

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПО СТРАТЕГИРОВАНИЮ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО  
РАЗВИТИЯ В РЕГИОНЕ ПОСРЕДСТВОМ УКРЕПЛЕНИЯ  
ВЗАИМОСВЯЗИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ  
И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

**Е.Р. Метелева**

*Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация*

**Информация о статье**

Дата поступления  
14 июля 2021 г.

Дата принятия к печати  
30 сентября 2021 г.

Дата онлайн-размещения  
22 октября 2021 г.

**Ключевые слова**

Стратегическое управление; стратегическое планирование социально-экономического развития региона; стратегирование; прогнозирование социально-экономического развития региона

**Аннотация**

Значение стратегического управления социально-экономическим развитием регионов в условиях неопределенности становится все более важным. Цель данной статьи — выявить основные проблемы в организации деятельности по стратегированию и прогнозированию социально-экономического развития на региональном уровне. Исследование, проведенное с помощью системно-мыследеятельностного подхода, показало, что полноценное стратегическое планирование на региональном уровне невозможно без нормативного прогноза и анализа внешней среды, которым органы государственной власти субъектов РФ не уделяют должного внимания. Такие этапы стратегирования, как прогнозирование и стратегическое планирование, играют главную роль в процессе стратегирования. В статье уточнено понятие стратегического управления (стратегирования) применительно к социально-экономическому развитию регионов. Установлено, что недостатки методического инструментария и невысокий уровень квалификации экспертов приводят к невысокому качеству разрабатываемых прогнозных документов и принимаемых управленческих решений. Подготовлены предложения, направленные на поддержку деятельности по прогнозированию социально-экономического развития региона посредством применения качественных методов прогнозирования. Предложения включают критерии отбора экспертов для разработки прогнозов, а также концептуальную распределенную схему сбора экспертных мнений по вопросам перспектив изменения различных аспектов и направлений социально-экономического развития региона.

**IMPROVEMENT OF ACTIVITIES OF STRATEGIZING  
OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT IN A REGION  
BY MEANS OF STRENGTHENING THE INTERCONNECTION  
BETWEEN FORECASTING AND STRATEGIC PLANNING**

**Elena R. Meteleva**

*Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation*

**Article info**

Received  
July 14, 2021

Accepted  
September 30, 2021

Available online  
October 22, 2021

**Abstract**

The importance of strategic management of the socio-economic development of regions in conditions of uncertainty is becoming increasingly important. The aim of this article is to identify the main problems in organizing activities of strategizing and forecasting of social and economic development of a region. The research conducted using the systemic mental and action approach showed that comprehensive strategic planning at the regional level is impossible without norma-

**Keywords**

Strategic management; strategic planning of social and economic development of a region; strategizing; forecasting of social and economic development of a region

tive forecasting and environmental analysis, which state government bodies of the territorial entities of the Russian Federation do not pay sufficient attention to. Such stages of strategizing as forecasting and strategic planning play a major role in the process of strategizing. The article clarifies the concept of strategic management (strategizing) in relation to the socio-economic development of regions. It was found out that the shortcomings of the methodological tools and low level qualification of experts lead to a low quality of the developed forecast documents and management decisions. Suggestions have been developed to support the forecasting of the socio-economic development of the region through the use of qualitative forecasting methods. The proposals include criteria for the selection of experts for the development of forecasts, as well as a conceptual distributed scheme for collecting expert opinions on the prospects for changing various aspects and directions of the socio-economic development of the region.

**Введение**

Деятельность по прогнозированию, несомненно, является одной из древнейших, поскольку попытки «предсказывать будущее» в целях снижения неопределенности и нивелирования возможных рисков предпринимались на протяжении всей человеческой истории. Успешность таких попыток была сомнительной, а судьба самих древних «прогнозистов» — часто незавидной. Тем не менее эта деятельность остается востребованной, а в современную эпоху в связи с интенсификацией общественных изменений становится даже все более актуальной.

Основными заказчиками результатов прогностической деятельности в мире в настоящее время, как, впрочем, и всегда, выступают крупные коммерческие компании и органы публичного управления. За рубежом разработкой прогнозов занимаются преимущественно так называемые think tanks («фабрики мысли») — специализированные научно-исследовательские организации, предлагающие на возмездной основе свои результаты представителям публичного и коммерческого секторов, например Институт инновационных исследований Университета Манчестера (Великобритания). Но в этой сфере присутствуют и международные организации, и государственные структуры, регулярно публикующие результаты своих исследований для широкого круга лиц (к примеру, Департамент Форсайта Министерства науки Великобритании), а также аффилированные с госорганами некоммерческие организации (Институт научно-технической политики (Япония)).

В Российской Федерации в сфере прогнозирования действует ряд организаций: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», некоммерческое партнерство «Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования»,

фонд «Центр стратегических разработок «Северо-Запад», ЗАО «Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр» и др. Эти организации ориентированы на выполнение запросов органов публичной власти, поскольку крупный бизнес пока не предъявляет заметного спроса на продукты прогностической деятельности. Институт народнохозяйственного прогнозирования Российской академии наук специализируется на выполнении фундаментальных, прикладных и поисковых научных исследований в области анализа и прогнозирования перспектив социально-экономического развития России и ее регионов.

Основными заказчиками прогнозов в нашей стране являются органы государственной власти и местного самоуправления, поскольку в соответствии с Федеральным законом «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ установлена обязательность осуществления стратегического планирования и прогнозирования социально-экономического развития территориальных образований всех уровней.

Данный закон определяет стратегическое планирование как «деятельность его участников по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, отраслей экономики и сфер государственного и муниципального управления...»<sup>1</sup>.

Мы полагаем, что данная формулировка в законе не является удачной, так как стратегическое планирование толкуется как «деятельность по... планированию...», т.е. через самоё себя, что противоречит формальной логике. Нам представляется, что более под-

<sup>1</sup> О стратегическом планировании в Российской Федерации : федер. закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ : (ред. от 18 июля 2019 г.) // СПС «КонсультантПлюс».

ходящими терминами явились бы «стратегирование» или «стратегическое управление». Под *стратегированием* мы предлагаем понимать деятельность: а) по определению направлений развития объекта управления с учетом изменений внешней среды; б) практической реализации данных направлений и в) постоянному контролю соответствия осуществляемых действий выбранным направлениям и ориентирам.

Н.Г. Патрикеев определил стратегирование как совокупность стратегического планирования, прогнозирования и управления [1]. Однако мы также не согласны с таким определением, поскольку полагаем, что термин «стратегическое управление» (или же «стратегирование») является всеобъемлющим и включает в себя целеполагание, прогнозирование, планирование, программирование и контроль.

Мы считаем, что наиболее важными и ответственными этапами деятельности по стратегированию социально-экономического развития (далее также СЭР) являются прогнозирование и планирование. В настоящее время процессы прогнозирования и планирования осуществляются разрозненно. В то же

время достоверные и научно обоснованные прогнозы имеют высокую важность именно для крупных ресурсно-сырьевых регионов, так как данные регионы особенно зависимы от изменения условий на внешних рынках [2].

Мы предложили свою логическую схему осуществления и взаимосвязи процессов прогнозирования и стратегического планирования социально-экономического развития региона в рамках системы стратегирования (рис. 1).

По нашему мнению, объединенный процесс стратегирования должен включать в себя неограниченное число итераций, поскольку изменения во внешней среде региона, как, впрочем, и во внутренней, происходят постоянно, могут быть как достаточно прогнозируемыми, так и абсолютно непредсказуемыми, требуют постоянного мониторинга и рефлексивного анализа, что, в свою очередь, вызывает необходимость постоянной корректировки положений стратегических документов. Как следует из предложенной схемы, основной акцент в ходе процесса стратегирования должен делаться на мониторинг внешней среды, так как имен-

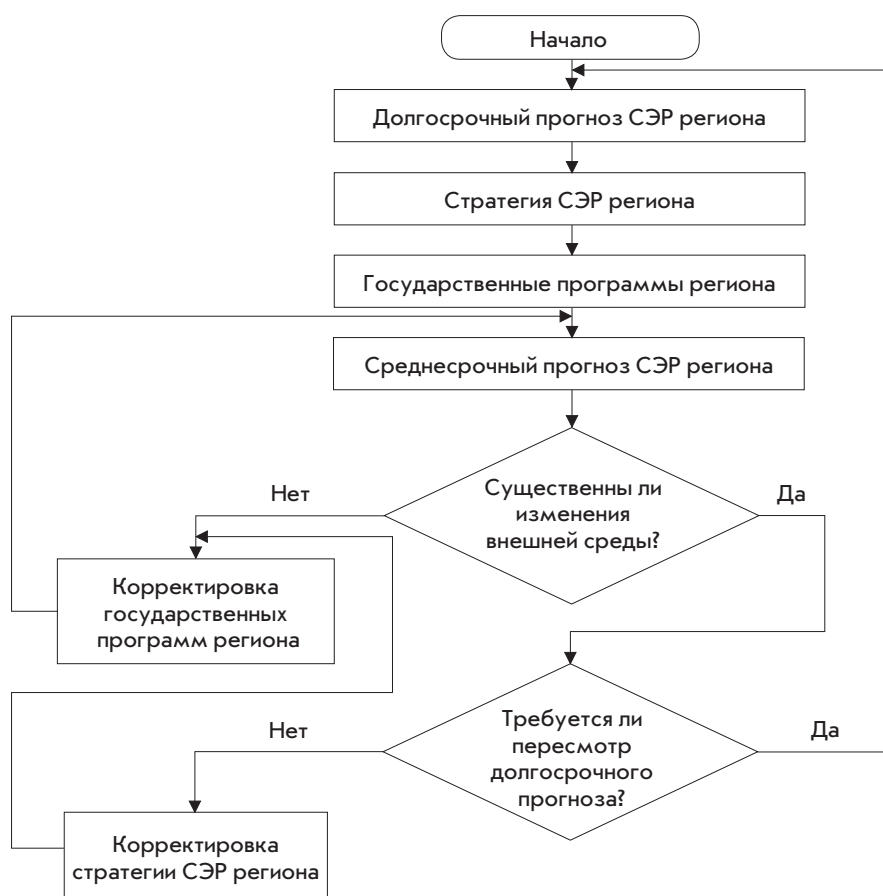


Рис. 1. Краткая блок-схема осуществления и взаимосвязи процессов прогнозирования и стратегического планирования СЭР региона

но существенные изменения внешней среды требуют соответствующего реагирования со стороны субъекта управления, что должно проявляться в корректировке документов стратегического планирования и пересмотре стратегий деятельности.

Самой сложной в реализации является именно прогностическая деятельность. Этот факт признается отечественными исследователями в качестве важнейшего ограничения при осуществлении стратегического управления, прежде всего на уровне регионов и муниципалитетов [3].

#### **Проблемы в организации деятельности по стратегированию и прогнозированию социально-экономического развития региона**

Стратегирование позволяет сознательно конструировать будущее, а не действовать ситуативно, реагируя на события, которые наступили в какой-то момент времени. Роль прогнозирования в процессе стратегирования особенно велика, поскольку отправной точкой стратегического планирования является текущее состояние объекта, а главное — его социально-экономические возможности, определенные на основе предвидения будущих характеристик ситуации, в которой окажется объект. Особая роль прогнозирования в процессе управления СЭР отмечается различными российскими исследователями [4; 5].

Органы государственной власти субъектов РФ разрабатывают преимущественно поисковые прогнозы, не уделяя должного внимания нормативным, поскольку не в полной мере понимают важность прогнозов второго вида, не обладают в достаточной

мере собственными компетенциями для осуществления такой сложной деятельности, а также не располагают адекватным методическим инструментарием для разработки таких прогнозов. Однако именно нормативные прогнозы позволяют реально заниматься не просто текущей проектной деятельностью, но полноценным стратегическим планированием и программированием.

Таким образом, *первой проблемой* является отсутствие практики разработки нормативных прогнозов и других документов стратегического планирования, также относящихся к нормативным.

По нашему мнению, практически полное отсутствие внимания к анализу внешней среды, выявлению реальных возможностей и угроз обуславливает невысокое качество стратегирования на региональном уровне. И это является *второй важной проблемой*, которая может быть особо выделена в процессе стратегирования. При этом упускается из виду, что активными участниками инновационной деятельности становятся не только страны, но и регионы, однако этот процесс невозможно представить без широкого анализа глобальных технологических и финансовых потоков, исследования передовых научных открытий и технологических разработок [6].

Для наглядности нами был выполнен сравнительный анализ содержания документов стратегического планирования ряда регионов России. Мы сравнили эти документы по показателю «доля текста, посвященного анализу внешней среды и SWOT-анализу, в тексте стратегий СЭР рассматриваемых регионов» (табл. 1).

Таблица 1

#### **Сравнение объема текста стратегий социально-экономического развития регионов, уделенного анализу внешней среды\***

Регион	Показатель		Доля текста, занимаемая анализом внешней среды, %
	Объем текста стратегии СЭР региона, страниц	Объем анализа/описания внешней среды и SWOT-анализа в тексте стратегии региона, страниц	
Иркутская область	420	15	4
Московская область	117	1	1
Ленинградская область	56	1	2
Новосибирская область	237	4	2

\* Составлена по данным: Проект Стратегии СЭР Иркутской области до 2036 г. URL: [https://irkobl.ru/sites/economy/socio-economic/project2036/Проект стратегии Иркутской области.docx](https://irkobl.ru/sites/economy/socio-economic/project2036/Проект%20стратегии%20Иркутской%20области.docx); О Стратегии социально-экономического развития Московской области на период до 2030 г.: постановление правительства Моск. обл. от 28 дек. 2018 г. № 1023/45. URL: <https://mosreg.ru/download/document/962295>; Стратегия социально-экономического развития Ленинградской области до 2030 г. URL: [https://econ.lenobl.ru/media/content/docs/3513/Стратегия социально-экономического развития Ленинградской области \(новая\)\\_zA2XRRX.pdf](https://econ.lenobl.ru/media/content/docs/3513/Стратегия%20социально-экономического%20развития%20Ленинградской%20области%20(новая)_zA2XRRX.pdf); Стратегия социально-экономического развития Новосибирской области на период до 2030 г. URL: [https://www.nso.ru/sites/test.new.nso.ru/wodby\\_files/files/page\\_2412/postanovlenie\\_pravitelstva\\_nso\\_ot\\_19.03.2019\\_no\\_105-p\\_o\\_strategii\\_ser\\_nso\\_na\\_period\\_do\\_2030\\_goda.rar](https://www.nso.ru/sites/test.new.nso.ru/wodby_files/files/page_2412/postanovlenie_pravitelstva_nso_ot_19.03.2019_no_105-p_o_strategii_ser_nso_na_period_do_2030_goda.rar).

Данные свидетельствуют, что в стратегиях рассматриваемых регионов недопустимо мало внимания уделяется анализу внешней среды. Просмотр документов стратегического планирования ряда других регионов подтвердил, что этот недостаток является распространенным. В то же время в Методических рекомендациях по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации, утвержденных приказом Минэкономразвития России от 23 марта 2017 г. № 132<sup>2</sup>, предлагается использовать два метода проведения анализа внешней среды региона — SWOT- и PEST-анализ.

В качестве существенной *третьей проблемы* в организации деятельности по стратегированию в регионах мы выделили недостаточную взаимосвязь между такими функциями, как прогнозирование, особенно долгосрочное, и стратегическое планирование. В частности, можно сравнить состав показателей, которые разрабатываются в рамках прогнозов СЭР региона на долгосрочный период, с перечнем показателей,

<sup>2</sup> URL: <https://economy.gov.ru/material/file/3b00b259b4ccceb36ddd63177813aa7a/Prikaz132.pdf>.

включенных в блоки стратегии СЭР соответствующего региона. В стратегии СЭР, как правило, включаются десятки и даже сотни показателей (что само по себе является абсолютно избыточным и нецелесообразным), а в рамках прогнозов разрабатывается максимум два десятка показателей.

Понятно, что чем на более отдаленный период составляется прогноз, тем меньший набор показателей в нем рассчитывается. Мы рассмотрели перечень основных показателей, которые разрабатываются в рамках долгосрочного и среднесрочного прогнозов СЭР Иркутской области (табл. 2).

Из анализа табл. 2 следует, что перечень показателей в данных прогнозах частично совпадает. Но главное предназначение прогнозных результатов — служить основанием, базой для разработки других документов стратегического планирования, прежде всего стратегии социально-экономического развития региона. Из этого тезиса логически вытекает требование к увязке прогнозов и базирующихся на них документов: показатели прогноза должны находить отражение в соответствующих показателях стратегии СЭР. Либо, наоборот, показатели, обязательно присутствующие в стратегии СЭР, должны

Таблица 2

#### Ключевые показатели, разрабатываемые в рамках долгосрочного и среднесрочного прогнозов СЭР Иркутской области\*

Долгосрочный прогноз	Среднесрочный прогноз
<i>Ключевые показатели</i>	
Валовой региональный продукт (добавленная стоимость), всего, млн р.	Валовой региональный продукт (добавленная стоимость), всего, млн р.
В сопоставимых ценах, % к предыдущему году	В сопоставимых ценах, % к предыдущему году
Прибыль прибыльных предприятий, млн р.	Прибыль прибыльных предприятий, млн р.
Объемы инвестиций в основной капитал за счет всех источников финансирования, всего, млн р.	Объемы инвестиций в основной капитал за счет всех источников финансирования, всего, млн р.
В сопоставимых ценах, % к предыдущему году	В сопоставимых ценах, % к предыдущему году
Фонд заработной платы, всего, млн р.	Фонд заработной платы, всего, млн р.
Отсутствует	Индекс производства (по видам экономической деятельности), % к предыдущему году
Отсутствует	Среднегодовая численность населения, тыс. чел.
Отсутствует	Экспорт, млн долл.
Отсутствует	Импорт, млн долл.
Отсутствует	Общий объем туристического потока, тыс. чел.
<i>Исходные данные</i>	
Основные параметры государственных программ Иркутской области, тыс. р.	Основные параметры государственных программ Иркутской области, тыс. р.
Отсутствует	Прогноз баланса трудовых ресурсов
Основные факторы внешней среды	Отсутствует
Мировые цены на нефть марки Urals, долл. /баррель	Отсутствует
Курс доллара США (среднегодовой), р./долл.	Отсутствует
Инфляция (прирост цен в среднем за год), %	Отсутствует

\* Составлена по данным Министерства экономического развития Иркутской области. URL: [https://irkobl.ru/sites/economy/socio-economic/advance\\_planning](https://irkobl.ru/sites/economy/socio-economic/advance_planning).

быть описаны, «предсказаны», «спрогнозированы» в рамках прогнозов. Однако на практике это требование не соблюдается.

Система стратегирования в Иркутской области, как и в любом другом регионе, включает в себя три подсистемы (рис. 2). Прогнозирование является важнейшей подсистемой системы стратегирования СЭР Иркутской области.

Для определения прогнозных показателей, характеризующих развитие мировой и национальной экономики, плановыми органами региона могут быть использованы параметры Прогноза социально-экономического развития Российской Федерации, который ежегодно разрабатывается и уточняется Министерством экономического развития Российской Федерации. Однако, во-первых, неразрывная связь официального прогноза с проектом федерального бюджета заставляет использовать при его формировании максимально консервативные сценарии мировой экономики, во-вторых, перечень прогнозируемых параметров достаточно ограничен.

По нашим оценкам, из всех решений, принимаемых органами государственной власти региона, собственные составляют примерно 20 %, а оставшиеся 80 % регла-

ментированы федеральными документами стратегического планирования, а также отраслевыми стратегиями развития, стратегиями развития «Газпрома», «Роснефти» и других крупных компаний. Минэкономразвития Иркутской области должно в обязательном порядке отразить целевые ориентиры, предусмотренные для региона федеральными стратегиями и национальными проектами, в собственной стратегии социально-экономического развития. Такая привязка прогнозной деятельности к параметрам и перечню показателей документов федерального уровня ограничивает возможность и готовность лиц, ответственных за разработку прогнозных продуктов, проявлять инициативу и самостоятельность и производить прогностические документы, максимально адаптированные к специфике региона и полезные для принятия качественных стратегических решений. Эти же ограничения в процессе регионального стратегического планирования выделяют новосибирские исследователи А.С. Новоселов и А.В. Фалеев [7]. Однако, согласно утверждениям ведущих экспертов по стратегическому менеджменту, основное предназначение данного вида деятельности — разработка стратегий, которые могут



Рис. 2. Система стратегирования социально-экономического развития Иркутской области в разрезе основных документов

«переписывать правила конкурентной игры и делать потенциальное будущее радикально отличным от настоящего» [8].

Соответственно, четвертая проблема, отмеченная нами, — это низкая степень самостоятельности органов государственной власти региона в осуществлении стратегического управления, прежде всего прогнозирования и планирования СЭР региона.

Прогноз социально-экономического развития региона должен, по нашему мнению, быть не поисковым, а нормативным с учетом прогнозируемых изменений внешних условий и представлений о будущем желаемом состоянии объекта управления.

Прогноз изменения внешних условий региона должен базироваться на имеющихся прогнозных разработках, научных и даже научно-популярных публикациях о перспективах изменений в разрезе отраслей (секторов, видов экономической деятельности), а также в разрезе территориальных образований крупного масштаба (рис. 3).

Согласно положениям управленческой науки, сформулированным И. Ансоффом, П. Друкером и др., необходимо проводить анализ не всех имеющихся в регионе видов

деятельности или секторов, а только ключевых отраслей [9; 10]. В долгосрочном периоде особое значение имеют только приоритетные, наиболее важные отрасли, и анализ других отраслей не должен отвлекать ресурсы и внимание разработчиков прогнозов и органов власти, принимающих решения.

В качестве пятой проблемы мы определили некорректный выбор ключевого ориентира (стратегической цели) развития региона. Мы полагаем, что стратегической целью СЭР региона, которую можно выразить количественно и оценить ее реальное достижение, должна выступать нормативная (т.е. желаемая) численность населения. Именно этот показатель в конечном итоге позволяет оценить, насколько успешно развивается регион, насколько высоки уровень и качество жизни в нем, насколько привлекательной является данная территория как место для жизни и ведения бизнеса.

В табл. 3 сравниваются прогнозные и фактические данные по численности населения Иркутской области. Прогнозы были сделаны в рамках ключевых документов стратегического планирования региона: Стратегии СЭР Иркутской области до 2020 г. (принята в

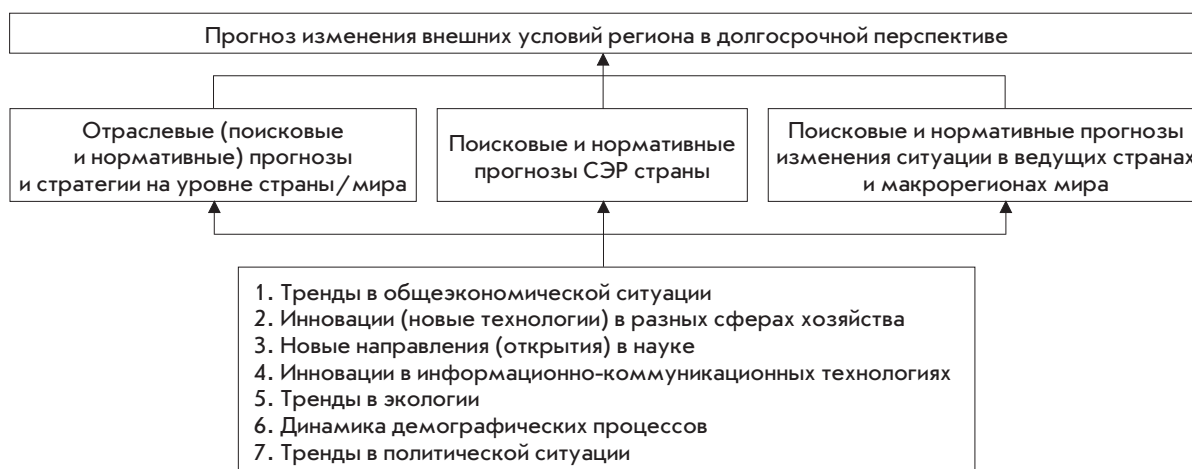


Рис. 3. Прогноз изменения внешней среды развития региона

Таблица 3

Численность населения Иркутской области (прогноз и факт), тыс. чел.

Год	Стратегия 2008 г.		Программа 2010 г.	
	Прогноз	Факт	Прогноз	Факт
2010	2 457	2 429	–	–
2015	2 377	2 415	2 380–2 400	2 415
2020	–	–	2 310–2 330	2 391
2022	2 272	2 375 (оценка 2021 г.)	–	–

\* Составлена по данным: Стратегия СЭР Иркутской области до 2020 г. URL: <http://city-strategy.ru/upload/document/IrkutskOblStrategiya.doc>; Об утверждении Концепции социально-экономического развития Иркутской области на период до 2020 г.: распоряжение губернатора Иркут. обл. URL: <https://docs.cntd.ru/document/561504395>; Программа СЭР Иркутской области на 2011–2015 гг.: закон Иркут. обл. от 31 дек. 2010 г. № 143-оз. URL: <https://docs.cntd.ru/document/469403581>.

2008 г.), Концепции СЭР Иркутской области и Программы СЭР Иркутской области на 2011–2015 гг. (приняты в 2010 г.). В первом документе были сделаны более негативные (по сравнению с фактом) прогнозы относительно сокращения численности населения, однако отклонение от прогноза в пределах +100 тыс. чел. не является настолько существенным, чтобы расценить прогноз как неточный. Оценочные цифры двух следующих документов также несколько занижены по сравнению с фактом, однако и эта неточность не может внушить достаточного оптимизма по поводу перспектив развития региона.

В проекте Стратегии СЭР до 2036 г. (разрабатывается с 2016 г. по настоящее время) были сделаны предположения на 2015–2019 гг., и с тех пор прогнозные данные пока не обновлялись. Но в целом картина та же: оценка на 2019 г. несколько ниже фактического значения (2 394 тыс. чел. против 2 397 тыс.).

В Стратегии СЭР до 2020 г. величина миграционных потерь в 2000–2006 гг. была оценена в 30,8 тыс. чел., а в проекте Стратегии СЭР до 2036 г. этот показатель в 2015–2019 гг. предварительно оценен в 28,4 тыс. чел.

Как видно из приведенных данных, общая тенденция на снижение численности населения является устойчивой, что свидетельствует о стабильно сохраняющихся негативных перспективах Иркутской области. Она остается регионом, теряющим население и экономический потенциал, разумеется, при условии отсутствия радикальных шагов, которые могли бы переломить сложившиеся тенденции. Как следует из всех последовательно принимаемых документов стратегического планирования, руководство региона ожидает, что в обозримом будущем ситуация останется неизменной. В прогнозах до 2036 г., публикуемых Росстатом, также представлен негативный тренд в развитии демографической ситуации.

Поскольку численность населения региона не заявлена не только в качестве главной, но даже просто очень важной цели развития, соответствующий показатель не фигурирует в долгосрочных прогнозах СЭР, то внимание субъекта управления фокусируется на других аспектах развития региона. Тем самым искажаются приоритеты деятельности субъекта управления. Ведь любые проекты, разрабатываемые органами государственной власти, местного самоуправления или крупными бизнес-компаниями, нацеленные на расширение производства, требуют возрастающего объема трудовых ресурсов. Устойчивое снижение численности населения — тревожный сигнал, предупреждающий

о стратегически неверном курсе развития любой территории.

#### **Предложения по совершенствованию деятельности по стратегированию и прогнозированию социально-экономического развития в регионе**

Динамика развития информационных, производственных, финансовых и других технологий, а также условия мирового экономического и геополитического кризиса позволяют утверждать, что в современной мировой экономике возможно резкое изменение экономических и, соответственно, социальных условий в странах и регионах. Экспертное прогнозирование представляет собой наиболее востребованный вид прогнозной деятельности, что связано с наличием нестабильной и непредсказуемой среды, которая делает невозможным однозначное формализованное предвидение наступающих событий [11].

Мы рассмотрели проблему верификации прогнозных продуктов (рис. 4). Верификация прогнозов складывается из оценки методов прогнозирования и оценки собственно самих прогнозов.

Первое направление представляется сравнительно простой задачей в случае использования количественных методов, однако следует учитывать, что результат применения любых моделей зависит от качества исходной информации. Что же касается осуществления оценки качества экспертных суждений, то однозначно можно заключить, что имеется прямая зависимость от качества (квалификации) самих привлекаемых экспертов.

Реализация второй составляющей деятельности по верификации прогноза представляется более затруднительной, так как качество самих прогнозов зависит от проявления и интерференции нескольких факторов, включая доступность (недоступность) нескольких прогнозных результатов, качество решений, принимаемых на основе прогноза (качество стратегирования), а также степень изменчивости внешней среды и степень влиятельности субъекта управления, являющегося заказчиком прогноза.

С учетом данных рис. 4 возможно разработать требования к тем условиям (факторам), которые находятся в зоне доступности и влияния субъекта управления (стратегирования). К таким условиям относятся качество экспертов и качество исходной информации.

Также мы разработали перечень требований к специалистам, которые могут привлекаться как эксперты для формирования определен-



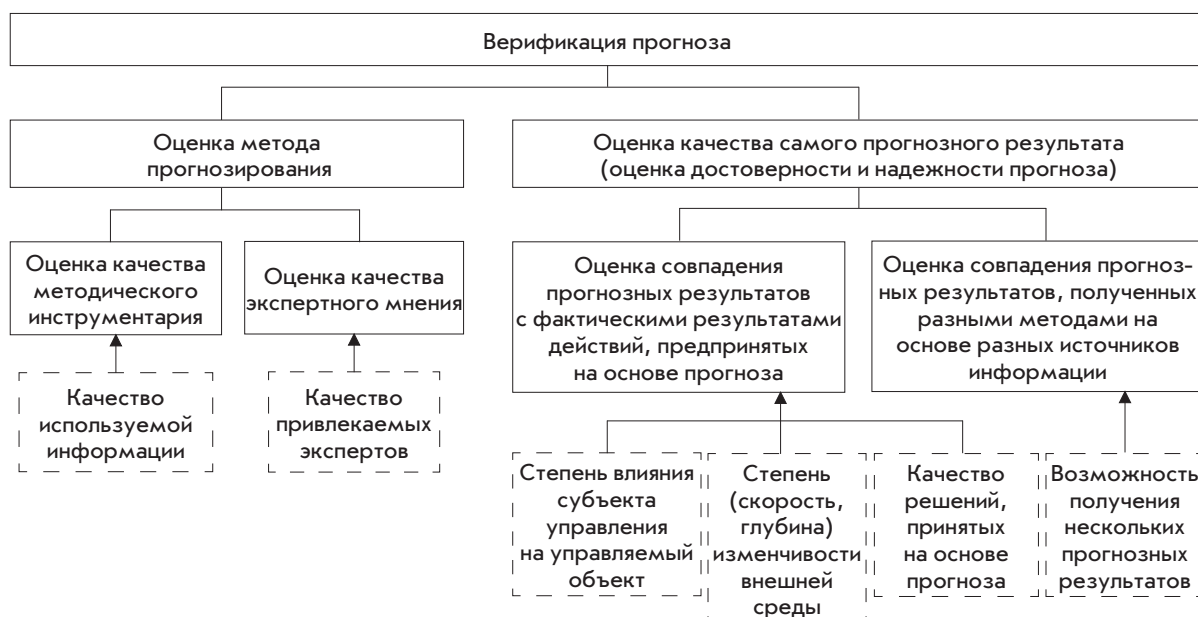


Рис. 4. Верификация прогнозов в современной прогностике

ного рода прогнозов. Наряду с традиционными требованиями к квалификации (образование, наличие ученой степени/звания, стаж, должность и место работы) мы предлагаем ввести дополнительные критерии (рис. 5).

Хотя, разумеется, остается отдельный спорный момент: кто выступит экспертом («судьей») при оценке уровня квалификации отбираемых экспертов, поскольку оценка качеств претендентов, согласно предложенным нами дополнительным критериям, в свою очередь, требует определенного уровня квалификации.

Однако развитие современных информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) позволяет предложить определенный вариант выхода из интеллектуального затруднения

с выбором экспертов. Далее мы рассмотрим данное предложение более подробно.

Мы предлагаем воспользоваться преимуществами, которые предоставляют современные ИКТ, для того чтобы по возможности снизить субъективизм оценок и риск ошибочного выбора, расширить экспертную базу и сформировать пул экспертов, которые могли бы содействовать органам государственной власти региона в осуществлении процессов прогнозирования и стратегирования. Также с помощью данного предложения появится возможность повысить качество исходной информации для разработки прогнозов и последующих стратегических документов. Мы предлагаем создать распределенную систему сбора мнений (суждений) неограниченного круга экспертов по

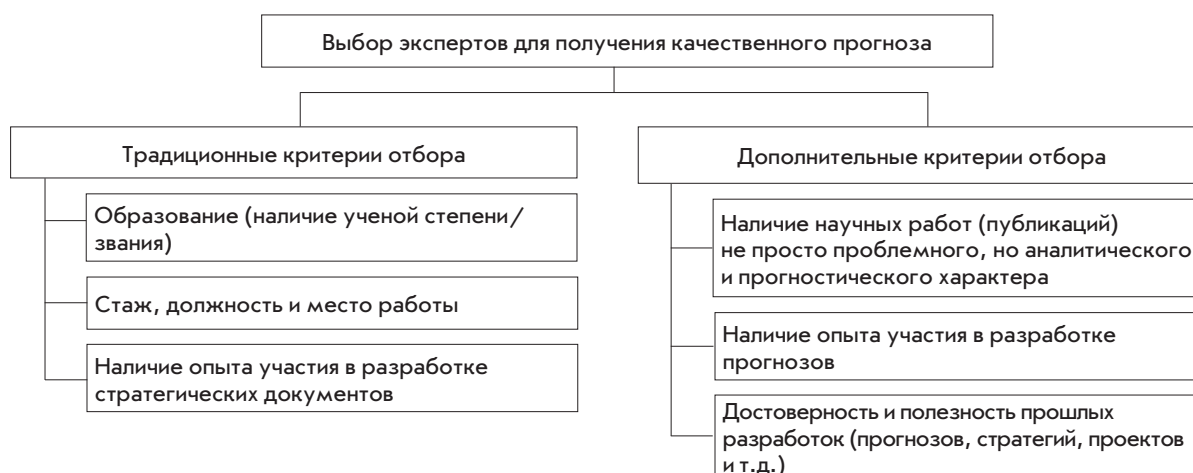


Рис. 5. Критерии отбора экспертов для разработки прогнозов с применением качественных методов прогнозирования

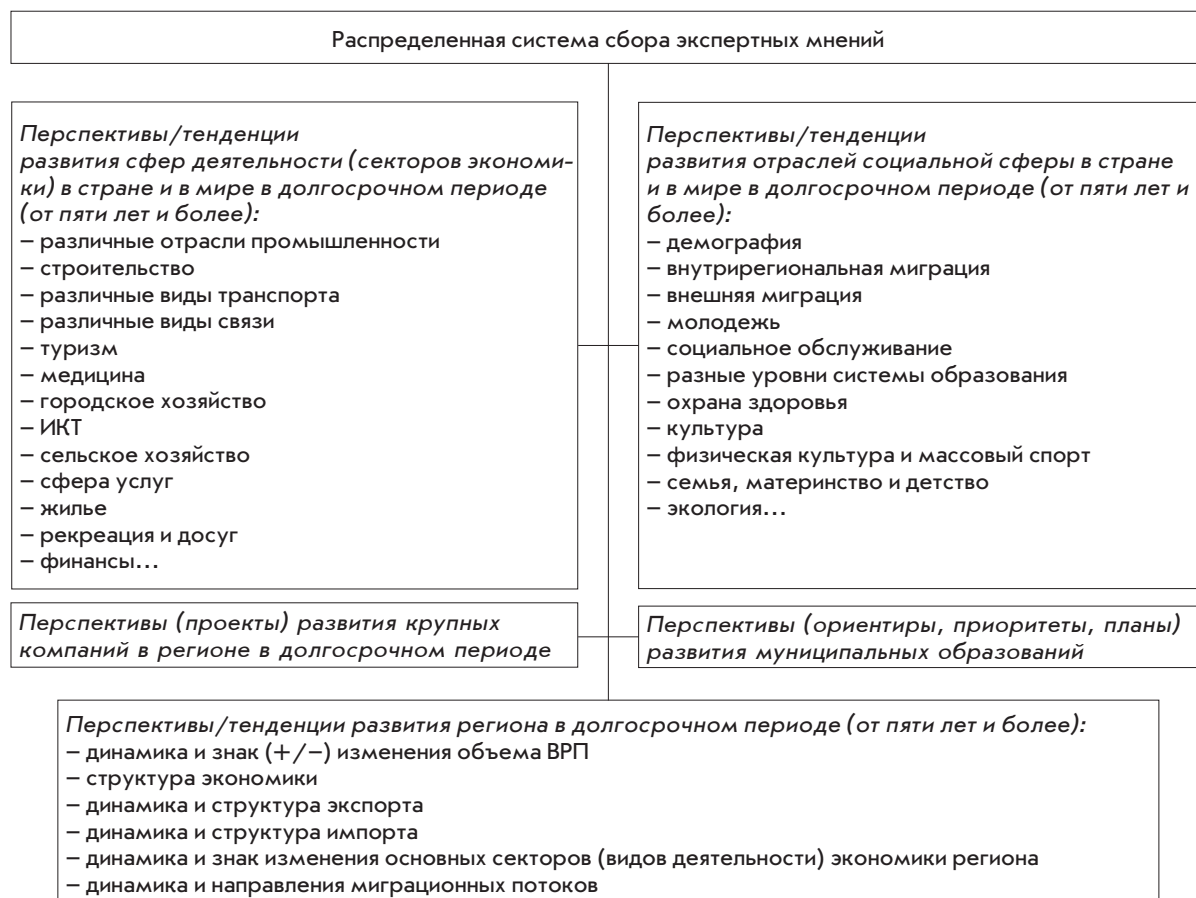
достаточно широкому кругу вопросов (рис. 6). Предложенный нами набор оцениваемых направлений не является фиксированным, возможны и другие варианты структурирования получаемой информации [12].

Данная система может стать платформой для применения метода Дельфи. На первом этапе будет производиться сбор суждений большого числа экспертов, а на следующем этапе более узкая группа аналитиков, включающая как отобранных экспертов, так и сотрудников профильного структурного подразделения Минэкономразвития, в случае необходимости сможет произвести отбор наиболее приемлемых (или наиболее распространенных) вариантов мнений для получения окончательной картины будущего.

Как можно видеть из предложенной конфигурации системы, в качестве экспертов могут выступать представители научного сообщества, бизнеса, органов местного самоуправления, сотрудники органов государственного управления, а также любые профессионалы в соответствующих сферах/секторах экономики.

Условием участия в данной системе является персонализация, анонимность не допускается. Однако после внесения в систему персональных данных и мнения/суждения/прогноза какого-либо эксперта — на этапе ознакомления с этим мнением (прогнозом) группы аналитиков — персональные данные экспертов из пула будут скрыты, чтобы не оказывать влияние на решение того или иного аналитика. Функционирование предлагаемой системы сбора мнений возможно организовать даже на базе гугл-форм.

Сделанные нами рекомендации могут найти свое отражение в положении «О порядке разработки и корректировки прогнозов социально-экономического развития Иркутской области на среднесрочный и долгосрочный периоды», утвержденном постановлением правительства Иркутской области от 26 мая 2015 г. № 254-пп, а также могут быть внесены в качестве изменений и дополнений в закон Иркутской области «Об отдельных вопросах осуществления стратегического планирования в Иркутской области» от 5 декабря 2014 г. № 145-ОЗ.



**Рис. 6. Система сбора экспертных мнений по поводу перспектив изменения различных аспектов и направлений социально-экономического развития территорий с помощью современных ИКТ**

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Патрикеев Н.Г. Стратегирование как фактор эффективного управления развитием территории : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Н.Г. Патрикеев. — Ижевск, 2005. — 25 с.
2. Самаруха А.В. Перспективные задачи методологии долгосрочного прогноза социально-экономического развития ресурсно-сырьевого региона / А.В. Самаруха // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). — 2012. — № 1. — URL: <http://brj-bguer.ru/reader/article.aspx?id=14233>.
3. Самаруха В.И. Проблемы стратегического планирования развития городской экономики / В.И. Самаруха, Т.Г. Краснова // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2009. — № 1 (63). — С. 75–78.
4. Батейкин Д.В. Аспекты развития теории и практики прогнозирования социально-экономического развития регионов / Д.В. Батейкин // Экономика. Профессия. Бизнес. — 2014. — № 1. — С. 53–56.
5. Пономарева М.А. Прогнозирование как этап процесса управления развитием социально-экономической системы региона / М.А. Пономарева, Н.С. Глуховская // Трансформация финансово-кредитных отношений в условиях финансовой глобализации : материалы междунар. науч.-практ. интернет-конф., Ростов-на-Дону, 22 февр. 2016 г. — Ростов-на-Дону, 2016. — С. 94–98.
6. Некрасова А.Е. Мировой опыт и проблемы формирования национальной инновационной системы в России: региональный аспект / А.Е. Некрасова // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). — 2011. — № 3. — URL: <http://brj-bguer.ru/reader/article.aspx?id=7995>.
7. Новоселов А.С. Проблемы оценки показателей стратегического планирования социально-экономического развития региона / А.С. Новоселов, А.В. Фалеев // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. — 2020. — № 1 (61). — URL: <https://eee-region.ru/article/6101>.
8. Bolisani E. Knowledge and Strategy Formulation in a Turbulent World / E. Bolisani, C. Bratianu. — DOI 10.1007/978-3-319-60657-6\_6 // Emergent Knowledge Strategies: Strategic thinking in knowledge management. — Cham : Springer International Publishing, 2018. — Chap. 6. — P. 117–145.
9. Ансофф И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. / И. Ансофф ; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. — Москва : Экономика, 1989. — 68 с.
10. Drucker P.F. Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century / P.F. Drucker. — New York : Harper Collins Publishers, 2001. — 224 p.
11. Дорохова Ю.В. Использование метода экспертных оценок при прогнозировании социальных процессов / Ю.В. Дорохова, Н.С. Гончарук // Среднерусский вестник общественных наук. — 2013. — № 1. — С. 34–44.
12. Самодурова С.А. Оценка и прогнозирование подсистем стратегического управления сбалансированным развитием региона / С.А. Самодурова // Дельта науки. — 2017. — № 2. — С. 43–52.

## Информация об авторе

Метелева Елена Растиславна — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры государственного управления и управления человеческими ресурсами, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: [elenameteleva@ya.ru](mailto:elenameteleva@ya.ru).

## Author

*Elena R. Meteleva* — Doctor of Economics, Associate Professor, Professor at the Department of Public Administration and Human Resource Management, Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation, e-mail: [elenameteleva@ya.ru](mailto:elenameteleva@ya.ru).

## Для цитирования

Метелева Е.Р. Совершенствование деятельности по стратегированию социально-экономического развития в регионе посредством укрепления взаимосвязи прогнозирования и стратегического планирования / Е.Р. Метелева. — DOI 10.17150/2500-2759.2021.31.(3).285-295 // Известия Байкальского государственного университета. — 2021. — Т. 31, № 3. — С. 285–295.

## For Citation

Meteleva E.R. Improvement of Activities of Strategizing of Social and Economic Development in a Region by Means of Strengthening the Interconnection between Forecasting and Strategic Planning. *Izvestiya Baikal'skogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Baikal State University*, 2021, vol. 31, no. 3, pp. 285–295. DOI: 10.17150/2500-2759.2021.31(3).285-295. (In Russian).