



ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА И УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ

УДК 338.242

П.В. МАГДАНОВ, к.экон.н., доцент кафедры менеджмента
ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский
университет», г. Пермь, ул. Букирева, 15
Электронный адрес: mpv@psu.ru

В.Ю. ПАДЕЙ, заместитель руководителя
Администрация губернатора Пермского края, г. Пермь, ул. Куйбышева, 14
Электронный адрес: vupadei@ag.permkrai.ru

ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

Концепция стратегического планирования появилась в 1960-х гг. и десятилетием позже получила широкое применение в управлении корпорациями [5]. К началу третьего тысячелетия стратегическое планирование стало одним из самых популярных методов управления в компаниях [6]. Сфера применения методов стратегического планирования распространилась не только на коммерческие фирмы и корпоративные образования, но и на общественные организации, государственные учреждения. Огромную роль играет стратегическое планирование в управлении развитием мегаполисов и регионов.

В России проблема планирования социально-экономического развития регионов¹ является актуальной, поскольку каждый регион имеет отличительные характеристики, обусловленные географическими, социально-

В статье рассматриваются проблемы и трудности, которые могут возникнуть при организации и осуществлении процесса стратегического планирования на уровне отдельно взятого региона. Содержатся характеристики десяти проблем стратегического планирования социально-экономического развития региона, для решения каждой из которых предлагаются рекомендации. По мнению авторов, ключевыми проблемами являются неопределенность в методологическом подходе к управлению социально-экономическим развитием региона, недостаток организационного обеспечения процесса стратегического планирования и отсутствие контура стратегического планирования на уровне муниципальных образований.

Ключевые слова: социально-экономическое развитие; стратегическое планирование

¹ Под регионом понимается субъект Российской Федерации – республика, область, край и т.д.

экономическими, геополитическими, этническими и природными факторами. Поэтому научный и практический интерес к этой теме не случаен: российские ученые активно прорабатывают теоретико-методологические основы стратегического планирования социально-экономического развития регионов (см., напр., [1; 2; 4]). Ряд российских регионов разрабатывает перспективные программы социально-экономического развития, а на государственном уровне утверждена Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г. [3]. Сегодня необходимость применения методов стратегического планирования при управлении региональным развитием не вызывает сомнений, однако их результативность зависит от множества факторов.

В Пермском крае проблеме перспективного планирования социально-экономического развития уделяется много внимания. Ежегодно проходит Пермский экономический форум, в феврале 2011 г. состоялся форум «Стратегия 2020». Разработана Программа социально-экономического развития Пермского края на 2009-2012 годы и на период до 2017 года. Обобщая опыт применения методов стратегического планирования при управлении социально-экономическим развитием региона (мегаполиса), авторы выявили ряд проблем, о которых пойдет речь в настоящей статье.

Авторы видят цель статьи в том, чтобы показать проблемы стратегического планирования социально-экономического развития региона и сформулировать рекомендации по их решению. В статье с научной позиции рассматриваются трудности, с которыми могут столкнуться разработчики стратегии социально-экономического развития региона, и их причины.

Постановка проблемы

Разработка программы комплексного развития региона (концепции развития, стратегии развития, стратегического плана²) является непростой задачей в силу следующих причин. Во-первых, стратегическое планирование развития региона – чрезвычайно политизированный процесс. При разработке стратегии развития региона нужно учесть позицию и интересы множества сторон, которые могут быть взаимно противоречивыми и даже взаимоисключающими. Особенно острыми разногласия могут быть на стадии утверждения итогового документа, полученного в процессе стратегического планирования, – концепции (стратегии) развития или программы социально-экономического развития.

Во-вторых, каждый российский регион представляет собой исключительно сложное территориальное образование, которое имеет множество особенностей географического, социально-экономического, геополитического, этнического и природного характера. Почти невозможно учесть все отличительные особенности и факторы развития региона. Кроме того, каждый регион подразделяется на муниципальные образования, соответственно, нужно принять во внимание социально-экономическое развитие каждого из них, а это серьезно

² В целях настоящей работы принимается равенство терминов «концепция развития», «стратегия развития», «стратегический план развития», «программа социально-экономического развития». В тех случаях, когда различие между ними будет иметь значение, авторы сделают соответствующее уточнение.

усложняет процесс стратегического планирования. Следует также учесть, что территориальное строение региона не является однородным: одни муниципальные образования наполняют региональный бюджет, другие финансируются за счет средств доноров. Внутри региона, таким образом, нарастают социально-экономические противоречия между развивающимися и депрессивными территориями.

В-третьих, при планировании социально-экономического развития нужно обработать поистине колоссальный объем информации. Широта и многообразие информационных источников определяют высокую степень сложности стратегического планирования на уровне региона. Кроме того, достоверность и адекватность некоторых информационных источников вызывают серьезные сомнения; данные одних источников могут противоречить другим. Кроме того, как показали исследования, органы государственной статистики не в силах предоставить весь объем информации, нужной для разработки стратегии развития региона. Разработчикам стратегии приходится прилагать массу усилий для отбора источников информации, анализа и обработки полученных данных.

В-четвертых, для разработки стратегии развития региона требуется привлечение квалифицированных специалистов. Стратегическое планирование – это одновременно и научная проблема, и управленческая задача, и направление эмпирических исследований. Поэтому нужны специалисты разного профиля – политики, ученые, руководители и предметные аналитики. Эти специалисты необходимы не только для того, чтобы написать текст стратегии, но и для того, чтобы выработать методологию и создать систему стратегического планирования на уровне региона. Нужно также провести процесс согласования разработанной стратегии, учесть мнения заинтересованных сторон, внести коррективы, доказать жизнеспособность стратегии и представить ее широкой общественности. Однако для разработки стратегии часто привлекаются внешние консультанты – научно-исследовательские организации или консультационные фирмы из числа большой четверки. Это не только не решает проблему привлечения квалифицированных специалистов, но и препятствует деятельному участию заинтересованных сторон, которые могут оказать влияние на эффективность разрабатываемой стратегии.

В-пятых, стратегическое планирование на уровне региона – сложный в организационном и методологическом отношении процесс. Нет универсальных методов управления, нет и универсальной методологии стратегического планирования. В каждом регионе должен быть выработан оригинальный методологический подход к организации и осуществлению процесса стратегического планирования социально-экономического развития региона. Для разработки такого подхода возможно привлечение консультантов, но в первую очередь для этого требуются подготовленные и опытные специалисты.

Названных обстоятельств достаточно, чтобы сделать стратегическое планирование социально-экономического развития региона неэффективным и безрезультатным процессом. Как следствие, содержательное наполнение разработанной стратегии развития региона оценивается как неудовлетворительное, заинтересованные группы выражают недовольство стратегией

и противодействуют ее утверждению. В конечном счете все это приводит к не востребованности разработанной стратегии развития, возникают сомнения в эффективности методов стратегического планирования. Почему все так происходит? Рассмотрим с научной точки зрения ключевые проблемы и трудности стратегического планирования социально-экономического развития региона, назовем пути их решения.

Проблемы стратегического планирования

В результате проведенных исследований авторы выявили десять важнейших проблем, которые влияют на эффективность процесса стратегического планирования на уровне региона. Характеристики этих проблем приведены ниже.

1. Неопределенность в методологическом подходе к управлению социально-экономическим развитием региона. Эта проблема является одной из самых важных, поскольку данный подход лежит в основе процесса стратегического планирования. Можно назвать несколько таких подходов – отраслевой подход, создание «точек роста», кластерный подход, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки. Необходимо заранее, до начала стратегического планирования, условиться о подходе, который будет выбран для управления социально-экономическим развитием. Представляется целесообразным утвердить такой подход на уровне регионального законодательства, что позволит устранить целый ряд трудностей, связанных с разработкой и согласованием стратегии развития региона.

Разработка и утверждение единого методологического подхода к управлению социально-экономическим развитием и, соответственно, к стратегическому планированию на уровне региона позволит сформировать инструментарий макроэкономических, социологических, политических и иных изысканий, проведение которых непременно потребует при разработке стратегии развития региона. Кроме того, появится преимущество в планово-отчетной документации, что сделает возможным сравнение фактических и запланированных показателей.

Выбор подхода к управлению процессами социально-экономического развития – нетривиальная задача. Дело в том, что в СССР применялся отраслевой подход к управлению народным хозяйством. Это привело к тому, что экономика многих муниципальных образований, особенно на Урале и в Сибири, имеет выраженный отраслевой характер. Одни города «специализируются» на черной металлургии, другие – в производстве минеральных удобрений и т.д. Однако отраслевой механизм управления народным хозяйством сменился на региональный механизм на уровне государства и корпоративный на уровне регионов. Это означает следующее. С одной стороны, федеральные органы власти предоставили субъектам РФ возможность самостоятельно управлять социально-экономическим развитием. С другой стороны, региональные органы власти не всегда располагают действенными рычагами влияния на экономику региона, поскольку крупные промышленные и агропромышленные предприятия, кредитные организации и другие важнейшие элементы местной рыночной инфраструктуры находятся в собственности российских

и зарубежных корпораций. Кроме того, в советской экономике активно создавались межотраслевые комплексы и производственные объединения. Эта традиция сохранилась и в наше время. Например, в судостроительной и самолетостроительной отраслях созданы аналогичные комплексы. Возникает парадоксальная ситуация: на низовом уровне (муниципальные образования) целесообразно использовать отраслевой подход, на уровне региона может оказаться полезным кластерный подход, тогда как на федеральном уровне создаются «точки роста», в которые вкладываются средства федерального бюджета. Этот парадокс следует разрешить однозначно, иначе не удастся обеспечить методологическую обоснованность стратегии развития региона.

2. Недостаток организационного обеспечения процесса стратегического планирования. Процесс планирования стратегии развития региона нужно организовать. Недостаточно пригласить продвинутых консультантов или привлечь известную научную организацию и возложить на них ответственность за стратегию. В первую очередь нужно обеспечить процесс планирования силами собственных специалистов, наладить взаимодействие между подразделениями региональных органов власти и органов местного самоуправления, привлечь ведущие общественные организации и, если необходимо, воспользоваться опытом крупных российских корпораций. Следует также разработать и внедрить методологию проектного управления, что будет полезно не только для организации стратегического планирования, но и для всей системы управления экономикой региона.

Создание системы стратегического планирования на уровне региона – архиважная задача, без решения которой не удастся разработать стратегию, верную в содержательном и логическом аспектах. Целесообразно воспользоваться опытом других регионов России, крупнейших консультационных фирм, а также передовыми научными разработками по этой проблеме. К сожалению, достижения в области организации процессов управления на региональном уровне не во всех случаях характеризуются преемственностью: смена органов исполнительной и законодательной власти приводит к утрате уже налаженных механизмов управления, планирования и контроля над социально-экономическими процессами.

Организация стратегического планирования не должна быть безликой. Процесс стратегического планирования должен возглавлять опытный руководитель, обладающий знаниями в области государственного управления, макроэкономического анализа, управления проектами, владеющий навыками организации бизнес-процессов и взаимодействия с консультантами. Следует также организовать группы стратегического лидерства, которые разрабатывали бы ключевые аспекты стратегии развития региона, к числу которых относятся развитие человеческого потенциала, экономический рост, развитие инфраструктуры и др.

3. Отсутствие контура стратегического планирования на «низовом уровне». Организационное построение субъекта РФ, состоящего из муниципальных образований, имеет много общего с построением корпорации. И так же, как в случае с корпорацией, для обеспечения результативности стратегии развития региона следует организовать процесс стратегического планирования

на «низовом уровне» – в муниципальных образованиях. Эта задача – одна из самых сложных, поскольку необходимые финансовые, кадровые и организационные ресурсы в муниципалитетах отсутствуют, а процесс планирования становится настолько сложным и ухищренным, что его возможность кажется эфемерной. Но от этого задача стратегического планирования на низшем уровне организационной иерархии не становится менее важной. Принципиально эта задача носит исключительно организационный и методологический характер: нужен талантливый идеолог-организатор, который был бы способен организовать процесс стратегического планирования на уровне муниципальных образований.

Стратегическое планирование на уровне муниципальных образований можно централизовать, что облегчает его организацию, но снижает результативность. Однако на первом месте стоит результат – документально оформленная стратегия развития муниципального образования, которая станет составной частью стратегии социально-экономического развития субъекта РФ. Каким должно быть содержание стратегий развития муниципальных образований, следует определить так, чтобы обеспечить возможность их разработки в приемлемый отрезок времени и при относительно небольшом уровне затрат. Заметим, что решение методологических задач, таких как структура и содержание планово-отчетной документации, которая вырабатывается в процессе планирования, имеет большое значение; их решение требует привлечения опытных экспертов, в том числе из корпораций.

Не следует, однако, ожидать, что муниципалитеты активно включатся в процесс стратегического планирования. Для них следует создать эффективный механизм мотивации; его примерами могут быть программы обучения и стажировок, финансирование проектов, заложенных в разрабатываемых стратегиях, и т.д.

4. Отсутствие стратегического видения в отношении будущего состояния региона. Часто случается, что стратегическое мышление не находит места в процессе планирования, вследствие чего не удается сформулировать видение будущего и соответствующие ему стратегические инициативы. Стратегическое планирование утрачивает целенаправленность, разработанная стратегия оказывается невостребованной, поскольку теряется ее направляющая и движущая сила. Без стратегического видения сложно определить цели и задачи, отобрать альтернативы развития, сформировать портфель проектов. Все это актуально как для корпорации, так и для региона как социально-экономической системы.

Видение будущего и стратегические инициативы имеют большое значение для аналитической работы, которая предшествует определению ключевых аспектов стратегии развития региона. Специалистам сложно ориентироваться в колоссальном объеме информации, вследствие чего выводы из анализа носят отвлеченный характер, а иногда они попросту не имеют отношения к существу стратегии. Видение будущего и стратегические инициативы очень важны и для региональных органов власти, поскольку принимаемые решения должны иметь общее направление, соответствовать сути стратегии развития и быть взаимно согласованными. Видение будущего как раз и выступает критерием

соответствия и общей направленности предпринимаемых региональными властями действий.

Для определения видения будущего требуется создание обстановки для стратегического мышления и творческой работы представителей региональных органов исполнительной и законодательной власти, а также других заинтересованных в стратегии развития сторон. Может потребоваться формирование проблемно-ориентированной группы, которая будет вырабатывать видение будущего региона и соответствующие ему стратегические инициативы. Важно, чтобы поступающие предложения предметно рассматривались и критически оценивались всеми ключевыми участниками процесса разработки региональной стратегии развития. Поэтому большое значение приобретает совместный стиль управления процессом; попытки делать оценки и принимать решения с помощью директивных методов могут свести к минимуму творчество и стратегическое мышление.

Возможен вариант открытого конкурса на разработку стратегического видения в отношении будущего состояния региона. При проведении такого конкурса любая инициативная группа, специалист или просто заинтересованное лицо могут выдвигать предложения, обсуждать и оценивать предложенные варианты видения будущего. Неоспоримым достоинством конкурсного подхода является широкое привлечение общественности к разработке и согласованию видения будущего региона.

5. Неверный подход к использованию услуг внешних консультантов.

При заключении контрактов с внешними консультантами на разработку стратегии часто допускаются серьезные ошибки, которые заключаются в следующем.

Во-первых, ошибочным является предположение, что стоит только дать внешним консультантам верный стратегический посыл, как они смогут самостоятельно разработать стратегию и механизм ее реализации, начиная от целей и задач и заканчивая планами мероприятий. Может ли консультант в одиночку справиться с такой сложной, как говорилось выше, задачей, как разработка стратегии социально-экономического развития региона? Ответ очевиден: нет. Однако именно эта ошибка совершается чаще всего. Сложная подготовительная работа, выработка методологических подходов, организация взаимодействия органов власти – все это выпадает из процесса планирования, если ключевую роль в нем играет внешний консультант. Руководители и специалисты региональных органов власти не участвуют в процессе стратегического планирования, степень их осведомленности о сущности выявленных проблем и принимаемых решений является низкой; они не вносят своих идей, не проявляют заинтересованности в результате и, соответственно, не считают себя ответственными за исполнение стратегии развития региона.

Во-вторых, неверной может быть постановка задач перед внешними консультантами. Эта ошибка случается тогда, когда нет четкого и определенного представления о сущности изменений, которые необходимо провести, чтобы добиться высокого темпа социально-экономического развития региона. А представление о предстоящих переменах формируется с помощью методов стратегического планирования, и для этого требуется внешний консультант.

Возникает замкнутый круг, который можно разомкнуть только в том случае, если на региональном уровне будет внедрена система стратегического планирования. Тогда возникает эффективная связка между собственными специалистами и привлеченными консультантами: первые обеспечивают входную информацию, тогда как вторые решают отдельные задачи, связанные с разработкой стратегии развития региона.

В-третьих, часто имеет место чрезмерное упование на внешних консультантов. Эта ошибка характеризуется тем, что внешнему консультанту предоставляется возможность решать все без исключения задачи, связанные с разработкой стратегии развития региона. Консультант должен собрать интересующие сведения и затем принести полностью готовый вариант стратегии, который начинает обсуждаться заинтересованными сторонами. Как правило, критика приобретает беспощадный характер, поскольку при таком подходе к стратегическому планированию стратегия имеет серьезные изъяны, которые консультант не может устранить, а помочь ему никто не собирается. Процесс планирования срывается, сроки согласования стратегии постоянно переносятся, аналитические выводы и рекомендации перестают быть актуальными, а интерес к стратегии как инструменту управления утрачивается.

Данную проблему можно решить в двух направлениях. С одной стороны, необходимо разработать и внедрить систему стратегического планирования на региональном уровне, к чему можно привлечь внешних консультантов и опытных экспертов. С другой стороны, перед постановкой внешнему консультанту задач, связанных с разработкой стратегии, нужно самостоятельно проводить всю подготовительную работу, включая разработку видения будущего региона и стратегических инициатив региональных органов власти.

6. Разделение законодательной и исполнительной ветвей власти. Большую сложность при разработке стратегии вызывает разделение законодательной и исполнительной ветвей власти. Эта проблема объективно происходит из особенностей системы государственного и муниципального управления в России. Сходная проблема возникает в компании, которой владеют два лица, имеющие одинаковую долю в уставном капитале. Если одно лицо выражает несогласие с действиями другой стороны, но понимает их необходимость, то возникает конфликтная ситуация, которую можно разрешить только путем переговоров. Исполнительная ветвь власти отвечает за разработку стратегии, тогда как законодательная ветвь власти оценивает и утверждает ее. При этом законодательная ветвь власти формируется из представителей корпораций, кредитных организаций, промышленных предприятий, общественных организаций, т.е. объектов управляющего воздействия со стороны исполнительной власти. Одна сторона никак не может согласиться с действиями другой стороны, но понимает и осознает их важность. Возникает противоречие, которое сложно устранить.

Стратегия развития – это множество компромиссов между интересами заинтересованных сторон. Нужно своевременно выявлять и четко понимать сущность противоречий между интересами разных сторон, пытаться найти компромиссное решение, не допустить контрпродуктивного обсуждения стратегии. Поэтому в процессе стратегического планирования следует

поэтапно обсуждать ключевые аспекты разрабатываемой стратегии, вовлекая в этот процесс заинтересованные стороны. В первую очередь необходимо добиться общего согласия по поводу методологии управления социально-экономическим развитием региона: должен быть принят единый подход (отраслевой, кластерный или другой). Далее нужно обсудить ключевые проблемы социально-экономического развития региона, назвать их и выделить в качестве приоритетов для процесса планирования. Следующим шагом в достижении компромиссов между заинтересованными сторонами может быть стратегическое видение региона в будущем. Затем нужно обозначить стратегические инициативы, которые могут быть выдвинуты федеральными и региональными органами власти, общественными организациями, корпоративными структурами и муниципальными образованиями. Вслед за этим нужно разработать и согласовать систему целей управления социально-экономическим развитием региона. И последним шагом в согласовании стратегии развития может быть портфель проектов (программ). Такая последовательность действий может существенно снизить уровень разногласий между законодательной и исполнительной ветвями власти на уровне субъекта РФ.

7. Стремление получить результат в кратчайший срок. Как было сказано выше, сложно разработать стратегию развития региона за 3-6 месяцев, даже если этим занимается опытный консультант или именитое научное учреждение. Для разработки стратегии требуется масса подготовительной работы и, что очень важно, уже налаженные процессы и процедуры; должны быть привлечены специалисты, обладающие опытом стратегического планирования в крупных корпорациях и на уровне регионов. Возможно, потребуется особая программа обучения руководителей и специалистов, работающих на государственной службе, для обучения идеологии и методологии стратегического планирования.

Стремление разработать стратегию развития в кратчайший срок почти всегда означает возникновение острых противоречий между заинтересованными сторонами по поводу ее направленности и содержания. Нарекания к стратегии могут носить объективный характер в силу имеющихся недочетов и недоработок, но и могут быть субъективными по причине низкой степени вовлечения в процесс планирования. Отсюда следует малая вероятность согласования и признания стратегии развития региона всеми заинтересованными сторонами.

Сложно утверждать, какой срок в действительности может понадобиться для разработки стратегии. Возможно, что текст стратегии можно оформить за 2-3 месяца, если привлечь хорошего консультанта. Но такой шаг можно считать заранее проигрышным в силу приведенных выше причин. Главная проблема в разработке стратегии развития – общее согласие ключевых общественно-политических сил и представителей различных органов власти в отношении стратегии развития региона. А для этого требуется время, может быть, даже полгода.

Срок разработки стратегии определяется не только временем, требуемым для ее содержательного наполнения и согласования. Нужно время для того, чтобы разработать и внедрить систему стратегического

планирования, с помощью которой станут реальностью не только стратегия развития, но и множество других документов, а самое главное, стратегических решений в виде законодательных инициатив и нормативно-распорядительных документов на региональном уровне.

8. Невнимание к макроэкономическому прогнозированию. Как правило, изучение макроэкономического окружения в процессе разработки стратегии развития региона ограничивается использованием данных Федерального агентства государственной статистики. Этого, конечно, недостаточно. Крупнейшие корпорации, международные финансовые организации, крупные финансово-инвестиционные компании, консультационные фирмы и другие регулярно занимаются изучением прогнозирования мировой и национальной экономик. Они открыто публикуют отчеты о результатах исследований и ожидаемых тенденциях, которые можно использовать, исследуя состояние и тенденции развития экономики государства или отдельного региона.

Широта и глубина макроэкономического прогнозирования зависит от опыта и уровня квалификации специалистов. Поэтому для решения задач изучения мировой и национальной экономики целесообразно привлекать внешних консультантов или пользоваться открытыми источниками информации. Результаты макроэкономического анализа должны быть предельно объективными и в полной мере отражать сложившуюся ситуацию и тенденции ее изменения. Все участники процесса стратегического планирования должны располагать результатами макроэкономических исследований и использовать их при принятии решений.

Следует уделить особое внимание технологическому прогнозированию. И хотя этим занимаются главным образом крупнейшие корпорации, такого вида прогнозирование может помочь при определении ключевых направлений социально-экономического развития региона, установлении приоритетов при финансировании программ поддержки промышленности и научно-исследовательских проектов. Но достижения научно-технического прогресса нужны не только производственным компаниям. Новые технологии могут найти применение в сфере государственного и муниципального управления, системе высшего и профессионального образования, развития культуры, создания транспортных систем и т.п.

Для решения задач макроэкономического анализа и прогнозирования целесообразно создавать постоянно действующие группы специалистов, имеющих свободный доступ к самым разным информационным источникам. Аналитическая работа должна быть поставлена на систематическую основу, ее результатами должны пользоваться не только органы власти, но и коммерческие структуры. Можно даже объединить усилия различных компаний в создании представления о макроэкономическом окружении и тенденциях его изменения: компании из разных сфер деятельности предоставляют собственные информационные ресурсы, например аналитические отчеты и прогнозы, для использования в процессе разработки стратегии социально-экономического развития региона.

9. Недостаток творческого подхода. Еще на ранней стадии развития концепции стратегического планирования было отмечено, что организационная

культура и стиль управления являются критическими факторами успеха при разработке эффективной стратегии развития [7]. И примеры успешного корпоративного управления снова уместно применить для разработки стратегического плана развития социально-экономической системы в целом. Многие крупные корпорации создают особые команды для разработки видения будущего, в частности в «Hewlett-Packard» такая деятельность поставлена на системную основу [8]. Творческая обстановка позволяет организовать работу предметных специалистов и экспертов, исследовать сложные проблемы, найти инновационные решения, выработать механизм их реализации. Творческое воображение может серьезно помочь в создании картины будущего, понимании ключевых факторов социально-экономического развития региона, государства и мировой экономики.

Большинство методов стратегического планирования основываются на работе экспертов и экспертных групп. Нужно уметь анализировать большой объем информации, изучать сложные ситуации, находить решения, которые изначально кажутся невозможными. Поскольку в управлении не бывает повторяющихся ситуаций, то и методы их решения нужно искать или разрабатывать. А для этого требуется работа экспертных групп, которая немыслима без создания творческой обстановки и развития стратегического мышления.

К сожалению, приходится констатировать, что в региональных органах власти, как правило, отсутствует творческая обстановка; вряд ли можно одновременно создать ее для процесса стратегического планирования. Поэтому решение задач, требующих творческого подхода, целесообразно поручать временно создаваемым подразделениям (к примеру, проектному офису) или внешним консультантам. Другим вариантом развития творческой атмосферы при обсуждении стратегических решений может быть проведение семинаров, конференций, круглых столов и других подобных мероприятий, в ходе которых заинтересованные лица могут свободно высказываться, вырабатывать коллективное мнение по ключевым аспектам стратегии регионального развития.

10. Неприятие отрицательных фактов. Каждому человеку свойственно обращать внимание на успехи и преуменьшать значение негативных событий. А некоторым руководителям, кроме того, свойственно пренебрегать управленческими проблемами, о возникновении которых свидетельствуют отрицательные факты. Такое недопустимо при разработке стратегии развития, поскольку тогда невозможно будет установить объективные цели и разработать планы по их реализации. Руководитель должен взвешенно оценивать достижения и неудачи, отыскивать факторы успеха и причины ошибок. Важно понимать, что управление немыслимо без управленческих проблем, иначе руководитель останется без работы, поскольку разрешать будет нечего, не нужно принимать управленческие решения.

Конечно, в контексте сложных общественно-политических условий, которые всегда имеют место в государственном и муниципальном управлении, любая проблема может трактоваться как неспособность руководства надлежащим образом исполнять свои обязанности. И все же это не говорит о том, что проблемы не следует замечать. Напротив, успешное решение насущных проблем социально-экономического развития будет свидетельствовать о высоком

уровне компетентности регионального руководства. Вопрос лишь в том, какие проблемы следует освещать в СМИ, а какие обсуждать в режиме строгой конфиденциальности.

Определенную сложность может вызывать сугубо иерархическое построение региональной системы управления, вследствие чего трудно выявить и охарактеризовать проблемы, которые отдельные ведомства склонны замалчивать. В этом случае может помочь система внутреннего контроля, которая сделает возможным выявление проблем в различных отраслях народного хозяйства.

Следует также правильно определять социально-экономические проблемы и соотносить их с текущим состоянием экономики государства, стадией экономического цикла и общим развитием мировой экономики. Более того, в рамках стратегии развития региона целесообразно обсуждать только те проблемы, которые можно разрешить с помощью имеющихся ресурсов и возможностей.

В статье рассмотрены проблемы и трудности, которые могут возникнуть при организации и осуществлении процесса стратегического планирования на уровне отдельного взятого региона. Ключевыми проблемами являются неопределенность в методологическом подходе к управлению социально-экономическим развитием региона, недостаток организационного обеспечения процесса стратегического планирования и отсутствие контура стратегического планирования на уровне муниципальных образований. Эти проблемы должны быть устранены до начала процесса стратегического планирования, иначе не удастся разработать эффективную стратегию социально-экономического региона, которая будет принята всеми заинтересованными сторонами. Важно отметить, что процесс стратегического планирования не должен быть разовым, случающимся время от времени в зависимости от происходящих общественных событий. Успешная стратегия является результатом длительной организационной работы и постоянно ведущейся аналитической деятельности по выявлению социально-экономических проблем.

Список литературы

1. *Жилкин С.Ф.* Совершенствование стратегического планирования развития города: дис. ... д-ра экон. наук. М., 2007.
2. *Казанчева Х.К.* Методологические основы формирования механизма социально-экономического развития депрессивного региона: управление, императивы, направления: на материалах Кабардино-Балкарской Республики: дис. ... д-ра экон. наук. Нальчик, 2009.
3. *Концепция* долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]: утв. распоряжением Правительства Рос. Федерации от 17 нояб. 2008 г. № 1662-р. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_90601/#p8 (дата обращения: 07.10.2011).
4. *Крымов В.Б.* Стратегическое планирование в системе управления социально-экономическим развитием субъекта Российской Федерации: дис. ... д-ра экон. наук. М., 2010.

5. *Магданов П.В.* Современный подход к стратегическому планированию // *Ars Administrandi*. 2011. №1. С. 11-26.
6. *Bain & Company*. Management Tools and Trends 2009.
7. *Cleland D., King W.* Developing a Planning Culture for More Effective Strategic Planning // *Long Range Planning*. 1974. Vol. 7. June. P. 70-74.
8. *Feurer R., Chaharbaghi K., Wargin J.* Developing Creative Teams for Operational Excellence // *International Journal of Operations & Production Management*. 1996. Vol. 16. № 1. P. 5-18.