.
- Катяло В.С. (2008). Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Издательский дом СПбГУ, Высшая школа менеджмента.
- Клейнер Г.Б. (2008). Стратегия предприятия. М.: Дело АНХ.

- Концепция (2008). Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г. [Электронный ресурс] Утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р. Режим доступа: <http://www.joungseience.ru/753/820978/index.shtml>, свободный. Загл. с экрана. Яз. рус. (дата обращения: июль 2012 г.).
- Майминас Е.З. (1971). Процессы планирования в экономике. М.: Экономика.
- Макаров В.Л., Бахтизин А.Р. (2009). Новый инструментарий в общественных науках – агент-ориентированные модели: общее описание и конкретные примеры // *Экономика и управление*. № 12 (50).
- Малган Д. (2011). Искусство государственной стратегии. М.: Изд-во института Гайдара.
- Методические рекомендации (2009). Методические рекомендации по подготовке стратегий социально-экономического развития субъектов Российской Федерации. Проект. [Электронный ресурс] Министерство Регионального развития Российской Федерации. Режим доступа: http://www.minregion.ru/activities/territorial_planning/forum/, свободный. Загл. с экрана. Яз. рус. (дата обращения: июль 2012 г.).
- Минцберг Г. и др. (2001). Школы стратегий. СПб.: Питер.
- Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. (2001). Стратегический процесс. СПб.: Питер.
- Нигматулин Р.И., Нигматулин Б.И. (2009). Кризис и модернизация России – базовые теоремы // *Экономика мегаполисов и регионов*. № (30).
- О государственном стратегическом планировании (2011). О государственном стратегическом планировании. Проект Федерального закона. Министерство экономического развития Российской Федерации, 2011. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.economy.gov.ru/minec/about/structure/depstrategy/doc20111121_005, свободный. Загл. с экрана. Яз. рус. (дата обращения: июль 2012 г.).
- Проблемы методологии (1983). Проблемы методологии комплексного социально-экономического планирования / Под ред. Федоренко Н.П., Лейбкинда Ю.Р., Майминаса Е.З. М.: Наука.
- Проект федерального закона (2011). О государственном стратегическом планировании. Проект федерального закона от 21 ноября 2011 г.
- Решения для региональных органов власти. ЗАО “Прогноз” 2005–2012. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.prognoz.ru/ru/branches_regional_gov.php, свободный. Загл. с экрана. Яз. рус. (дата обращения: июль 2012 г.).
- Технологическая схема (1976). Технологическая схема разработки долгосрочного плана. М.: ЦЭМИ АН СССР.
- Andrews K.R. (1987). The Concept of Corporate Strategy. Homewood: Irwin editions.
- Chandler A.D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge: M.I.T. Press.

Поступила в редакцию
06.06.2012 г.

Strategies for Regional Development: Positive and Negative Features

V. Zhitkov, B. Labrents

The strategic development plans for large regional objects are analyzed. The methodological recommendations compose of the best features of these plans. The advices to avoid the most typical shortcomings are given. The suggestion of the national strategic planning system for Future Management is discussed.

Keywords: regional strategies, the object of strategy, forecast, goal setting, scenario development, strategic planning.