

**Для цитирования:** Лапыгин Ю. Н., Сивякова М. В. Проектный подход к разработке стратегии региона // Социум и власть. 2019. № 3 (77). С. 40—49.

УДК 332.144

## ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РЕГИОНА

**Лапыгин Юрий Николаевич,**

Владимирский филиал РАНХиГС,  
профессор кафедры менеджмента,  
доктор экономических наук, профессор,  
Российская Федерация,  
600017, г. Владимир, ул. Горького, 59а.  
E-mail: Lapygin.Y@gmail.com

**Сивякова Милана Викторовна,**

Владимирский филиал РАНХиГС,  
доцент кафедры менеджмента,  
кандидат экономических наук, доцент,  
заместитель председателя комитета  
проектной деятельности  
администрации Владимирской области,  
Российская Федерация,  
600017, г. Владимир, ул. Горького, 59а.  
E-mail: milana0506@mail.ru

*Аннотация*

**Введение.** Процесс разработки стратегии развития региона отличается от текущих процессов в деятельности работников исполнительных и законодательных органов власти региона. Кроме того, в этот процесс должны быть вовлечены и другие стейкхолдеры (представители федеральных и муниципальных органов власти, а также представители коммерческих и некоммерческих организаций), что требует специфической организации работ, характерных для проектного управления.

**Цель.** Статья посвящена рассмотрению вопросов, связанных с организацией процесса разработки стратегии развития региона, а также с определением этапов разработки стратегии с позиций проектного подхода.

**Методы.** При рассмотрении проектного и процессного подхода использованы методы графического и вербального моделирования, а также методы анализа и синтеза при структурировании

этапов реализации проекта по разработке стратегии региона.

**Научная новизна.** Показана специфика проектного управления в процессе разработки стратегии, заключающаяся в том, что целеполагание разработчиков стратегии требует вовлечения и согласования позиций, должна быть обеспечена новизна и уникальность стратегии, высоки неопределенность процедур разработки и риск в получении ожидаемых результатов, ресурсы и время разработки стратегии ограничены, недостаточность квалификации разработчиков компенсируется организацией процесса со стороны консультантов, велик интервал повторения процедур разработки стратегии, что, в общем и целом, отличает проектное управление от процессного.

**Результаты.** Выделены этапы процесса разработки стратегии, в каждом из которых сформулированы задачи определения отдельных элементов стратегии и сроки реализации проекта.

**Выводы.** Результаты анализа процедур разработки стратегии развития региона, начиная с первого до последнего этапа, свидетельствуют о том, что они по своему содержанию в совокупности соответствуют такой категории как проект, а в части определенности структуры стратегии и повторяемости этапов, заложенных в методические рекомендации по разработке стратегии, соответствуют процессному подходу к управлению разработкой стратегии развития региона. Организация процесса разработки стратегии представляет собой, своего рода, инструмент реализации проектного управления. Использование полученных результатов позволит консультантам и группе стратегического планирования, как участникам процесса разработки стратегии, прояснить всю картину проекта в процессе стратегического планирования в регионе.

*Ключевые понятия:*

стратегия,  
регион,  
цели,  
проект,  
процесс,  
этапы.

## Введение

Федеральный закон о стратегическом планировании в Российской Федерации<sup>1</sup> (далее — Закон) содержит норму, в соответствии с которой «документы стратегического планирования подлежат обязательной государственной регистрации в федеральном государственном реестре документов стратегического планирования» (статья 12), а методические рекомендации<sup>2</sup> Минэкономразвития России по разработке стратегии, утвержденные в начале 2017 г., раскрывают основе содержание элементов стратегии развития региона.

Кроме того, стратегия нужна Субъекту Федерации не только как обязательный документ для отчета о его наличии. Она нужна:

- муниципальным образованиям субъектов Федерации для понимания перспектив развития территории и корректировке стратегий муниципальных образований региона;
- инвесторам для оценки рисков и принятия решений о капитализации своих финансовых ресурсов на территории региона;
- бизнесменам для понимания своего участия в государственных программах<sup>3</sup> и национальных проектах<sup>4</sup>, а также программах и проектах региона<sup>5</sup>;
- департаментам администрации для включения отраслевых проектов и программ региона в национальные

проекты и федеральные программы страны;

- населению для принятия решений остаться и работать в регионе (за последние 10 лет численность населения Владимирской области сократилось на 100 тысяч человек<sup>6</sup>);
- самой администрации Владимирской области и бизнесу для межрегионального и межотраслевого сотрудничества в условиях конкуренции за федеральные финансовые ресурсы, а также для формирования репутации успешно развивающейся территории страны.

Без стратегии трудно рассчитывать на системную разработку таких документов стратегического планирования (предусмотренного все тем же Законом), к которым относятся: прогноз социально-экономического развития, бюджетный прогноз, план мероприятий по реализации стратегии и программа социально-экономического развития Владимирской области [18].

Следует заметить, что в течении прошедшего 2018 г. некоторые регионы Центрального федерального округа (ЦФО) разрабатывали новые стратегии своего развития в соответствии с положениями Закона (см. табл. 1).

Таких регионов было 7, что составляет примерно 40 % от общего числа субъектов федерации по ЦФО, что подтверждает актуальность разработки стратегий регионов. Тем более, поставлена задача разработки стратегии развития Российской Федерации до 2035, о чем свидетельствует приглашение к разработке указанной стратегии Министра экономического развития Российской Федерации М. С. Орешкина, обращенное в том числе и к регионам<sup>7</sup>.

Следует отметить, что законодательно<sup>8</sup> установлено только содержание стратегии региона, а инструменты, с помощью которых можно получить указанное содержание, нормативно не только «жестко» не определено, но и в рекомендательном плане<sup>9</sup>

<sup>6</sup> Владимирстат рассказал о демографии организаций в регионе. URL: <https://start33.ru/news/2019/02/19/vladimirstat-rasskazal-o-demografii> (дата обращения: 19.02.2019).

<sup>7</sup> Разработка стратегии России — 2035. URL: <http://gasu.gov.ru/strategy-2035/> (дата обращения: 19.02.2019).

<sup>8</sup> О стратегическом планировании в Российской Федерации : Федер. закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2014. № 26 (ч. I). Ст. 3378.

<sup>9</sup> Об утверждении методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта

<sup>1</sup> О стратегическом планировании в Российской Федерации : Федер. закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2014. № 26 (ч. I). Ст. 3378.

<sup>2</sup> Об утверждении методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации : приказ Минэкономразвития России от 23.03.2017 № 132. URL: <http://rulings.ru/acts/Prikaz-Minekonomrazvitiya-Rossii-ot-23.03.2017-N-132/> (дата обращения: 19.11.2018).

<sup>3</sup> Перечень федеральных целевых программ, предусмотренных к финансированию из федерального бюджета на 2019 год. URL: <http://fcp.economy.gov.ru/cgi-bin/cis/fcp.cgi/Fcp/FcpList/Full/2019> (дата обращения: 16.02.2019).

<sup>4</sup> О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года : Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204. URL: <https://rg.ru/2018/05/08/president-ukaz204-site-dok.html> (дата обращения: 06.11.2018).

<sup>5</sup> Региональные приоритетные проекты в 2018 году. URL: <https://kpd.avо.ru/rpp18> (дата обращения: 20.02.2019).

Таблица 1

Элементы стратегий регионов ЦФО

Наименование региона	Элементы стратегии		
	Видение [11]	Миссия [14]	Цель [24]
1. Белгородская			+
2. Брянская		+	
3. Владимирская		+	+
4. Воронежская*			+
5. Ивановская			+
6. Калужская			+
7. Костромская			+
8. Курская*	+	+	+
9. Липецкая			+
10. Московская*			+
11. Орловская*	+	+	
12. Рязанская*		+	
13. Смоленская			+
14. Тамбовская*			+
15. Тверская			+
16. Тульская		+	+
17. Ярославская		+	
18. город Москва*	+	+	+
19. ЦФО			+

Примечание: знаком «+» выделено наличие отдельных элементов стратегии, а знаком «\*» отмечены регионы, в которых в 2018 г. формировалась новая стратегия до 2030 или 2035 г.

основательно не прописано. Проектный подход позволяет упорядочить процесс разработки нового для региона продукта — стратегии его развития.

В этой ситуации органы власти регионов, стремясь оптимизировать процедуры управления процессом разработки стратегии, но не обладая необходимой квалификацией и корпоративной культурой для реализации уникального проекта по разработке стратегии, как правило, привлекают внешних консультантов. Однако и в этом случае риски и неопределенность в получении ожидаемого результата остаются высокими в связи с риском привлечь консультантов-дилетантов и методической неопределенностью процедур реализации проекта по разработке стратегии.

Поэтому рассмотрение специфики организации процесса проектного управления имеет существенное значение для теоретиков и практиков, занятых разработкой стратегии региона.

Кроме того, проектный подход позволяет ориентировать участников разработки стратегии развития региона на достижение

авангардных целей, содержание которых уникально, в отличие от целей рутинных процессов, обусловленных исполнением работниками органов власти своих должностных инструкций.

Как и любой проект, разработка стратегии ограничена в ресурсах и во времени. Расходование ресурсов ограничивается бюджетным процессом в целом и законодательством о контрактной системе в сфере закупок<sup>1</sup> в частности. Что же касается времени, то динамичные изменения внешней и внутренней среды региона требуют «быстрых» разработок (чтобы постоянно не вносить изменения на этапе формирования стратегии), с одной стороны, а другой стороны, потребность вовлечения в реализацию проекта и большого числа стейкхолдеров (формирование проектных команд), и больших объемов информации ведет к большим временным затратам от начала работ до утверждения стратегии развития региона.

Специфика проектного управления проявляется и во временной организации про-

Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации : приказ Минэкономразвития России от 23.03.2017 № 132. URL: <http://rulaws.ru/acts/Prikaz-Minekonomrazvitiya-Rossii-ot-23.03.2017-N-132/> (дата обращения: 19.11.2018).

<sup>1</sup> О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : Федер. закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ. URL: <https://www.pro-goszakaz.ru/44fz-poslednyaya-redakciya> (дата обращения: 27.04.2019).

цедур разработки стратегии, которые могут повторяться спустя длительное время (как правило, при смене власти в регионе), значительно изменяясь по своему содержанию и по причине развития методов стратегического управления, в силу изменений факторов внешней и внутренней среды, и изменений правил, определяемых законодательством.

В то же время проектный подход не отменяет и не заменяет процессного подхода. Следует заметить, что не всякий процесс может быть проектом, но всякий проект содержит в себе процессы. Рассматриваемые категории взаимосвязаны так, что проектный подход упорядочивает процесс разработки стратегии.

Так, исследователи отмечают, что потребность в разработке стратегии развития регионов побуждает стейкхолдеров и консультантов сочетать проектный и процессный подходы [23], что вызывает интерес в части исследования специфики каждого подхода, особенностей их сочетания и этапов реализации [22].

В условиях стремления регионов включиться в реализацию майского Указа Президента России<sup>1</sup>, в котором поставлены задачи социально-экономического и научно-технологического развития Российской Федерации, актуальность включения проектов в стратегии развития регионов только возрастает. Кроме того, ориентация на получение конкурентного преимущества [9] побуждает регионы рассматривать стратегию как совокупность проектов [3], реализуемых в различных сферах развития региона.

### **Проектный и процессный подходы к разработке стратегии**

Определяя управление проектами как «вид управленческой деятельности, направленный на реализацию процесса по достижению наилучших и уникальных результатов в условиях ограниченности ресурсов и времени» [12], рассмотрим соотношение двух категорий: «проект» и «процесс». Заметим, что под проектом чаще всего понимают [5] временное образование, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов, а под процессом — регулярно повторяющуюся последовательность операций, потреб-

ляющую ресурсы и создающую результат, нужный кому-либо [6].

С этих позиций можно рассматривать стратегию как проект, который имеет свое начало и конец, а по содержанию ориентирован на создание уникального для региона продукта — модели достижения амбициозных целей развития. Процедуры же формирования и реализации такого проекта представляют собой в какой-то мере формализованный процесс, который может быть выполнен с учетом методических рекомендаций<sup>2</sup> Минэкономразвития РФ.

Проект и процесс как явления имеют схожие характеристики, к которым следует отнести совокупность ресурсов, целевую ориентацию и мероприятия, отражающие деятельность организации. Сочетание основных характеристик проектного и процессного подходов приведено на рис. 1.

Если сопоставить проектный и процессный подход между собой, то следует сделать акцент не только на их взаимосвязи, но и сильных и слабых позициях друг по отношению к другу.

Проектный подход ориентирован на результат [8] в перспективе, а не на текущую деятельность региона, и должен обеспечивать формирование креативных решений [15] по его стратегическому развитию. Проектное управление позволяет отойти от функциональных интересов департаментов администрации региона в процессе формирования стратегических перспектив [2; 25].

Сопоставление достоинств и недостатков рассматриваемых подходов, представленных табл. 2, свидетельствует о том, что каждый из них не идеален, а использование достоинств проектного и процессного подходов при разработке стратегии развития региона может обеспечить целевую и экономическую эффективность деятельности разработчиков: консультантов и стейкхолдеров [16].

Отмеченные обстоятельства дополняются еще и тем, что инструменты реализации подходов отличаются, друг от друга. Например, диаграмма Г. Л. Гантта и сетевой график, а также модель жизненного цикла [13] характерны для проектного подхода, а модель У. Деминга и диаграмма К. Исикавы — больше для процессного подхода [1].

<sup>1</sup> О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года : Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204. URL: <https://rg.ru/2018/05/08/president-ukaz204-site-dok.html> (дата обращения: 06.11.2018).

<sup>2</sup> Об утверждении методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации : приказ Минэкономразвития России от 23.03.2017 № 132. URL: <http://rulaws.ru/acts/Prikaz-Minekonomrazvitiya-Rossii-ot-23.03.2017-N-132/> (дата обращения: 19.11.2018).

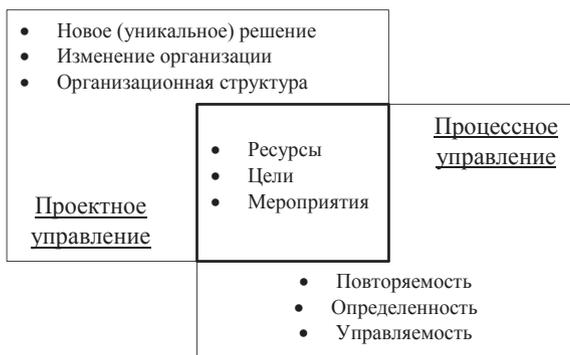


Рис. 1. Пересечение характеристик проектного и процессного подходов\*

\* Построено нами по: [2; 4; 12].

Таблица 2

**Сопоставление достоинств и недостатков подходов**

Преимущества	Недостатки
<i>Проектный подход</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• возможность оценивать результаты деятельности проектной команды на всех этапах формирования и реализации проекта;</li> <li>• рациональное использование всех видов ресурсов;</li> <li>• согласование интересов основных групп влияния;</li> <li>• структурирование инициатив;</li> <li>• строгое формулирование ожидаемых результатов и целей;</li> <li>• повышение мотивации персонала;</li> <li>• учет возможных рисков и поиск путей их снижения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокая стоимость реализации подхода;</li> <li>• необходимость повышения квалификации членам проектной команды и стейкхолдерам;</li> <li>• двойное подчинение функциональных специалистов;</li> <li>• опора на сложившуюся социальную культуру в регионе;</li> <li>• требование в части наличия особых навыков коммуникации в группе стратегического планирования (ГСП);</li> <li>• требование наличия навыков ведения документационного обеспечения проектной деятельности</li> </ul>
<i>Процессный подход</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• возможность решать накопившиеся проблемы развития региона;</li> <li>• регулирование и координация деятельности ГСП;</li> <li>• оперативность принятия и реализации принятых решений;</li> <li>• снижение операционных издержек;</li> <li>• сокращение затрат времени на выполнение отдельных процедур</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• необходимость повышения квалификации работников;</li> <li>• сложности в разработке плана по внедрению подхода;</li> <li>• иногда неточное описание процедур и процессов;</li> <li>• иногда слишком подробное описание процессов и процедур;</li> <li>• попытка охватить все процессы целиком и сразу</li> </ul>

Если построить диаграмму Ганта (см. табл. 3) для реализации проекта «Разработка стратегии развития региона», то становится очевидным последовательный процесс работы: каждый последующий этап будет зависеть от результатов предыдущего.

Первый этап протяженностью в два месяца представляет собой подготовку к выполнению проекта и включает согласование отдельных положений технического задания на разработку стратегии, подготовку распорядительных документов со стороны администрации региона и разработку паспорта проекта [7]. Кроме того, в этот же период необходимо провести конкурс среди

потенциальных консультантов, способных организовать процесс разработки стратегии развития региона. Началом реализации проекта можно считать дату утверждения паспорта проекта.

На втором этапе, который следует провести также в течение двух месяцев, необходимо выполнить комплексный анализ, включающий не только анализ документов (отчетов, справок, приказов, статистики) [17], анкетирование (опросные листы по факторам SWOT-анализа) [10] и интервью стейкхолдеров, а также обработку документации, предоставляемой органами исполнительной власти региона. В заключении этапа

Таблица 3

**Диаграмма Гантта: этапы разработки стратегии**

№ этапа	Порядок выполнения работ по этапам						
	1	2	3	4	5	6	7
1	2м						
2		2м					
3			1н				
			1н				
			1н				
			1н				
4				2н			
5				1м			
6					2н		
						2н	
						2н	
7						5м	
8							1н

Примечание: м — месяц; н — неделя.

готовятся предварительные результаты SWOT-анализа и осуществляется подготовительная работа к предстоящей на следующей этапе серии стратегических сессий группы стратегического планирования (ГСП).

Третий этап, представленный четырьмя стратегическими сессиями по одной неделе каждая, включает двухдневные стратегические сессии (работа в пятницу с середины дня и субботу — полный день) в группе стратегического планирования с организацией процесса со стороны консультантов и обработку полученной информации консультантами в межсессионный период для подготовки к следующей сессии. Практика свидетельствует в пользу такой организации этапа, поскольку вывезти всю группу (около 100 человек) на 3—4 дня за пределы кабинетов для глубокого погружения в работу над стратегией не удастся по разным причинам.

Этот этап представляет собой самый ответственный период реализации проекта по разработке стратегии, поскольку в нем непосредственно задействованы стейкхолдеры, которые должны договориться между собой о содержании целей стратегического развития региона.

На этом этапе происходит оценка результатов SWOT-анализа, формулировок Видения, Миссии и стратегических целей, предварительно составленных на предыдущем этапе. Происходит разработка стратегически значимых решений, на базе которых формируется структурная схема стратегии первого этапа стратегического развития. Окончательно формулируются Видение, Миссия и стратеги-

ческие цели, определяются этапы и выстраиваются три дерева целей для первого, второго и третьего этапа реализации стратегии. Содержание указанных целей обеспечивает разработку формулировок стратегии на каждом из трех этапов: ориентация на результаты текущей ситуации (по итогам работы с результатами SWOT-анализа); ориентация на Миссию; ориентация на Видение перспективного состояния региона.

Полученные результаты позволяют определить направления развития региона, приоритеты среди указанных направлений в по этапам стратегического развития.

В рамках заключительных стратегических сессий определяются ожидаемые результаты и показатели реализации проектов и программ стратегии на первом этапе<sup>1</sup>, распределение проектов и программ по федеральным проектам и программам, а также национальным проектам. В итоге согласовываются источники финансовых ресурсов, необходимых для реализации разработанной стратегии.

В течение 2 недель консультанты обрабатывают полученные материалы (4-й этап) и готовятся на следующем пятом этапе к работе с департаментами администрации региона по наполнению содержанием основных направлений стратегического развития, определенных методическими рекомендациями<sup>2</sup> Минэкономразвития РФ:

<sup>1</sup> Формируется портфель проектов, который дополняется на следующем этапе предложениями департаментов администрации.

<sup>2</sup> Об утверждении методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии

- развития человеческого капитала и социальной сферы;
- экономического развития;
- развития научно-инновационной сферы;
- рационального природопользования и обеспечения экологической безопасности;
- развития межрегиональных и внешнеэкономических связей;
- пространственного развития;
- формирования кадрового обеспечения экономики;
- устойчивости финансовой системы;
- развития цифровой экономики региона.

Последующий шестой этап работы над проектом связаны с написанием текста основных положений стратегии, обсуждением в ГСП, публичными слушаниями, по результатам которых уточняется содержание стратегии.

На заключительном (седьмом) и самом продолжительном (5 месяцев) этапе стратегия направляется в Минэкономразвития РФ для рассмотрения в федеральных министерствах<sup>1</sup> в части полномочий Российской Федерации по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации и, после устранения замечаний, и выхода распорядительных документов о ее утверждении, можно считать,

социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации : приказ Минэкономразвития России от 23.03.2017 № 132. URL: <http://rulaws.ru/acts/Prikaz-Minekonomrazvitiya-Rossii-ot-23.03.2017-N-132> (дата обращения: 19.11.2018).

<sup>1</sup> Об утверждении Правил согласования проекта стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации в части полномочий Российской Федерации по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации с документами стратегического планирования, разрабатываемыми и утверждаемыми (одобряемыми) органами государственной власти Российской Федерации : Постановление Правительства РФ от 14 октября 2016 г. № 1045. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71413884/> (дата обращения: 03.03.2018).

что проект по разработке стратегии развития региона завершен (8-й этап): осуществляется оформление всех заключительных актов и сдача заключительного отчета с окончательным текстом стратегии региона.

В заключение необходимо отметить, что в управлении проектом выделяется совокупность процессов (этапов жизненного цикла проекта), представленных на рис. 2, в котором отражены такие группы процедур как: инициация проекта, планирование, запуск проекта, исполнение и контроль, а также мониторинг и завершение проекта.

В свою очередь внутри каждой процедуры можно выделить конкретные элементы, реализация которых обеспечивает наполнение содержанием проекта по разработке стратегии региона.

### **Заключение**

Подводя итог рассмотрению степени успешности достижения поставленных целей в стратегии развития региона, отметим основные моменты.

Разработка стратегии как проект, направленный на построение модели достижения стратегически значимых целей, может быть представлена явно выраженными этапами, на каждом из которых последовательно решается задача построения системы целей, направлений развития, содержания стратегии в виде проектов и программ, встроенных в национальные проекты и федеральные программы и т. п.

Завершение проекта по разработке стратегии региона становится началом еще трех проектов по разработке документов стратегического планирования, к которым относятся: прогноз социально-экономического развития региона, бюджетный прогноз и программа мероприятий по реализации стратегии развития региона [19—21].

В качестве самостоятельного проекта следует рассматривать проект по мониторингу над реализацией стратегии развития региона, обеспечивающего корректировку стратегических проектов, составляющих основу стратегии развития региона.



Рис. 2. Процессы управления проектом\*

\* Построено нами по: Дмитриев А. В. Методика внедрения проектного подхода в управление социальным развитием российских регионов // Наукоеведение. 2013. № 1. С. 1—8; Компанейцева Г. А. Проектный подход: понятие, принципы, факторы эффективности // Концепт. 2016. Т. 17. С. 363—368. URL: <http://e-koncept.ru/2016/46249.htm> (дата обращения: 15.05.2018).

1. Абрамов И. В., Алгазинов Э. К., Матвеев М. Г. Процессный подход к построению системы проектного управления // Прикладная информатика. 2014. № 1. С. 15—22.

2. Алтухов Д. В. Сущность проектного подхода в управлении региональными системами // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. 2015. Т. 34. № 7-1. С. 13—17.

3. Антропович Е. В., Захаричева Е. В. Истоки проектного управления в России и за рубежом // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2010. № 6. С. 59—63.

4. Ахадов Р. Э., Сумина Е. В. Проектный и процессный подходы к управлению в логистике // Современные тенденции в развитии науки и технологий. 2016. № 3-10. С. 12—16.

5. Бакланова Ю. О. Эволюция подхода к проектному управлению инновациями: инициатива, проект, программа, портфель // Современные технологии управления. 2012. № 3 (15). URL: <http://sovtan.ru> (дата обращения: 10.05.2018).

6. Васильев А. И., Прокофьев С. Е. Организация проектного управления в органах государственной власти // Управленческие науки. 2016. № 4. С. 44—52.

7. Довбий И. П. Стратегическое планирование: методические аспекты подготовки к разработке стратегии развития региона // Вестник академии знаний. 2017. № 4. С. 73—79.

8. Ишкова Е. В. Сравнительный анализ проектного и процессного подходов к управлению деятельностью предприятия // Экономика и предпринимательство. 2016. № 5. С. 704—710.

9. Конкурентоспособность региона: теория, проблемы, практика: коллективная научная монография / рук. и отв. ред. В. А. Кретинин. Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2017. 276 с.

10. Кох Р. Стратегия : пер с англ. М. : Эксмо, 2007. С. 72—73.

11. Крюков С. В. Форсайт: от прогноза к формированию будущего // Terra Economicus. 2010. Т. 8. № 3-2. С. 7—17.

12. Лапыгин Д. Ю., Лапыгин Ю. Н., Сивякова М. В. Управление проектами в социально-экономическом развитии региона. Владимир : ВФ РАНХиГС, 2018. 197 с.

13. Лапыгин Ю. Н. Теория менеджмента : учеб. пособие. М. : Кнорус, 2016. 316 с.

14. Лыскова И. Е. Миссия, философия и стратегия организации в системе организационной культуры // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Серия: Теория и практика управления. 2017. № 18. С. 231—236.

15. Микалко М. Взламывая стереотипы. 9 стратегий креативного гения. СПб. : Питер, 2009. 352 с.

16. Новоселов А. С., Маршалова А. С. Актуальные проблемы разработки стратегии социально-экономического развития региона // Вестник Кузбасского государственного технического университета. 2017. № 3. С. 189—197.

17. Пригожин А. И. Методы развития организаций. М. : Ленанд, 2017. 848 с.

18. Стратегическое планирование в регионе / Ю. Н. Лапыгин и др. Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2017. 265 с.

19. Тулинова Д. В., Лапыгин Ю. Н. Бюджетный прогноз в структуре документов стратегического планирования // Вопросы управления. 2018.

№ 1. URL: <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2018/01/06/> (дата обращения: 06.05.2018).

20. Тулинова Д. В., Лапыгин Ю. Н. От стратегии муниципального образования к плану ее реализации // Муниципалитет: экономика и управление. 2018. № 2 (23). URL: <http://municipal.uapa.ru/ru/issue/2018/02/05/> (дата обращения: 18.08.2018).

21. Тулинова Д. В., Лапыгин Ю. Н. Формирование прогноза развития муниципального образования // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2018. №1. С. 26—31.

22. Чупрова И. Ю. Этапы разработки и реализации инновационной стратегии развития в высокотехнологичных регионах // Дельта науки. 2016. № 2. С. 5—8.

23. Шеломенцев А. Г., Дорошенко С. В., Трушкова Е. А., Шихвердиев А. П. Стратегии-2030: подходы к разработке в регионах России // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2017. Т. 9. № 4. С. 570—592.

24. Шеховцова Л. С. Становление парадигмы формирования стратегических целей и институтов региона как субъекта развития // Регион: экономика и социология. 2015. № 2. С. 70—85.

25. Шпакова Р. Н. Стратегии социально экономического развития регионов: проблемы разработки и нормативно-правового регулирования // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2018. № 4. С. 41—49.

#### References

1. Abramov I.V., Algazinov E.K., Matveev M.G. (2014) *Applied Informatics*, no. 1. pp. 15-22 [in Rus].

2. Altukhov D.V. (2015) *Scientific Gazette of Belgorod State University. Series: Economy. Computer science*, vol. 34, no. 7-1, pp. 13—17 [in Rus].

3. Antropovich E.V., Zakharcheva E.V. (2010) *Modern trends in economics and management: a new look*, no. 6, pp. 59—63 [in Rus].

4. Akhadov R.E., Sumina E.V. (2016) *Modern trends in the development of science and technology*, no. 3-10, pp. 12—16 [in Rus].

5. Baklanova Yu.O. (2012) *Modern management technologies*, no. 3 (15). Available at: <http://sovman.ru>, accessed 05.05.2018 [in Rus].

6. Vasilyev A.I., Prokofiev S.E. (2016) *Management sciences*, no. 4, pp. 44—52 [in Rus].

7. Dovbiy I.P. (2017) *Bulletin of the Academy of Knowledge*, no. 4, pp. 73—79 [in Rus].

8. Ishkova E.V. (2016) *Economics and Entrepreneurship*, no. 5, pp. 704—710 [in Rus].

9. Competitiveness of a region: theory, problems, practice (2017). Vladimir, Vladimir branch of RANEPa Publ., 276 p. [in Rus].

10. Koch R. (2007) *Strategy*. Moscow, Eksmo Publ., pp. 72—73 [in Rus].

11. Kryukov S.V. (2010) *Terra Economicus*, vol. 8, no. 3-2, pp. 7—17 [in Rus].

12. Lapygin D.Yu., Lapygin Yu.N., Sivyakova M.V. (2018) Project management in the socio-economic development of the region. Vladimir, VF RANEPa Publ., 197 p. [in Rus].

13. Lapygin Yu.N. (2016) *Management Theory* (tutorial). Moscow, Knorus Publ., 316 p. [in Rus].

14. Lyskova I.E. (2017) *Bulletin of the Komi Republican Academy of Public Administration and Management. Series: theory and practice of management*, no. 18, pp. 231—236 [in Rus].

15. Mikalko M. (2009) *Breaking stereotypes. 9 strategies of creative genius*. St. Peterburg, Peter Publ., 352 p. [in Rus].

16. Novoselov A.S., Marshalova A.S. (2017) *Bulletin of the Kuzbass State Technical University*, no. 3, pp. 189—197 [in Rus].

17. Prigogine A.I. (2017) *Methods of development of organizations*. Moscow, Lenand Publ., 848 p. [in Rus].

18. Lapygin Yu.N., Lapygin D.Yu., Balakhina A.A., Tulinova D.V. (2017) *Strategic planning in the region*. Vladimir, Vladimir branch of RANEPa Publ., 265 p. [in Rus].

19. Tulinova D.V., Lapygin Yu.N. (2018) *Management issues*, no. 1. Available at: <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2018/01/06>, accessed 05.05.2018 [in Rus].

20. Tulinova D.V., Lapygin Yu.N. (2018) *Municipality: economy and management*, no. 2 (23). Available at: <http://municipal.uapa.ru/ru/issue/2018/02/05>, accessed 08.18.2018. [in Rus].

21. Tulinova D.V., Lapygin Yu.N. (2018) *State and municipal management. Scientific notes of SKAGS*, no. 1, pp. 26—31 [in Rus].

22. Chuprova I.Yu. (2016) *Delta of science*, no. 2, pp. 5—8 [in Rus].

23. Shelomentsev A. G., Doroshenko S. V., Trushkova E. A., Shikhverdiev A. P. (2017) *Ars Administrandi (The Art of Management)*, vol. 9, no. 4, pp. 570—592. [in Rus].

24. Shekhovtsova L.S. (2015) *Region: economy and sociology*, no. 2, pp. 70—85 [in Rus].

25. Shpakova R.N. (2018) *Actual problems of socio-economic development of Russia*, no. 4, pp. 41—49 [in Rus].

**For citing:** Lapygin Yu.N., Sivyakova M.V.  
Developing a region's strategy as a project // *Socium i vlast'* 2019. № 3 (77). P. 40—49.

UDC 332.144

## DEVELOPING A REGION'S STRATEGY AS A PROJECT

**Yury N. Lapygin,**

The Russian Presidential Academy  
of National Economy and Public Administration,  
Vladimir Branch,  
Professor of the Department Chair  
of Management,  
Doctor of Economics, Professor,  
The Russian Federation,  
600017, Vladimir, ulitsa Gorkogo, 59a.  
E-mail: Lapygin.Y@gmail.com

**Milana V. Sivyakova,**

The Russian Presidential Academy  
of National Economy and Public Administration,  
Vladimir Branch,  
Associate Professor of the Department Chair  
of Management,  
Cand. Sc. (Economics), Associate Professor,  
Deputy Chairman of the Committee for Project  
Activities of the Vladimir Region Administration,  
The Russian Federation,  
600017, Vladimir, ulitsa Gorkogo, 59a.  
E-mail: milana0506@mail.ru

*Abstract*

**Introduction.** The process of setting a regional development strategy is different from the current processes in the activities of the region's executive and legislative authorities. In addition, other stakeholders (representatives of federal and municipal authorities, as well as representatives of profit-making and non-profit organizations) should be involved in this process, which requires a specific organization of work characteristic of project management.

**The aim of the article.** The article is aimed at considering issues related to setting a regional development strategy, as well as defining the stages of strategy development from the standpoint of the project approach.

**Methods.** When considering the project and process approach, methods of graphic and verbal modeling were used, as well as analysis and synthesis in structuring the stages of the project for setting a regional strategy.

**Scientific novelty of the research:** The specifics of project management in strategy development are shown, namely, the goal-setting of strategy developers requires involvement and coordination of positions, novelty and uniqueness of the strategy must be ensured, uncertainty of the development procedures and risk in obtaining the expected results are high, resources and time for developing the strategy are limited, insufficient developers' qualifications are compensated by consultants, who help to organize the process; there is a large repetition of the strategy development procedures, which, first and foremost, distinguishes project management from process management.

**Results:** The stages of the strategy development process are highlighted, each formulates the tasks of determining the individual elements of the strategy and the timing of the project.

**Conclusions.** The results of analyzing the procedures for a regional development strategy indicate that from the first to the last stage they correspond to such category as a project, considering their content and in terms of certainty of the strategy structure and repeatability of the stages incorporated in the methodological recommendations for developing a strategy correspond to the process management approach to setting a regional development strategy. Organizing the strategy development process is, in a way, a tool for implementing project management. Using the results will make it possible for the consultants and the strategic planning group, being participants in the strategy development process, to clarify the whole picture of the project in the strategic planning process in the region.

*Key concepts:*  
strategy,  
region,  
goals,  
project,  
process,  
stages.