

УДК 338.264

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В РАЗВИТИИ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В РОССИИ**

**А.Г. Бурутин<sup>1</sup>, А.Н. Сухарев<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Институт проблем экономической безопасности и стратегического планирования Финансового университета при Правительстве РФ

<sup>2</sup>Тверской филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

*Кафедра государственного управления и менеджмента*

Раскрыта система государственного стратегического планирования в Российской Федерации, механизмы принятия стратегических аналитических решений и обоснованы пути их совершенствования. Рассмотрена необходимость взаимного координирования государственного и корпоративного стратегического планирования в Российской Федерации.

**Ключевые слова:** *стратегическое планирование, стратегический подход, стратегическое решение, Совет Безопасности, координирование*

Перед современной Россией сегодня стоит задача укрепления стабильности социально-экономического развития страны, где ключевая роль в последнее время стала отводиться стратегическому планированию, являющемуся элементом государственного стратегического управления [5, с. 38]. В одной из своих последних статей «Быть сильными: гарантии национальной безопасности для России» Президент Российской Федерации В.В.Путин пишет, что «нужно научиться «смотреть за горизонт», оценивать характер угроз на 30–50 лет вперед. Это серьезная задача, требующая мобилизации возможностей гражданской и военной науки, алгоритмов достоверного и досрочного прогноза» [4].

В современных условиях понимание государственного стратегического управления должно строиться исходя из научно-теоретических основ, составляющих управление вообще – воздействия на объект для достижения поставленных целей. В связи с этим, в теории принято выделять четыре функции управления (в заданной последовательности): планирование, организация, мотивация и контроль. Планирование предполагает выполнение следующих этапов: анализ исходных данных, прогноз, принятие решения, постановка целей и задач; составление программы действий; определение необходимых ресурсов и их источников; определение непосредственных исполнителей и доведение планов до них.

В целом непрерывная цепь принятия решений составляет суть планирования как процесса.

В теории под управленческим (аналитическим) решением понимается:

- творческий акт субъекта управления, определяющий программу и характер деятельности по решению назревшей проблемы;
- выбор одного из многих путей действия, который должен обеспечить переход чего-либо от фактического состояния к желаемому.

Существенный признак стратегического решения состоит в том, что оно принимается при наличии проблемы, имеющей стратегическое значение.

Решения в системе стратегического планирования выполняют определенные роли:

- направляющую – определяют стратегические цели и задачи деятельности;
- организующую и координирующую – определяют порядок действий и взаимодействия участников;
- обеспечивающую – определяют количество необходимых ресурсов.

Непосредственными результатами управленческих аналитических решений в стратегической сфере являются изменения, происходящие в процессе деятельности федеральных органов исполнительной власти, в комплексе показателей систем национальной безопасности и социально-экономического развития общества.

К управленческому решению предъявляется ряд требований, к числу которых можно отнести:

- всестороннюю обоснованность. Решение должно охватывать весь спектр вопросов, всю полноту потребностей управляемой системы. Для этого необходимо знание особенностей, путей развития управляемой и управляющей систем и окружающей среды;

- своевременность и необходимую полноту содержания. Решение должно охватывать весь управляемый объект, все сферы его деятельности, все направления развития;

- полномочность (властность) решения – строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему предоставлены высшим уровнем управления. Сбалансированность прав и ответственности каждого органа, каждого звена и каждого уровня управления – постоянная проблема, связанная с неизбежным возникновением новых задач развития и отставанием от них системы регламентации и регулирования;

- согласованность с принятыми ранее решениями – означает также необходимость соблюдения четкой причинно-следственной связи.

Особое значение в достижении целей социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности имеет использование стратегического подхода при принятии стратегических решений и организации последующего стратегического планирования, основанных на выделении и управлении главными (ключевыми) переменными. В качестве примера использования стратегического подхода можно привести закон Парето, в соответствии с которым 20% усилий должны обеспечить 80%

результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата. Закон Парето может использоваться как базовая теоретическая конструкция в анализе факторов эффективности какой-либо деятельности и оптимизации её результатов, как можно правильно выбрать минимум самых важных факторов, быстро получить значительную часть от полного результата. При этом дальнейшие улучшения могут быть неэффективны и неоправданны. Сегодня цифровую определенность в законе Парето можно рассматривать скорее как мыслительный пример, чем четко и жестко установленную закономерность.

Стратегический подход в области принятия стратегических решений и проведения стратегического планирования основан на следующем:

1. Выделение из всей совокупности факторов и элементов внутренней и внешней среды тех, которые оказывают наибольшее влияние на объект управления и в наибольшей степени (наиболее результативно и эффективно) позволяют достичь поставленных целей. Такие факторы и прочие элементы следует обозначить как стратегические.

2. Оперирование стратегическими детерминантами для достижения поставленных целей. Выбор главных целей, достижение которых позволит привести объект управления в заданное комплексное состояние, можно также обозначить в качестве стратегических целей. Например, при постановке в качестве стратегических целей повышение уровня социально-экономического развития страны позволяет решить множество проблем общества и страны, включая повышение благосостояния населения, снижение смертности, усиление обороноспособности страны и пр. Поэтому заданная цель будет иметь комплекс иных позитивных последствий, и её следует считать стратегической. Таким образом, стратегическая цель выступает в качестве главной цели, достижение которой обуславливает множество необходимых положительных результатов.

Достижение таких целей происходит, как правило, в рамках долгосрочного периода времени, что часто приводит к отождествлению стратегических целей с долгосрочными целями. Однако не всякие долгосрочные цели являются стратегическими, как и не всякие стратегические цели следует отождествлять с долгосрочными целями.

Сегодня законодательно нормативную базу государственного стратегического планирования в Российской Федерации составляют: Федеральный закон «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации» от 20 июля 1995 г. № 115-ФЗ (с изменениями, внесенными Федеральным законом от 09.07.1999 года № 159-ФЗ) и Указ Президента Российской Федерации «Об основах стратегического планирования в Российской Федерации» от 12 мая 2009 г. № 536.

Принятие Федерального закона № 115-ФЗ явилось важным шагом в упорядочении и придании целенаправленности экономической политики в стране. Был важен сам факт законодательного установления

особой государственной функции – прогнозирования – как постоянно организуемого в стране процесса, проводимого в интересах принятия обоснованных стратегических решений и государственного планирования в целом.

В свою очередь названный Указ Президента Российской Федерации определил взаимосвязи между различными типами и видами документов стратегического планирования и явился методологической базой для развития общей системы стратегического планирования в Российской Федерации.

В последнее время необходимость формирования и развития системы стратегического планирования значительно повысилась в силу того, что решения в оборонной, социальной, инновационной и экономической сферах все более приобретают долгосрочный стратегический характер.

Возникла необходимость в наборе, обосновании и закреплении управленческих инструментов, которые позволят:

- разворачивать долгосрочные решения (со сроком реализации 6 и более лет) в средне- и краткосрочные задачи, увязанные между собой и подчиненные общей цели;

- балансировать планируемые действия, требующие значительных затрат по ресурсным и организационным возможностям (проекты в энергетике, транспорте, демографии, национальной безопасности);

- четко ориентировать субъекты Российской Федерации на деятельность, отвечающую интересам страны в целом в соответствии с поставленными целями социально-экономического развития Российской Федерации;

- обозначать долгосрочные ориентиры для бизнеса (в области развития производственной инфраструктуры, энергетической и минерально-сырьевой базы, рынка рабочей силы, социальной инфраструктуры, науки и технологий и др.), позволяющие снизить риски при принятии долгосрочных инвестиционных решений.

Комплексная система государственного стратегического планирования в сферах социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации – это и есть упорядоченный набор таких инструментов. Целям создания такой системы будет служить Федеральный закон «О государственном стратегическом планировании», проект которого Президентом России было поручено разработать Министерству экономического развития Российской Федерации до конца 2012 года.

Основной идеей проекта Федерального закона «О государственном стратегическом планировании», представленного общественности в июле с.г., является создание правовой основы для разработки, построения и функционирования комплексной системы

государственного стратегического планирования, главным образом, социально-экономического развития России. При этом проект закона направлен на решение задач повышения качества жизни населения, роста российской экономики. В свою очередь, стратегическое планирование решения проблем обеспечения национальной безопасности страны, по мнению разработчиков, носит подчиненный характер по отношению к задачам социально-экономического развития.

Это краеугольное для закона положение представляется довольно спорным. В области стратегического планирования поиск того, какие задачи важнее: в области экономики или национальной безопасности, – опасен серьезными ошибками. Один из основных принципов государственного стратегического планирования – тесная и равноправная взаимосвязь и взаимозависимость мер социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности.

Другой недостаток проекта данного федерального закона – его неспособность в существующей редакции на фоне попытки упорядочить сложившуюся в России систему стратегического планирования и определить единые типы и стандарты подготовки документов в области стратегического планирования [3], решить все имеющиеся проблемы методологического, содержательного и организационного характера. Так, в проекте по-прежнему остаются нерешенными вопросы места и роли стратегического решения в разработке документа стратегического планирования, координации между документами стратегического планирования внутри самой системы государственного стратегического планирования даже на федеральном уровне, не говоря о координации между государственным и корпоративным планированием.

Область государственных стратегических решений довольно обширна. Она включает выбор направлений деятельности, национальных приоритетов и ресурсов, обеспечивающих их достижение, главных долговременных союзников (партнеров), конкурентов, организационной формы взаимодействия с внешним миром, способов развития (стимулирования) имеющегося потенциала, возможностей использования своих сильных сторон, снижения отрицательных последствий слабых и угроз внешней среды, конкурентной и инновационной антикризисной политики.

Принятие стратегических решений не сводится просто к выдвижению, оценке и отбору возможных вариантов действий. Этот процесс проходит в условиях нестабильности внешней среды, что накладывает определенные ограничения и создает трудности для планирования и повышает опасность риска.

В общем смысле выделяются две ключевые стадии в процессе принятия стратегических решений в системе государственного управления:

первая, – определение проблемы: отслеживается информация о внешней среде, анализируется состояние своих потенциальных возможностей с целью прогноза ожидаемой эффективности и выявления возможных рисков;

вторая, – решение проблемы: рассматриваются альтернативные варианты действий, затем выбирается и внедряется один вариант, который представляется наиболее оправданным и эффективным.

Аналитическое стратегическое решение является основой любого стратегического документа (доктрины, концепции, стратегии и т.д.), особенно планирующего.

Координация в общей системе государственного стратегического планирования должна быть реализована на методологическом, нормативно-правовом, организационном и других уровнях. В связи с этим проект закона о государственном стратегическом планировании носит рамочный характер. В противном случае, детализированная законодательная конструкция может изначально стать неработающей, так как она не будет учитывать всех сложностей практической реализации механизма стратегического планирования, который должен развиваться эволюционно и не может быть создан директивным способом, одновременно с принятием детализированного нормативного акта. Опыт показывает, сначала необходимо разработать рамочный документ, в котором концептуально, но обобщенно должна быть прописана система государственного стратегического планирования. Затем на основе этого в ходе практической реализации рамочного закона должна осуществляться детализация отдельных его положений в форме принятия нормативных актов. По мере накопления опыта и создания нормативных документов объективно возникнет потребность в развитии положений рамочного федерального закона, которое должно осуществляться на основе обобщения принятых детализированных нормативных актов и согласования их положений.

Учитывая логику развития системы стратегического планирования в России сегодня, представляется целесообразным включить в проект федерального закона «О государственном стратегическом планировании» положения рамочного характера, увязанные с представленными в нем документами и системой государственного стратегического планирования, а также определить возможные пути и направления детализации этих положений на уровне подзаконных нормативных актов.

Что можно предложить для совершенствования рассматриваемого проекта? Во-первых, принимая во внимание важность государственного стратегического планирования для гармоничного развития страны и общества, целесообразно, чтобы задача организации государственного стратегического планирования и, соответственно, вся полнота ответственности за принимаемые

стратегические решения в сфере реализации стратегических национальных приоритетов были возложены на Президента Российской Федерации. Основными его функциями в системе стратегического планирования должны быть: определение приоритетов внешней и внутренней (социально-экономической) политики, а также целей обеспечения национальной безопасности и социально-экономического развития государства.

К функциям Правительства Российской Федерации как основному исполнителю стратегических планов следует отнести выбор путей и способов достижения целей, обеспечивающих наибольшую эффективность использования имеющихся ресурсов и формирование комплексов мероприятий, обеспечивающих достижение указанных целей в соответствующих сферах национальной безопасности и социально-экономического развития страны.

На аппарат Совета Безопасности Российской Федерации целесообразно возложить подготовку концептуальных общеметодологических разработок в области государственного стратегического планирования, а также координирующие функции применительно к субъектам стратегического планирования.

Администрация Президента Российской Федерации совместно с аппаратом Совета Безопасности Российской Федерации в соответствии с существующей практикой готовит и согласует проекты стратегических решений главы государства в форме его указов, директив, распоряжений, поручений и т.д.

Соответственно федеральные органы исполнительной власти должны осуществлять функции реализации стратегического планирования на конкретно-практическом уровне, в рамках предоставленных им полномочий.

Например, Министерству экономического развития Российской Федерации в качестве одной из стратегических целей обозначено стратегическое управление социально-экономическим развитием [2]. К числу основных задач, решаемых этим министерством при осуществлении стратегического планирования, отнесены [7]:

- формирование системы стратегического управления;
- разработка и мониторинг реализации Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации;

- мониторинг проектов по реализации основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации.

На наш взгляд, рациональная организация системы государственного стратегического планирования в Российской Федерации должна включать три уровня:

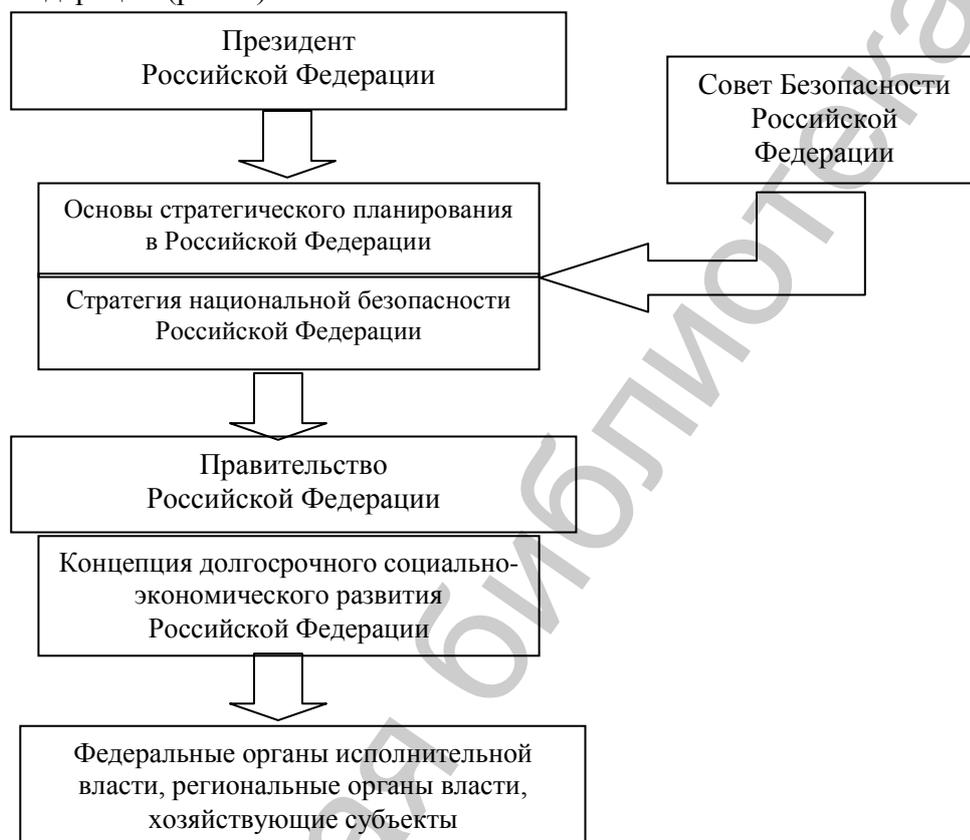
Первый уровень – Президент Российской Федерации, утверждающий в форме указа Основы стратегического планирования в

Российской Федерации и Стратегию национальной безопасности Российской Федерации.

Второй уровень – Правительство Российской Федерации, обеспечивающее реализацию решений в области Государственного стратегического планирования, в первую очередь, в рамках Концепции долгосрочного социально-экономического развития страны.

Третий уровень – федеральные органы государственной власти, региональные органы власти и хозяйствующие субъекты, осуществляющие стратегическое планирование своей деятельности на основе документов, принятых Президентом и Правительством страны.

Отдельное звено в этой системе составляет Совет Безопасности Российской Федерации, который должен участвовать в выработке документов, принимаемых (утверждаемых) Президентом Российской Федерации (рис. 1).



Р и с . 1. Предлагаемая организация системы государственного стратегического планирования в Российской Федерации

Вместе с тем, представляется целесообразным создание специального федерального органа исполнительной власти, задачей которого стала бы реализация функций стратегического планирования в Российской Федерации на федеральном и координации

стратегического планирования на межрегиональном и межведомственном уровнях.

Еще одной задачей этого органа управления в области повышения обоснованности и эффективности государственного стратегического планирования может стать функция создания механизма координации и поддержания взаимодействия государственного стратегического планирования с корпоративным. Сегодня такая координация и эффективное взаимодействие отсутствуют.

На протяжении всего постсоветского периода Российское государство определяет приоритеты развития страны, экономики ее и отдельных отраслей без учета ориентиров и планов развития даже крупных компаний. Практика последних лет, направленная на последовательное снижение регулирующей роли государства в национальной экономике, привела, с одной стороны, к размыванию вертикали власти и ответственности, а с другой – к появлению множества частных и несистемных стратегий развития отдельных предприятий (иногда монополистов), зачастую определяемых даже не рынком, а личностными интересами. Можно ли в этих условиях говорить об учете жизненно важных государственных приоритетов, целей и задач?

Руководство страны задает долгосрочные цели развития экономики максимально на 10 лет, в то время как период окупаемости большинства перспективных инфраструктурных проектов превышает этот срок. При этом современный российский бизнес не привык и не хочет иметь дело с проектами, ориентированными на высокую внутреннюю норму доходности (рентабельности) в долгосрочной перспективе даже при минимальных рисках.

Крупнейшие российские компании по своей природе являются стратегическими компаниями, воздействующими на социально-экономическое положение отдельных отраслей, территорий и страны в целом. Поэтому эффективное государственное стратегическое планирование в России не представляется без учета стратегического планирования, реализующегося на уровне таких компаний, а само стратегическое планирование этих компаний должно быть согласовано со стратегическим планированием, осуществляемым на уровне отдельных ведомств и территорий.

В целях такой взаимной увязки целесообразно произвести категорирование российского бизнеса в зависимости от степени его влияния на соответствующие отрасли и территории:

- 1) оказывающий существенное влияние на безопасность и социально-экономическое развитие российской экономики в целом;
- 2) оказывающий существенное влияние на безопасность и социально-экономическое развитие отдельных отраслей и субъектов федерации;
- 3) оказывающий существенное влияние на социально-экономическое развитие отдельных муниципальных образований.

В зависимости от этого необходимо сформировать систему взаимной увязки стратегического планирования компаний с органами соответствующего уровня государственного, регионального, ведомственного или муниципального управления. При этом взаимная увязка государственного и муниципального стратегического планирования должна включать законодательное закрепление алгоритма взаимодействия компаний с органами государственного и муниципального управления в рамках поставленной общей цели. Это также может быть реализовано на основе развития положений проекта Федерального закона «О государственном стратегическом планировании».

В Федеральном законе, на наш взгляд, необходимо определить:

- формируемые «промежуточные» документы в системе корпоративного и государственного стратегического планирования;
- нормативно-правовой механизм взаимодействия компаний, с одной стороны, и органов государственного и муниципального управления, с другой стороны;
- правила отнесения компаний к стратегическим по отношению к территории;
- законодательное закрепление необходимости осуществления стратегического планирования в компаниях, оказывающих существенное влияние на безопасность и социально-экономическое развитие территорий (начиная от уровня муниципальных районов и городских округов);
- права и ответственность сторон в подготовке документов в области стратегического планирования на государственном, муниципальном и корпоративном уровнях.

Система взаимной координации между государственным и корпоративным стратегическим планированием должна строиться на определении цели, задач и принципов, а также разработки и взаимной увязки организационных процедур и документов.

Цель координации между государственным и корпоративным стратегическим планированием состоит в обеспечении эффективного достижения поставленных приоритетов на основе достоверности и реалистичности социально-экономического развития отдельных территорий, субъектов хозяйствования и страны в целом.

Поставленная цель предполагает решение следующих задач:

- разработку системы организации в области координации между государственным и корпоративным стратегическим планированием;
- разработку методологии координирования между государственным и корпоративным стратегическим планированием;
- разработку документов, позволяющих координировать государственное и корпоративное стратегическое планирование.

По нашей оценке, принципами взаимной координации между государственным и корпоративным стратегическим планированием должны стать:

- гармоничное сочетание интересов государства и субъектов хозяйствования;
- закрепление прав участников государственно-частного партнерства при разработке документов государственного и корпоративного стратегического планирования;
- ответственность государственных органов и корпораций в решении вопросов координирования государственного и корпоративного стратегического управления;
- методологическое единство государственного и корпоративного стратегического планирования;
- унификация и стандартизация документов стратегического планирования.

Критериями отнесения компаний к категории оказывающих существенное влияние на безопасность и социально-экономическое развитие российской экономики, а также на безопасность и социально-экономическое развитие отдельных отраслей и субъектов федерации могут быть:

- доля лиц занятых в компании в общем числе занятого населения страны или территории;
- доля добавленной стоимости создаваемой компанией в валовом продукте страны или территории;
- доля доходов федерального, регионального или местного бюджета, получаемых от компании;
- прочие критерии.

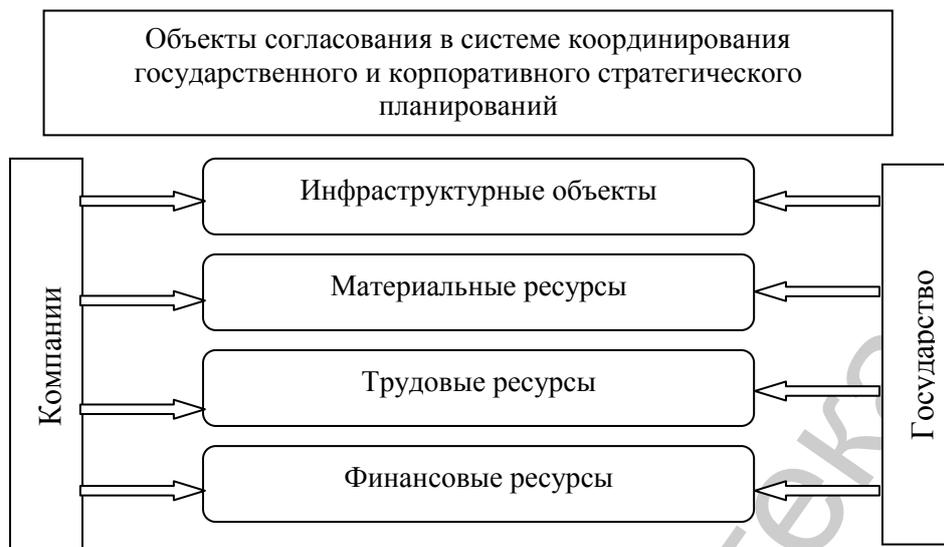
Перечень таких компаний для федерального уровня должен утверждаться специальным постановлением Правительства России. К примеру, к таким компаниям можно отнести ОАО «Газпром», ОАО «Роснефть», Объединенную компанию «Российский алюминий», ОАО «Северсталь», ОАО «Объединенная авиастроительная корпорация», ОАО «Объединенная судостроительная корпорация», государственные корпорации Ростехнологии, Росатом и др.

В качестве одного из важнейших инструментов взаимного согласования планов стратегического развития между государством и крупнейшими отечественными компаниями должно являться формирование балансов ресурсов на уровне национальной экономики и её отдельных территорий (рис. 2).

Целесообразно формирование следующих укрупненных балансов:

- материальных;
- трудовых;
- финансовых.

Данные балансы должны детализироваться в разрезе различных элементов и отдельных территорий.



Р и с . 2. Структурно-логическая схема объектов согласований в системе государственного и корпоративного стратегического планирования

Баланс материальных ресурсов следует детализировать по таким элементам как добыча газа, нефти, угля, производство электроэнергии, строительных материалов, видов строительной, прочей техники и т.д.

Баланс трудовых ресурсов необходимо детализировать по профессиональному и половозрастному составу, а также по их размещению по территории.

Баланс финансовых ресурсов следует детализировать в разрезе различных видов доходов и расходов групп экономических субъектов, включая фонд оплаты труда, совокупный объем прибыли, налогов и др.

Кроме того, согласование между государством и компаниями планов стратегического развития должно осуществляться на основе согласования «пропускной возможности» инфраструктуры. Создание инфраструктуры может производиться как крупными компаниями в целях реализации своей хозяйственной деятельности, так и государством. Цели государственного и корпоративного планирования должны быть сопоставлены на предмет реализуемости с позиции наличия в будущем соответствующей инфраструктуры.

В целом, создание системы координирования между государственным и корпоративным стратегическим планированием должно привести:

первое – к повышению обоснованности и реалистичности всех аналитических решений в области государственного и корпоративного стратегического планирования;

второе – к снижению стратегических рисков;

третье – к активизации инвестиционной и инновационной деятельности посредством повышения определенности социально-экономического развития;

четвертое – к привлечению инвестиций в реализацию долгосрочных, инфраструктурных проектов, имеющих большой комплекс эффектов (экономических, социальных, демографических, научно-технических, оборонных и пр.), которые по своему значению ориентированы на обеспечение национальной безопасности и модернизацию экономики на основе ее инновационного развития.

Мировой опыт свидетельствует, России необходимо увеличить временной горизонт государственного стратегического планирования. Сегодня на практике он, как правило, не превышает десяти лет (Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации, Стратегия национальной безопасности Российской Федерации, Государственная программа вооружения и т.д.), в то время как существует потребность формирования более долгосрочных целей, требующих и большего временного периода для их достижения.

Указом Президента Российской Федерации от 12 мая 2009 года № 536, утвердившем «Основы стратегического планирования в Российской Федерации» определена необходимость учета в планировании долгосрочной перспективы – 10-20 лет. Другой Указ Президента Российской Федерации (от 7 мая 2012 года № 603) «О реализации планов (программ) строительства и развития Вооруженных Сил Российской Федерации, других войск, воинских формирований и органов и модернизации оборонно-промышленного комплекса» требует от Правительства России создать «качественно новую систему анализа и стратегического планирования в области противодействия угрозам национальной безопасности на период от 30 до 50 лет в интересах формирования государственных программ вооружения».

В целом, увеличение временного горизонта стратегического планирования – важная практическая и научная задача. Отсутствие сверхдолгосрочного планирования в Российской Федерации не позволяет реализовать эффективные механизмы будущего социально-экономического и научно-технического развития, гарантированно обеспечить национальную безопасность. К примеру, в 2008 г. в России был образован Фонд национального благосостояния Российской Федерации [1], первоначально получивший название Фонда будущих поколений [6, с. 20]. Финансово-бюджетный механизм данного фонда теоретически был рассчитан на «сверхдлительный срок», включающий видение проблем будущего в области обеспечения выплат пенсий при

наличии общей тенденции старения населения и изменения соотношения между численностью экономически активного населения и численностью пенсионеров страны. Однако в условиях отсутствия долгосрочных планов развития Российской Федерации Фонд национального благосостояния оказался «выключен» из недостаточно развитой системы сверхдолгосрочного стратегического планирования в Российской Федерации и, по сути, превратился в «резерв» Резервного фонда Российской Федерации.

Неотъемлемым элементом системы государственного стратегического планирования, оказывающем непосредственное влияние на качество принимаемых аналитических решений, является стратегическое прогнозирование, заключающееся в оценке состояния объекта управления в будущем. Как известно, процесс разработки и реализации эффективных управленческих решений требует соответствующей информационной и прогнозной поддержки. Для этого необходимо развивать средства мониторинга, обеспечивающие процедуры подготовки решений, разнообразных по сложности, функциям и форме представления материалов. Они позволяют формировать прогнозные оценки, соответствующие им затраты, показатели экономической результативности применения различных решений, проектов и программ, определения объемов их государственного финансирования. К сожалению, формат статьи не позволяет отвести проблемам стратегического прогнозирования и мониторинга, а также подготовки стратегических управленческих кадров, предназначенных для выработки и реализации стратегических замыслов значительное место. Эти темы, на наш взгляд, должны стать предметом последующих обсуждений на страницах журнала.

Подытоживая вышеизложенное, можно сделать вывод: полный цикл управленческой деятельности в государстве, ведомстве, регионе и других уровнях, включающий в себя процессы целеполагания, планирования, организации, координации, контроля и корректировки целей, в конечном счете, сводится к двум основным элементам управления: выработки и осуществления управленческих решений. Именно поэтому стратегические аналитические решения – центральный элемент управления, организации и основа стратегического планирования. Важнейшим резервом повышения эффективности на всех уровнях стратегического руководства является повышение качества решений, принимаемых их руководителями.

### **Список литературы**

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации (по состоянию на 20.01.2012). – М.: Омега-Л, 2012. – Ст. 96.10.

2. Доклад Министерства экономического развития Российской Федерации о результатах и основных направлениях деятельности на 2010–2012 гг. – М.: Министерство экономического развития Российской Федерации // Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации // [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru).
3. Дмитриев, М.Э. Система стратегического планирования – масштабный организационный эксперимент / М.Э. Дмитриев // [www.gisa.ru](http://www.gisa.ru).
4. Путин, В.В. Быть сильными: гарантии национальной безопасности для России / В.В. Путин // Российская газета. – 2012. – 20 фев. – № 35 (5708).
5. Стратегическое планирование или мегарегулирование? Интервью с директором Института проблем экономической безопасности и стратегического планирования А.М. Московским // Национальная оборона. – 2011. – № 10 (октябрь). – С. 37–42.
6. Сухарев, А.Н. Фонд национального благосостояния РФ: опыт 2008-2009 гг. и перспективы / А.Н. Сухарев // Финансы и кредит. – 2010. – №10. – С. 18-24.
7. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации // [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru).

## STRATEGIC SOLUTIONS IN THE DEVELOPMENT OF STATE PLANNING SYSTEM IN RUSSIA

A.G. Burutin<sup>1</sup>, A.N. Sukharev<sup>2</sup>

<sup>1</sup>The Russian government institute of economic security and strategic planning

<sup>2</sup>Tver branch of The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

*The department of public administration and management*

The article covers the system of the public strategic planning and the mechanisms of making strategic decisions in the Russian Federation. The author substantiates the ways of their improvement and considers the need for mutual coordinating of the public and corporate strategic planning in the Russian Federation.

**Keywords:** *strategic planning, strategic approach, strategic decision, security council, coordination*

*Об авторах:*

БУРУТИН Александр Германович – кандидат политических наук, заместитель директора по науке Института проблем экономической безопасности и стратегического планирования Финансового университета при Правительстве РФ, e-mail: [alex.burutin@yandex.ru](mailto:alex.burutin@yandex.ru)

СУХАРЕВ Александр Николаевич – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного управления и менеджмента Тверского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, e-mail: [su500005@yandex.ru](mailto:su500005@yandex.ru)