

УДК 322  
ББК 65.054.104

**АЛГОРИТМ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
ПЛАНИРОВАНИЯ  
ИНВЕСТИЦИОННОГО  
РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ  
РЕГИОНА** *Акилджанова Шахноза Юнусовна, аспирант  
кафедры экономической теории и управления  
ПИТУТ им. акад. М. С. Осими;  
Юлдашева Мехринисо Юнусовна, ассистент  
кафедры товароведения и таможенного дела  
ИЭТ ГУК (Таджикистан, Худжанд)*

**АЛГОРИТМИ  
БАНАҚШАГИРИИ  
СТРАТЕГИИ РУИДИ  
ИНВЕСТИЦИОННИИ  
ИҚТИСОДИЁТИ МИНТАҚА** *Оқилҷонова Шаҳноза Юнусовна, аспиранти  
кафедраи назарияи иқтисодиёт ва идораи ДПДТТ  
ба номи акад. М. Осимӣ; Юлдашева Мехринисо  
Юнусовна, ассистенти кафедраи молиносии ва  
фаъолияти гумрукии ДИС ДДТТ (Тоҷикистон,  
Хучанд)*

**ALGORHYTHM OF  
STRATEGIC PLANNING OF  
INVESTITIVE  
DEVELOPMENT REFERRING  
TO THE ECONOMY OF THE  
REGION** *Akildjanova Shakhnoza Yunusovna, post-graduate  
student of the department of economy theory and  
management under the PITTU named after acad. M.  
Osimi; Yuldasheva Mehriniso Yunusovna, assistant of the  
department of commodity studies and custom's business  
under the IET TSUC (Tajikistan, Khujand)  
E-MAIL: shahnoza\_1999@bk.ru*

**Ключевые слова:** стратегия, стратегический план, стратегическое планирование развития региона, стратегия инвестиционного развития региона, алгоритм стратегического планирования

Рассмотрены особенности формирования стратегического плана развития территории (региона). Подробно описан процесс составления алгоритма стратегического планирования как основы планирования регионального развития на долгосрочную перспективу. Проведен критический анализ трудов зарубежных ученых в области методики стратегического планирования развития региона. Выявлено, что во всех методиках стратегического планирования акцент делается только на SWOT-анализ. На основе изучения существующих методик предложен авторский вариант алгоритма стратегического планирования инвестиционного развития региона, где ключевым фактором выступает инвестиционное развитие.

**Калидвожаҳо:** стратегия, нақшаи стратегӣ, банақшагирии стратегии минтақа, стратегияи руиди инвеститсионии минтақа, алгоритми банақшагирии стратегӣ

Хусусиятҳои ташаккули нақшаи стратегии тараққиёти минтақа баррасӣ шудааст. Раванди таҳияи алгоритми банақшагирии стратегӣ ҳамчун асоси банақшагирии тараққиети минтақа дар муҳлати дарозмуддат муфассалан шарҳ дода шудааст. Таҳлили ҷидди корҳои илмӣ олимони хориҷӣ дар соҳаи банақшагирии стратегии руиди минтақавӣ сурат гирифтааст. Муайян шудааст, ки дар ҳамаи усулҳои банақшагирии

---

*стратегӣи диққат танҳо ба таҳлили SWOT равона шудааст. Дар асоси омӯзиши усулҳои мавҷуда, муаллиф алгоритми стратегияи банақшагирии рушди инноватсионии минтақаро пешниҳод мекунад, ки дар он рушди сармоявӣ омили асосӣ мебошад.*

**Key-words:** *strategy, strategic plan, strategic planning of the development of the region, algorithm of strategic planning*

*The article dwells on the specificities of the formation of a strategic plan concerning the development of the territory (region). The process of composition of an algorithm of strategic planning as a basis of regional development planning for a long time perspective is described in details. The author has conducted a critical analysis of foreign scholars' works in the field of the methods of strategic planning in regard to the development of the region. It is elicited that in all methods in question the stress is laid on SWOT-analysis. Proceeding from the existing methods, the author suggests a variant of her own dealing with an algorithm in question where investitive development is a key factor.*

Сегодня повышение эффективности государственного управления является одной из наиболее актуальных проблем. Особое место в данном процессе занимает стратегическое планирование экономического развития государства. Все прогнозы, концепции, программы и планы, которые разрабатываются на уровне страны, являются неотъемлемой частью проводимой политики. Качественное планирование в свою очередь приведет к повышению эффективности всей управленческой деятельности в стране.

Так как каждый регион имеет разные географические, социально-экономические, геополитические и этнические характеристики, является значимой проблема планирования экономического развития регионов РТ.

До настоящей времени не прослеживается единой системы разработки стратегии экономического развития региона как результата процесса стратегического планирования. В большинстве случаев методы и подходы к осуществлению стратегического планирования региона адаптированы из практики управления корпоративными структурами, т.е. разрабатываются, в основном, на уровне предприятий. Есть стратегический план развития региона, в состав которого входит инвестиционное развитие. Алгоритм разработки стратегического планирования развития региона является важной составной части этого процесса.

Цель статьи: провести критический анализ алгоритма разработки стратегического планирования развития региона и сформировать на его основе алгоритм стратегического планирования инвестиционного развития региона.

В методике стратегического планирования существенное значение имеет разработка стратегического плана территориального развития. Стратегический план территориального развития рассматривается как четкая система, которая состоит из последовательных этапов и организационно-управленческих действий, направленных на разработку стратегического документа. Выбор подходящего алгоритма разработки и выполнение стратегического планирования являются одними из ключевых факторов стратегического планирования развития региона.

Работы ряда ученых: Б. С. Жихаревича, Н.Ю. Власовой, И.Д. Тургеля, В.А. Гневко, В. Е. Рохчина, М. Портера, А. Томпсона и других авторов посвящены составлению алгоритма

стратегического планирования развития региона. Сущность работы учёных заключается в обосновании стратегических целей и механизмов их достижения на прогнозно-аналитической основе.

В методологическом аспекте особое место занимают матричные инструменты стратегического анализа, изначально сформированные компаниями Boston Consulting Group, McKinsey, Artur D. Little как прикладные программные продукты.

В ходе нашего исследования мы стремились раскрыть основные этапы алгоритма стратегического планирования инвестиционного развития региона. Путем анализа и сравнения существующих методических подходов к стратегическому планированию развития территории разработан авторский вариант алгоритма с учетом накопленного опыта и требований времени.

Многие ученые понимают под стратегическим планированием развитие экономики региона и города. Исходя из этого, приведенные методические подходы будут рассмотрены с точки зрения их использования для стратегического планирования развития экономики региона.

При построении алгоритма стратегического планирования социально-экономического развития региона необходимо соблюдать ряд специфических принципов [6, с.112] (рисунок 1).



Рисунок 1. Принципы построения алгоритма СПЭРР

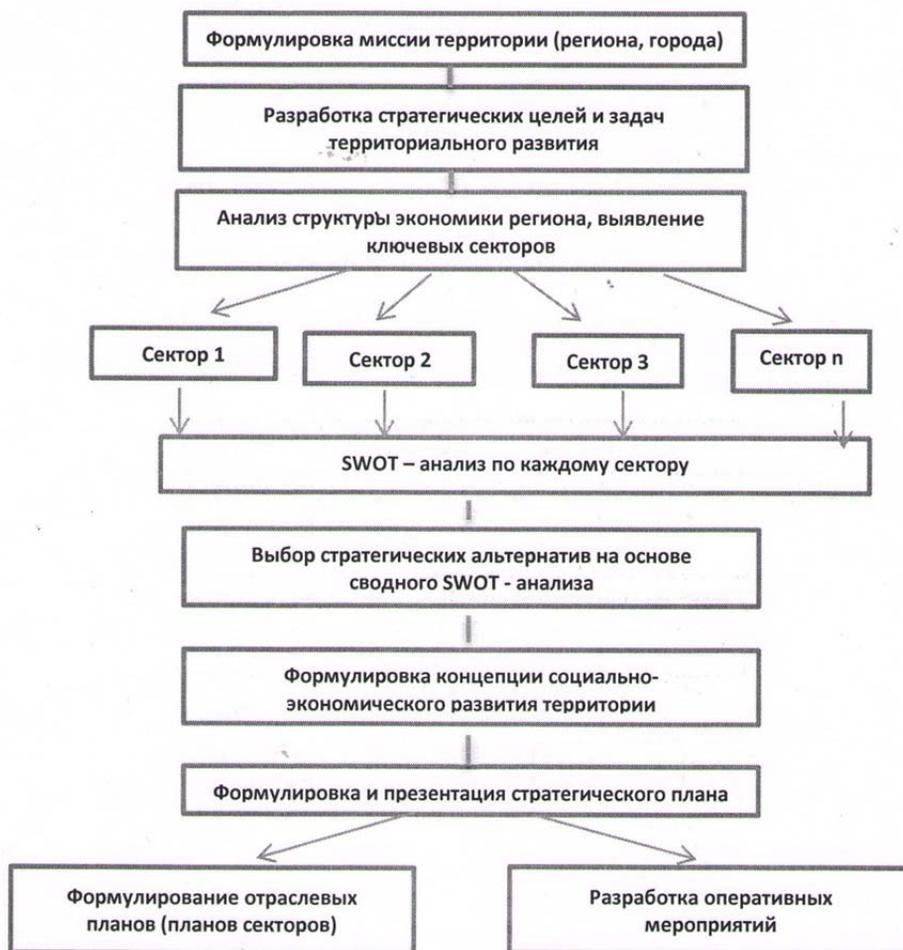
Исходя из сущности и основных принципов формирования стратегии социально-экономического развития региона, можно сказать, что определение стратегических целей и механизмов их достижения требует выполнения особых работ, имеющих прогнозно-аналитический характер. Учитывая эти принципы, были раскрыты некоторые ключевые моменты, которые необходимо соблюдать в процессе разработки стратегии [5, с. 304]:

1. Основной целью при организации исследований по формированию стратегического плана развития региона является повышение качества жизни населения.

2. В процессе разработки стратегии развития региона и её реализации необходимо учитывать эффективное использование социально-экономического потенциала региона.

3. Оценка современного состояния социально-экономического развития региона до разработки стратегического плана и результативности прогнозов после него.

В соответствии с перечисленными принципами Б.С. Жихаревич предложил следующую схему разработки стратегического плана регионального развития (рис.2).



*Рисунок 2. Алгоритм стратегического планирования развития региона (по Б.С. Жихаревичу)*

Преимуществом данного алгоритма является наличие углубленного анализа экономики, т.е. определяются приоритетные секторы экономики региона. Для каждого сектора отдельно разрабатываются планы развития. К недостаткам алгоритма можно отнести акцент только на SWOT-анализе. При оценке состояния экономики также можно отнести к слабым сторонам мониторинга отсутствие этапов реализации стратегии и её воплощения

в программные документы.

Следующая группа ученых предлагает укрупненную схему, которая характеризует технологическую последовательность проведения прогнозно-аналитических работ по разработке стратегии (рис.3) [6, с.112].

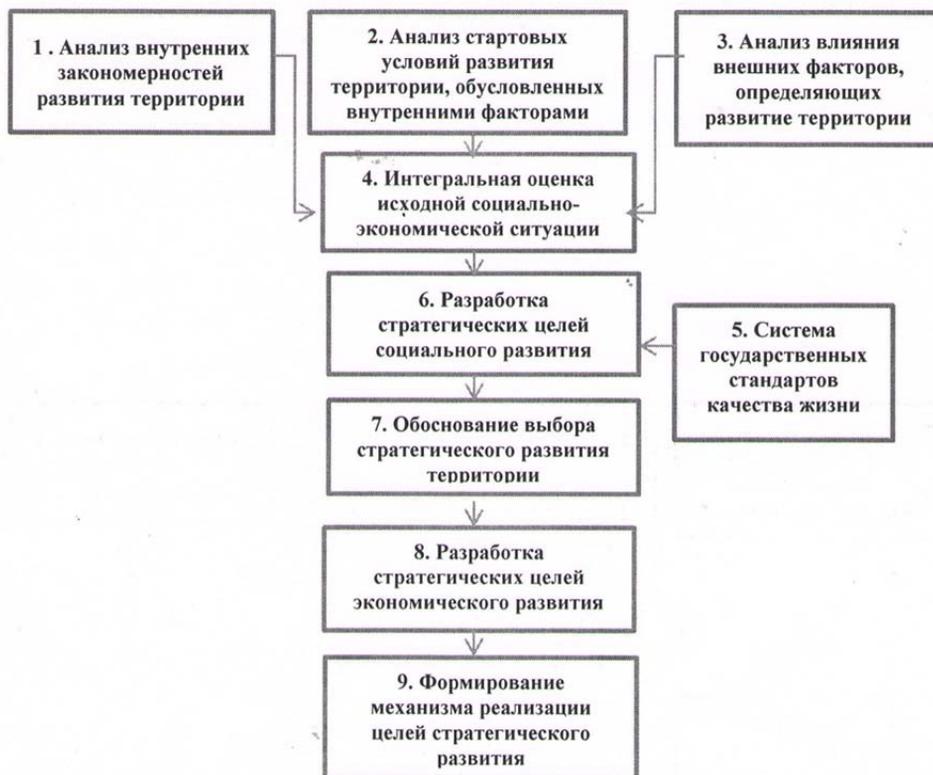


Рисунок 3. Алгоритм стратегического планирования развития (территории) города (по Е.В. Рохчину и В. А. Гневко)

В блоках 1, 2 и 3 осуществляется анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на стратегическое развитие региона.

Блок 4 включает осуществление интегральной оценки современного состояния социально-экономического развития города для формирования стратегических целей и обоснования стратегического выбора.

В блоке 6 определяются все стратегические цели социального развития региона, т.е. система государственных стандартов качества жизни и результаты интегральной оценки.

В блоке 7 обосновывается вновь выбранная стратегия.

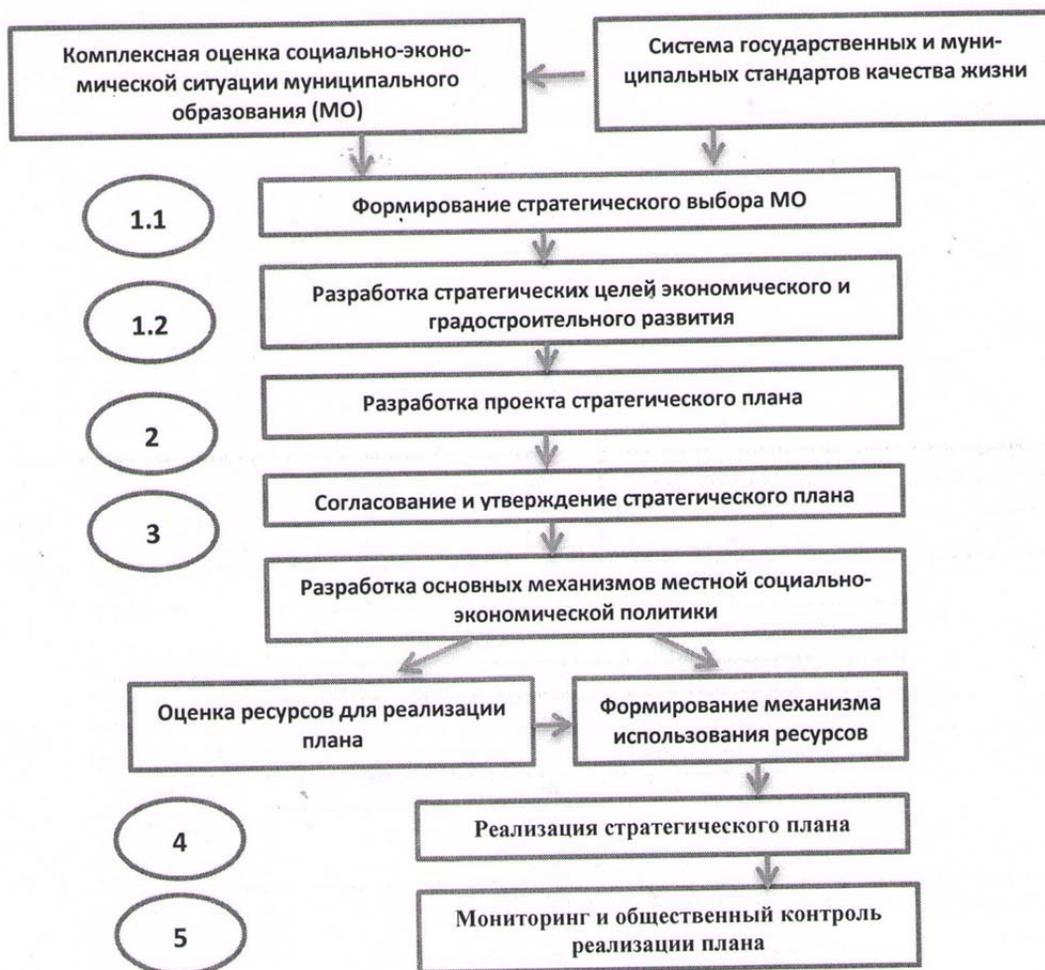
В блоке 8 осуществляется формирование стратегических целей экономического характера. В этом блоке выявляется проблема выбора главной цели. Главной целью называют прогнозируемое превышение расходной части финансового баланса над доходной.

К преимуществам данного алгоритма относятся взаимосвязь стратегии развития города с качеством жизни населения и тщательный анализ его современного состояния. К недостаткам можно отнести отсутствие стратегических планов на уровне отдельных

отраслей производства и мониторинга за исполнением стратегического плана.

Во всех перечисленных методиках составления алгоритма основными организаторами стратегического планирования развития территории выступают органы местного управления. Лишь только они могут профессионально и целенаправленно представить имеющиеся ресурсы региона для обоснования его социально-экономического развития.

Отличительной особенностью представленного ниже алгоритма от остальных является расширенная трактовка участников стратегического планирования на муниципальном уровне (рис.4), [3, с. 65].



*Рисунок 4. Алгоритм стратегического планирования (по А.Е. Балабанову)*

Сильной стороной данного алгоритма является вовлечение населения в процесс разработки стратегии, что связывает качество жизни населения с региональной политикой.

Следующая группа ученых подчеркивает, что в процессе разработки стратегического плана имеет большое значение участие больших групп лиц. Взаимосвязь алгоритма разработки плана с алгоритмом социального проектирования даст возможность эффек-

тивно использовать разработку стратегического плана развития региона как процесс формирования гражданского сообщества жителей региона [4, с.11].

Такое дополнение при разработке стратегии обеспечивает перспективы социально-экономического развития региона и имеет более демократичный характер управления.

Ряд авторов считают, что стратегическое планирование представляет собой процесс разработки стратегического плана путем выявления основных целей и стандартов управления. Они также утверждают, что в процессе составления алгоритма стратегического планирования развития региональной экономики необходим анализ экономической ситуации и среды региона (внутренней и внешней), определение стратегических идей и конкурентных преимуществ, выбор сценариев и базовых стратегий развития для реализации основной стратегии, прогнозирование социально-экономического развития [7, с. 304] (рис. 5).



Рисунок 5. Этапы стратегического планирования согласно Д.С. Львову и А.Г. Гранбергу

В данном подходе перед разработкой стратегии прежде формируются основные цели и критерии развития региона. Отсутствие главной цели ведет к невозможности составления стратегии его развития. Наличие цели даёт возможность далее рассматривать существующие проблемы стратегического объекта. Существующие проблемы ранжируются по степени сложности их решения, и на их основе выявляются причины возникновения имеющихся проблем. Причины возникновения местных проблем выявляются с помощью анализа внешней и внутренней среды региона. После выявления проблем и причин их возникновения разрабатываются стратегические идеи развития региона. Оцениваются конкурентные преимущества региона и составляется прогноз социально-экономического развития. Учитывая сделанные прогнозы, разрабатываются стратегии

конкуренции. Из разработанных стратегий выбирают альтернативный вариант развития. Производят расчет потребности в ресурсах. Составляются сметы доходов и расходов бюджета. Лучшим вариантом стратегии считается тот, на реализацию которого потребуются наименьшие расходы бюджета, и это приведет к росту качества жизни населения [2, с. 59].

Таким образом, во всех перечисленных методиках в основу алгоритма построения стратегического планирования развития территории (региона, города) входит SWOT-анализ. Далее на основе SWOT-анализа разрабатываются последующие этапы построения стратегических планов.

Следует отметить, что все рассмотренные методики разработаны для стратегического планирования экономического развития региона. При этом вопросы инвестиционного развития региона ограничены рамками инвестиционной стратегии его развития. На наш взгляд, стратегический план инвестиционного развития экономики должен строиться с учетом отраслевых особенностей и обеспеченности региона инвестиционными ресурсами. Стратегический план инвестиционного развития экономики региона должен соответствовать стратегии инвестиционного развития страны. Однако Национальная стратегия инвестиционного развития не должна содержать жестких регламентирующих рамок, препятствующих развитию региональных стратегий, а лишь определять цели и приоритеты развития национальной и региональной экономики, т. е. являться рекомендацией по региональному развитию в соответствии с национальными интересами. Кроме того, еще одной особенностью стратегического плана инвестиционного развития экономики региона выступает положение, при котором основными инвесторами выступают в первую очередь отечественные инвесторы, так как иностранных инвесторов, прежде всего, интересует страна вложения капитала. И только потом - конкретный регион (рисунок 6).



**Рисунок 6.** Алгоритм разработки и реализации стратегического плана инвестиционного развития экономики региона (авторский вариант)

Согласно алгоритму, разработка СПИРЭР состоит из определенных этапов. Далее более подробно рассмотрим каждый из этих этапов в отдельности.

**Первый этап.** На первом этапе стратегического планирования инвестиционного развития экономики региона (СПИРЭР) проводится оценка современного состояния

экономики региона, т.е. на какой стадии развития находится экономика региона.

**Второй этап.** Второй этап СПИРЭР включает анализ внешней и внутренней среды региона. Анализ проводится с целью глубокого изучения всех факторов, влияющих на функционирование региона. В процессе оценки факторов целесообразно использовать методы SWOT- и EFAS-анализа.

**Третий этап.** Определение конкурентоспособности региона на основе бенчмаркинга.

**Четвертый этап.** Формулировка миссии развития и разработка стратегических целей и задач развития региона.

**Пятый этап.** Выделение стратегической единицы экономики региона (СЕЭР) на основе концепции формирования стратегического плана инвестиционного развития экономики региона. Она включает объединение отраслей и производств, которые могут составить СЕЭР.

**Шестой этап.** Выявление приоритетных отраслей на основе портфельного анализа. Одним из наиболее универсальных методов выявления и оценки хозяйственного состояния объекта на уровне предприятия, отрасли или региона является метод портфельного анализа, который в условиях неопределенности тенденций изменения внутреннего и внешнего рынка позволяет достичь приемлемой степени достоверности [1, с. 36].

**Седьмой этап.** Разработка стратегии инвестиционного развития региона.

**Восьмой этап.** Стратегические планы приоритетных отраслей. Разработка отдельных стратегических планов развития для каждой успешной отрасли экономики региона.

В заключение можно сказать, что во всех перечисленных методах ученые рассматривают стратегическое планирование региона с точки зрения социально-экономического развития и при оценке современного состояния ограничиваются только SWOT-анализом. В предлагаемом алгоритме стратегического планирования инвестиционного развития ключевым фактором выступает именно инвестиционное развитие региона, и в процессе анализа, кроме оценки внутренних и внешних факторов региона также проводится портфельный анализ. Такой тщательный анализ в итоге значительно повысит качество принимаемых управленческих решений и, соответственно, эффективность управления регионом.

#### **Список использованной литературы:**

1. Аvezова М.М. Методические подходы к оценке инвестиционной привлекательности региональной экономики / М.М. Аvezова // Вестник ТГУПБП. Серия общественных наук. – 2016. – № 3 (68). – С. 36-38.
2. Акилджанова Ш.Ю. Сущность и типы стратегического планирования инвестиционного развития региона / Ш.Ю. Акилджанова // Вестник Таджикского национального университета. – 2018. – №3 (319). – С.57-62.
3. Балабанов А. Е. Муниципальные стратегии – сделано в России / А. Е. Балабанов. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 206 с.
4. Виноградов В.Н., Эрлих О. В. Вовлечение общественности города в разработку и реализацию стратегического плана: теория, практика, технологии (из опыта создания стратегических планов в шахтерских городах Российской Федерации): научно-методическое пособие / В.Н. Виноградов, О. В. Эрлих. – СПб.: Леонтьевский центр, 2001. – 120 с.

- 
5. Жихаревич Б.С. Территориальное стратегическое планирование: теория и практика / Б.С. Жихаревич // *Регион: экономика и социология*. - 2013. - №3 (79). - С. 303-306.
  6. Рохчин В. Е. Вопросы теории и практики регионального стратегического управления / В. Е. Рохчин, В. А. Гневко // *Пространственная экономика*. - 2006. - №4 (192). - С.101-114.
  7. Львова Д.С. Стратегическое управление: регион, город, предприятие / Д.С. Львова, А.Г. Гранберга, А.П. Егоршина. - М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2005. - 608 с.

**Reference Literature:**

1. Avezova M. M. *Methodical Approaches to the Assessment of Investitive Attraction for a Regional Economy* // M. M. Avezova // *Bulletin of TSULBP. Series of Social Sciences*. 2016, N3 (68). - pp. 36-38
2. Akildjanova Sh. Yu. *Essence and Types of Strategic Planning Referring to Investitive Development of the Region*. // Sh. Yu. Akildjanova // *Bulletin of the Tajik National University*. - 2018, N (319). - pp. 57-62
3. Balabanov A. Ye. *Municipal Strategies - Made in Russia* // A. Ye. Balabanov. М.: Aspect-Press, 2004. - 206 pp.
4. Vinogradov V. N., Erlich O. V. *Involvement of the City's Social Circles into Elaboration and Realization of Strategic Plan: Theory, Practice, Technologies (from the Experience of Creation Plans in Minig Towns of Russian Federation (scientific-educational text-book)* // V. N. Vinogradov, O. N> Erlich. - SPb: Leontyev Centre, 2001. - 120 pp.
5. Zhikharevich B. S. *Territorial Strategic Planning: Theory and Practice* // B. S. Zhikharevich // *Region: Economy and Sociology*. - 2013, N3 (79). - pp. 303 - 306
6. Rohchin V. Ye. *The Issues of Theory and Practice of Regional Strategic Management* // V. Ye. Rohchin, V. A. Gnevko // *Spatial Economy*. - 2006, N4 (1921). - pp. 101 - 104
7. Lvona D. S. *Strategic Management: Region, City, Enterprise* // D. S. Lvona, A. G. Granberga, A. P. Yegorshina. - М.: Closed Joint Stock Company, "Economics" Publishing-House, 2005. - 608 pp.