

СУРГУЛАДЗЕ Вахтанг Шотович – кандидат философских наук, ведущий методолог компании «Р.О.С.Т.У.» по стратегическому планированию (115114, Россия, г. Москва, ул. Дербеневская, 1; v.surguladze@rostu-comp.ru; bafing@mail.ru)

## ПРОБЛЕМЫ МОНИТОРИНГА И ОРГАНИЗАЦИИ КОНТРОЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДОКУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Аннотация.** Современное положение Российской Федерации ставит перед властями задачи долгосрочного социально-экономического планирования. Одной из основных проблем, связанных с реализацией стратегического планирования, является необходимость разработки практических рекомендаций по оценке и мониторингу стратегических рисков социально-экономического развития РФ и угроз обеспечению национальной безопасности, а также системы ключевых показателей эффективности проводимой государством политики в области стратегического развития.

**Ключевые слова:** система государственного стратегического планирования, мониторинг, государственное управление, стратегический контроль, ключевые показатели эффективности, сбалансированная система показателей, ключевые контролируемые показатели, целевые показатели, программно-целевое планирование

Разработчики документов стратегического планирования в Российской Федерации сталкиваются с рядом проблем, среди которых можно отметить проблемы организации экспертной работы по разработке документов стратегического планирования, проблемы определения горизонта планирования, проблемы реалистичности оценок и достижимости поставленных в документах государственного стратегического планирования целей.

Другой пласт актуальных проблем государственного стратегического планирования – вопросы, с которыми сталкиваются органы исполнительной власти РФ как на федеральном, так и на субфедеральном уровне при реализации положений документов государственного стратегического планирования на практике. Сюда относятся проблемы согласования документов стратегического планирования разных уровней и вопросы механизмов мониторинга состояния прогнозных ориентиров и показателей эффективности проводимой государственной политики в области стратегического развития [Сургуладзе 2016].

Все указанные проблемы тесно взаимосвязаны, т.к. система документов стратегического планирования включает в себя целеполагающие концептуальные политико-правовые документы (концепции, доктрины, стратегии, основы), прогнозирующие, программные, планирующие и распорядительные документы, нормативно-правовые акты, а также вспомогательные (аналитические, информационные, справочные и др.) материалы<sup>1</sup>. Всего по данным Совета безопасности РФ по состоянию на 2014 г. на федеральном уровне насчитывалось около 250 документов стратегического планирования, в их числе 2 долгосрочных прогноза, 7 доктрин, 28 основ государственной политики, 50 стратегий, комплекс планово-организационных документов в рамках единого Плана обороны Российской Федерации, концепции государственных и федеральных целевых программ [Назаров 2014: 13, 14]. И это только документы федерального уровня без учета документов стратегического планирования субъектов, которые в соответствии с федеральным законом «О стратегическом планировании в Российской Федерации»

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации «Об основах стратегического планирования в Российской Федерации» от 12.05.2009 № 536. П. 21, ч. IV.



Федерации»<sup>1</sup> (далее – закон № 172-ФЗ) активно разрабатываются в настоящее время.

Залогом адекватного государственного администрирования является понимание происходящих в современном обществе социально-экономических процессов, вследствие чего необходимо планомерно отслеживать достижения прогнозных ориентиров и показателей эффективности государственной политики в области стратегического развития страны, что предполагает организацию системы контроля за реализацией документов стратегического планирования.

На настоящем этапе развития стратегического планирования в РФ ключевое значение для его осуществления и своевременной корректировки имеет решение проблемы мониторинга реализации документов стратегического планирования, организация системы государственного стратегического контроля. Стратегический контроль – это мониторинг реализации принятых государственной властью решений, закрепленных в документах государственного стратегического планирования, но с акцентом не на пассивное отслеживание текущего положения дел в каждой отдельной области стратегического управления, а на достижение запланированных показателей и оценку текущих тенденций развития с точки зрения принятия стратегических решений ключевыми фигурами властной иерархии.

По своей сути стратегический контроль – это система мониторинга формального целеполагания, наблюдения, оценок и обратной связи, которая должна обеспечивать органы государственной власти информацией о динамике социально-экономического развития общества и необходимости корректирующего воздействия на него. Система стратегического контроля позволяет отслеживать причинно-следственные связи между целями документов государственного стратегического планирования и ключевыми контролируруемыми показателями, отражающими степень их реализации в измеримых количественных и качественных величинах.

Целью стратегического контроля реализации документов государственного стратегического планирования является обеспечение государственного управления на основе своевременной оценки системы показателей социально-экономического развития общества, предусмотренных документами стратегического планирования РФ.

Задача стратегического контроля реализации документов государственного стратегического планирования – сопровождать и поддерживать направления развития, предусмотренные документами стратегического планирования, обеспечивать жизнеспособность и реализацию заданных этими документами параметров социально-экономического развития государства и общества, чтобы документы стратегического планирования не превращались в формальные акты, а были реальными инструментами координации деятельности государственного аппарата.

Организация стратегического контроля реализации документов государственного стратегического планирования включает в себя проверку адекватности формулируемых стратегическими документами задач механизмам их внедрения и реализации.

Стратегический контроль реализации документов стратегического планирования предполагает организацию непрерывного либо регулярно повторяющегося процесса, который может состоять из трех основных фаз: 1) мониторинга контролируемых целевых показателей как элементов системы раннего обнаружения стратегических отклонений; 2) проведения оценки эффективности достижения

<sup>1</sup> Федеральный закон РФ от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Доступ: <http://rg.ru/2014/07/03/strategia-dok.html> (проверено 25.05.2016).

поставленных целей и решения предполагавшихся задач; 3) принятия управленческих решений по итогам стратегического контроля.

Эффективно построенная система стратегического контроля целевых показателей, предусмотренных документами государственного стратегического планирования предполагает, что: 1) сформированы контролируемые показатели эффективности для измерения и оценки потенциала успеха; 2) установлены плановые и нормативные значения показателей эффективности, действующие в качестве базы для сравнения; 3) определены фактические (реальные) значения контролируемых показателей эффективности; 4) зафиксированы отклонения контролируемых показателей и проанализированы причины, эти отклонения обусловившие; 5) выявлены требуемые корректирующие мероприятия для управления отклонениями, не соответствующими избранному стратегическому курсу.

Реализация всех вышеуказанных мер стратегического контроля сопряжена со значительным числом трудностей. Прежде всего, сюда относятся две основные проблемы: проблема несоответствия данных мониторинга реальной ситуации по причине неправильно отобранных показателей на этапе разработки документов стратегического планирования и проблема межведомственного согласования и координации стратегического контроля.

Мониторинг и контроль показателей, указанных в документах стратегического планирования, затруднен по причине отсутствия взаимосвязи между показателями, в ряде документов стратегического планирования присутствует слишком большое число показателей разного уровня значимости, не прописана иерархичность показателей, отсутствует их сквозная взаимоувязка.

Для иллюстрации применяемых в документах стратегического планирования показателей уместно остановиться на двух основных (в соответствии со ст. 16 и 18 закона №172-ФЗ) документах стратегического планирования в РФ, которые в иерархии документов стратегического планирования разрабатываются в рамках целеполагания и на федеральном уровне идут сразу после ежегодного послания Президента РФ Федеральному собранию РФ (ст. 15 172-ФЗ) о положении в стране и об основных направлениях внутренней и внешней политики государства и являются основой для определения стратегических целей и приоритетов социально-экономического развития, обеспечения национальной безопасности страны и путей достижения указанных целей.

В принятой в 2008 г. Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года<sup>1</sup> выделены 4 стратегических приоритета развития страны: 1) устойчивость повышения благосостояния российских граждан; 2) национальная безопасность РФ; 3) динамичность развития российской экономики; 4) укрепление позиций России в мировом сообществе. Кроме этого, имеется значительное число отдельных ключевых показателей социально-экономического развития, не приведенных в систему и никак не ранжированных.

Документы, принятые после 2008 г., как правило, лишены этого недостатка. Например, в соответствии с п. 115 ч. 6. Стратегии национальной безопасности Российской Федерации от 31 декабря 2015 г.<sup>2</sup> основными показателями, необходимыми для оценки состояния национальной безопасности РФ, являются: 1) удовлетворенность граждан степенью защищенности своих конституционных

<sup>1</sup> Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. Утв. распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р. Доступ: <http://government.ru/info/6217/> (проверено 25.05.2016).

<sup>2</sup> Стратегия национальной безопасности Российской Федерации. Утв. указом Президента РФ от 31.12.2015 № 683. Доступ: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/40391> (проверено 15.05.2016).



прав и свобод, личных и имущественных интересов, в т.ч. от преступных посягательств; 2) доля современных образцов вооружения, военной и специальной техники в Вооруженных силах РФ, других войсках, воинских формированиях и органах; 3) ожидаемая продолжительность жизни; 4) валовой внутренний продукт на душу населения; 5) децильный коэффициент (соотношение доходов 10% наиболее обеспеченного и 10% наименее обеспеченного населения); 6) уровень инфляции; 7) уровень безработицы; 8) доля расходов в ВВП на развитие науки, технологий и образования; 9) доля расходов в ВВП на культуру; 10) доля территории РФ, не соответствующая экологическим нормативам.

Уместно отметить, что вышеприведенные параметры-показатели Стратегии национальной безопасности Российской Федерации достаточно часто используются при расчете интегральной мощи государства [Cline 1977; Tellis et al. 2000; Агеев, Менш, Мэтьюз 2008; Най 2014; Сургуладзе 2015а: 234].

Однако при реализации показателей Стратегии национальной безопасности Российской Федерации с точки зрения мониторинга и стратегического контроля обращают на себя внимание некоторые практические сложности, прежде всего связанные с самим выбором показателей, которые полностью не характеризуют поставленные цели и решаемые задачи. Например, такие показатели, приведенные в Стратегии национальной безопасности Российской Федерации, как доля расходов в ВВП на развитие культуры, науки, технологий и образования, в условиях современных реалий далеко не всегда отражают качественные характеристики этих направлений жизни общества. При оценке соответствия подобных показателей целям проводимой государством политики социально-экономического развития общества, а также их пригодности для задач, решаемых посредством мониторинга и стратегического контроля за реализацией документов стратегического планирования, прежде всего встает вопрос эффективности расходования средств, а не количественного их фиксирования.

На практике часто получается, что мониторинг реализации документов стратегического планирования отслеживает относительно легко измеримые показатели, которые не всегда соответствуют целям проводимой властями политики, могут вместо того, чтобы сигнализировать о проблемах социально-экономического организма, действовать в качестве научно обоснованного успокаивающего властей средства, удобного бюрократическому аппарату, заинтересованному в сохранении существующего положения и прежних механизмов распределения административного ресурса и бюджетных средств.

Указанные противоречия зачастую объясняются тем, что при стратегическом планировании не всегда удается провести четкое разделение двух видов показателей — диагностических и стратегических.

Чтобы стратегический контроль за изменением системы показателей стратегического планирования давал в зависимости от конкретной ситуации необходимую для принятия решений управленческого характера информацию, необходимо наличие изначально правильно отобранной системы целевых показателей, полностью соответствующих целям и задачам, поставленным в документах стратегического планирования. Основой мониторинга и стратегического контроля реализации документов государственного стратегического планирования, без которой правильный мониторинг и стратегический контроль невозможны, является наличие сбалансированной системы показателей — системы стратегического управления, которая функционирует на основе измерения и оценки результативности управленческой деятельности посредством использования набора оптимально подобранных показателей, отражающих наиболее важные аспекты деятельности общества и государства в контексте достижения целей, предусмотренных документами стратегического планирования.

Для каждого из указанных в документах стратегического планирования критериев должны быть разработаны ключевые показатели, которые отражают динамику его развития и могут использоваться при мониторинге и стратегическом контроле за реализацией документов стратегического планирования. В современных условиях при наличии продуманной автоматизированной системы оценки ключевых контролируемых показателей [Parmenter 2012; Cline 1977], выделенных в соответствии с документами государственного стратегического планирования, возможно создание сбалансированной системы показателей [Каплан, Нортон 2010], которая позволяет проводить мониторинг комплексного состояния государства, экономики и общества, исходя из нормативных критериев, обеспечивающих возможность защиты национальных интересов РФ в условиях современных стратегических вызовов и угроз<sup>1</sup>.

Указанные сложности, большое число и неравнозначность показателей эффективности в области реализации документов государственного стратегического планирования делают понятным, почему при практической разработке и внедрении систем мониторинга и стратегического контроля ключевых показателей возникают значительные трудности не только на этапе отбора, но и на этапе практического применения. У принимающих ключевые государственные управленческие решения лиц нет возможности вникать во все нюансы сложной системы интегрированных показателей. Это значит, что на уровне глав государств и правительств необходимо наличие системы ключевых показателей, которая отличалась бы достоверностью и наглядностью.

В условиях нехватки времени и занятости лиц, принимающих решения, сложился многолетний опыт внедрения принципов сбалансированной системы показателей и ключевых показателей эффективности в стратегический менеджмент и маркетинг транснациональных корпораций [Томпсон-мл., Стрикленд 2006], который привел к формулированию принципа «10/80/10», согласно которому для принятия эффективных управленческих решений организационная структура должна иметь около 10 ключевых показателей результативности, до 80 производственных показателей и 10 ключевых показателей эффективности [Томпсон, Стрикленд 1998: 498-500].

В случае применения сбалансированной системы показателей к мониторингу, стратегическому контролю и оценке эффективности государственной политики в области стратегического развития пропорции могут меняться, но принцип остается тем же – ключевые показатели не должны сбивать с толку людей, которым предстоит руководствоваться ими при принятии управленческих решений. Создатели сбалансированной системы показателей Р. Каплан и Д. Нортон рекомендовали использовать не более 20 ключевых показателей эффективности, а Хоуп и Фрейзер – не более 10, т.к. работать с большим числом независимых друг от друга показателей слишком сложно [Хоуп, Фрейзер 2007].

В то же время по вполне очевидным причинам отдельные успешные примеры внедрения механизмов мониторинга и осуществления стратегического контроля реализации документов государственного стратегического планирования на уровне субъектов федерации и муниципалитетов, а также крупных компаний только частично применимы к РФ в целом, т.к. федеральный уровень принятия управленческих решений сопряжен со значительно большим числом требующих анализа и оценки вызовов и угроз.

На федеральном уровне стратегического планирования важное место занимает проблема межведомственного согласования и координации стратегического

<sup>1</sup> Федеральный закон Российской Федерации от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Доступ: <http://rg.ru/2014/07/03/strategia-dok.html> (проверено 25.04.2016).



контроля, обусловленная необходимостью обеспечения координации действий между многочисленными органами государственной власти как на федеральном, так и на субфедеральном уровне. Однако на сегодняшний день существуют эффективные варианты решения данной проблемы, в первую очередь благодаря использованию автоматизированных систем мониторинга ключевых показателей социально-экономического развития, предусмотренных документами стратегического планирования.

Мировой и российский опыт разработки комплексных автоматизированных систем в сфере управления финансами, экономикой и деятельностью организаций, а также опыт формирования и внедрения эффективной системы управления в регионах и муниципальных образованиях РФ свидетельствуют о том, что использование современных технологий при государственном управлении может быть наиболее оптимальным способом мониторинга и оценки достижения прогнозных ориентиров и показателей эффективности государственной политики в области стратегического развития. Автоматизированные системы контроля широко применяются при программно-целевом планировании бюджета, оценке эффективности государственных (муниципальных) программ, оценке эффективности работы органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных (муниципальных) служащих.

Использование автоматизированных систем для анализа и контроля целевых показателей, указанных в документах стратегического планирования, позволяет:

- проводить регулярный мониторинг состояния ключевых показателей;
- автоматизировать процессы формирования и мониторинга реализации целей и задач стратегического социально-экономического развития;
- в режиме реального времени строить графики и диаграммы, позволяющие определять отклонения целевых показателей от нормативных значений;
- рассчитывать прогнозные показатели;
- постоянно учитывать ключевые показатели социально-экономического развития и состояния национальной безопасности при контроле реализации стратегического развития государства;
- устранить существующий в настоящее время разрыв между целями документов государственного стратегического планирования и их мониторингом и практической реализацией;
- осуществлять своевременное реагирование на изменения социально-экономического развития общества и состояния национальной безопасности, отражающиеся в мониторинге ключевых показателей.

Подобные автоматизированные системы мониторинга стратегического развития широко применяются в мировой практике и могут успешно использоваться федеральными органами исполнительной власти РФ, органами государственной власти субъектов РФ и органами местного самоуправления.

В то же время одним из наиболее сложных вопросов является вопрос оценки эффективности реализации документов стратегического планирования не только в комплексе, но и по отдельности. Например, по результатам осуществления мониторинга и стратегического контроля ключевых показателей эффективности, указанных в конкретном отдельно взятом документе стратегического планирования, может получиться так, что часть предусмотренных показателей будут отражать положительные изменения, вписываться в рамки предусмотренных документов стратегического планирования плановых или нормативных показателей либо незначительно отклоняться от них, а другие будут демонстрировать значительную отрицательную динамику. В этом случае возникает вопрос: как оценивать эффективность реализации данного документа в целом? Эта задача

усугубится еще больше, если предположить, что документы, иерархически находящиеся на более низкой ступени государственного стратегического планирования, но связанные с рассматриваемым документом, демонстрируют высокую степень эффективности реализации. Например, подобная коллизия может возникнуть при сопоставлении Стратегии долгосрочного социально-экономического развития и предусмотренных в ней ключевых показателей с результатами оценки эффективности государственных программ, посредством которых реализуются поставленные в стратегии цели. Какова будет оценка эффективности реализации Стратегии социально-экономического развития в случае, если ряд нижестоящих документов стратегического планирования будут признаны успешно реализованными? Подобных вопросов на протяжении последних лет становится все больше, ответы на них ищет профессиональное сообщество как на уровне государственных институтов, так и на уровне других заинтересованных структур – различных аналитических и консалтинговых организаций, ученых, преподавателей вузов, экспертов.

Необходимость реализации документов государственного стратегического планирования привела к тому, что в экспертной среде и научном сообществе появляется все больше интересных предложений в области практического применения инструментов стратегического планирования. Одним из таких практических предложений в части взаимоувязывания и гармонизации документов стратегического планирования, которое может решить и описанную выше проблему оценки эффективности реализации документов стратегического планирования, является предложение разработки системы сквозных ключевых показателей [Клименко и др. 2015]. Акцент на сквозное целеполагание при согласовании документов стратегического планирования и использование системы сквозного мониторинга и сквозного контроля ключевых показателей эффективности может значительно упростить проблему гармонизации документов стратегического планирования и деятельность по контролю за их реализацией, а как следствие – повысить эффективность государственного управления. У законодателей и представителей исполнительной власти на федеральном уровне также постепенно формируется более четкое видение комплекса проблем государственного стратегического планирования. После принятия в 2014 г. закона № 172-ФЗ наметилась постепенная унификация подходов к разработке соответствующих нормативных правовых актов. Если отмеченная положительная тенденция продолжится, то новые документы стратегического государственного планирования будут разрабатываться более качественно и вдумчиво, носить более лаконичный и структурированный характер и приниматься с учетом механизмов мониторинга и стратегического контроля за их реализацией. Примечательно в этой связи, что перечни показателей оценки эффективности деятельности органов власти РФ<sup>1</sup> прочно вошли в законодательство страны и документы государственного стратегического планирования. Этот факт дает надежду на то, что эффективность

<sup>1</sup> См.: Перечень показателей для оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации. Утв. указом Президента РФ «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации № 1199 от 21.08.2012 (в ред. от 28.12.2012 № 1688, от 02.05.2014 № 294, от 16.01.2015 № 15)». Доступ: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/16280> (проверено 25.05.2016); Перечень направлений для оценки эффективности деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности. Утв. указом Президента РФ «Об оценке эффективности деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти и высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации по созданию благоприятных условий предпринимательской деятельности» № 1276 от 10.09.2012 (в ред. от 07.04.2014 № 214; от 4.11.2014 № 705). Доступ: <http://kremlin.ru/acts/bank/36025> (проверено 25.05.2016).



бюрократического аппарата и государственного управления в целом будет постепенно расти.

Мониторинг и стратегический контроль за реализацией документов государственного стратегического планирования — важный практический вопрос стратегического планирования в целом, которое в соответствии с федеральным законом № 172-ФЗ подразумевает под собой комплекс действий по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию. Таким образом, осмысление проблемы мониторинга и организации стратегического контроля за реализацией документов стратегического планирования невозможно вне контекста общих подходов к стратегическому управлению, демонстрируемых в настоящее время российскими властями и экспертным сообществом. В этой связи можно отметить, что текущий этап становления системы стратегического планирования в России характеризуется постепенным ростом прагматизма и деидеологизацией подходов властей к социально-экономическому развитию страны, что позволяет заимствовать лучший мировой опыт и использовать достижения собственной управленческой истории и культуры в целях построения оптимальной для страны модели развития.

Еще недавно такой прагматичный подход к решению экономических и социальных вопросов сильно зависел от двух основных идеологических направлений, получивших распространение в российском обществе, — сторонников плановой экономики в стилистике жесткой советской школы, с одной стороны, и радикальных либералов, вдохновляющихся англосаксонскими социальными идеалами, — с другой. Между тем, оба этих подхода — крайности и в равной мере не подходят современной России, оптимальная модель развития которой должна учитывать местную специфику и положительные стороны имеющегося опыта государственного социально-экономического планирования.

В этом контексте было бы весьма полезно переосмыслить через призму имеющегося на данный момент опыта механизмы планирования, использовавшиеся когда-то в СССР. Советский опыт уникален и дорого обошелся стране, поэтому любая мотивированная идеологическими предпочтениями предвзятость по поводу мнимой тотальной ущербности советской экономической модели порочна. Исторический опыт свидетельствует о том, что универсального пути к процветанию нет, экономические методы, эффективные в небольших европейских государствах, нельзя успешно перенести на пространства крупных континентальных держав с устоявшимися социально-экономическими традициями и многовековой культурой. Любые крайности в проведении социально-экономической политики вредны. При этом эффективное планирование необходимо, но должно носить не директивный (как это было в Советском Союзе), а направляющий характер. Примечательно, что именно в этом ключе проводилась модернизация КНР Дэн Сяопином и его преемниками.

В современных условиях полезен любой опыт, который можно применить в России для решения назревших проблем социально-экономического развития. В этой связи примечательно активное внедрение использования при решении проблем мониторинга и организации стратегического контроля за реализацией документов государственного стратегического планирования международных рейтингов и принятой при их составлении методологии выставления оценок эффективности, исходящих из определенных показателей<sup>1</sup> [Сургуладзе 2014].

Однако в этой тенденции можно отметить как положительные, так и отрица-

<sup>1</sup> См.: Перечень показателей оценки эффективности деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности до 2018 года. Утв. распоряжением Правительства РФ от 10.04.2014 № 570-р. Доступ: <http://government.ru/media/files/41d4d199c85ee936955c.pdf> (проверено 11.05.2016).

тельные стороны. Несомненным плюсом является то, что подобные методики, как правило, проходят серьезную апробацию на практике: рейтинги, доклады и аналитические обзоры авторитетных международных организаций – хороший источник вдохновения для специалистов в области стратегического планирования. ООН и ее специализированные учреждения, Группа Всемирного банка, Международный валютный фонд, Организация экономического сотрудничества и развития, Всемирная торговая организация, Международное агентство по атомной энергии, Азиатский банк развития, Организация Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества и прочие международные организации, а также целый ряд транснациональных корпораций и информационно-аналитических и консалтинговых агентств имеют разработанные методики мониторинга ключевых показателей социально-экономического развития.

Многое из этих наработок уже используется, однако, как это часто случается при заимствовании чужого опыта, возникают проблемы, связанные с утратой некоторых сильных сторон, присущих обществу – реципиенту нововведений. В российском случае такие риски введения отрицательных новшеств в настоящий момент достаточно наглядно проявляют себя в сфере образования и науки, которые в настоящее время переводятся на рельсы Болонской системы и западных методик оценки эффективности ключевых показателей образовательных и научных институтов, хотя уровень образования и науки в СССР был очень высоким [Сургуладзе 2015б]. В связи с этим в российских экспертных кругах небезосновательно указывают на то, что введение западных методик оценки<sup>1</sup> зачастую приобретает характер погони за хорошо измеряемыми количественными показателями, а не за повышением существенных качественных характеристик состояния образования и науки.

Организация мониторинга и стратегического контроля реализации документов государственного стратегического планирования – методологически сложный вопрос, который имеет большое практическое значение. От его решения в значительной степени будет зависеть, насколько согласованной, логически стройной и непротиворечивой, а значит эффективной будет формирующаяся в настоящее время в РФ система стратегического планирования и реализуемая на ее основе социально-экономическая политика Российского государства.

#### **Список литературы:**

Агеев А.И., Менш Г., Мэтьюз Р. 2008. *Глобальный рейтинг интегральной мощи 100 ведущих стран мира*. Доклад-2008 к обсуждению. М.: Международная академия исследований будущего. 148 с.

Каплан Р.С., Нортон Д.П. 2010. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*. 2-е изд., испр. и доп. М.: Олимп-Бизнес. 320 с.

Клименко А.В., Королёв В.А., Двинских Д.Ю., Сластихина И.Ю. 2015. *О гармонизации документов государственного стратегического планирования*. М.: НИУ ВШЭ. 48 с.

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки». Доступ: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/35263> (проверено 15.05.2016); Постановление Правительства РФ от 16.03.2013 № 211 «О мерах государственной поддержки ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров» (в ред. от 30.12.2013 № 1311, 26.12.2014 № 1519, 22.05.2015 № 491, 31.10.2015 № 1176). Доступ: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_143479/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_143479/) (проверено 25.05.2016); Приказ Министерства образования и науки РФ от 22.04.2013 № 296 «О перечне требований к отбору вузов для получения ими государственной поддержки в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров». Доступ: <http://xn--80abcujibhv9a.xn--p1ai/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B/441/%D1%84%D0%B0%D0%B9%D0%BB/2211/13.04.22-%D0%9F%D1%80.296.pdf> (проверено 25.05.2016).



Назаров В.П. 2014. Региональные аспекты обеспечения национальной безопасности Российской Федерации: задачи стратегического планирования. — *Стратегическое управление в сфере национальной безопасности России. Региональная безопасность: материалы 2-й всероссийской научно-практической конференции*. Москва, 23 мая 2014 г. М.: Проспект. С. 9-17.

Най С.Д. 2014. *Будущее власти: как стратегия умной силы меняет XXI век*. М.: АСТ. 448 с.

Сургуладзе В.Ш. 2014. *Западные эксперты о формировании международного финансового центра в Москве*. Аналитический обзор. М.: РИСИ. 34 с.

Сургуладзе В.Ш. 2015а. Скрытые методы борьбы за идентичность. «Твердая», «мягкая», «умная» — будущее власти в трех лицах силы. — *Проблемы национальной стратегии*. № 4(31). С. 233-240.

Сургуладзе В.Ш. 2015б. Опыт западных научно-образовательных структур по формированию лояльных кадров из числа прошедших стажировку иностранцев. — *Проблемы национальной стратегии*. № 6(33). С. 82-99.

Сургуладзе В.Ш. 2016. Актуальные вопросы государственного стратегического планирования в Российской Федерации. — *Экономика и управление: проблемы, решения*. № 4. Т. 1. С. 41-48.

Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. 1998. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии*. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ. 576 с.

Томпсон-мл. А.А., Стрикленд А.Дж. 2006. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа*. 12-е изд. М.: Вильямс. 928 с.

Хоуп Дж., Фрейзер Р. 2007. *За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов*. М.: Вершина. 272 с.

Cline R.S. 1977. *World Power Assessment: A Calculus of Strategic Drift*. Boulder: Westview Press. 206 p.

Parmenter D. 2012. *Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies*. New Jersey: Wiley and Sons. 309 p.

Tellis A., Bially J., Layne C., McPherson M., Solinger J. 2000. *Measuring National Power in the Postindustrial Age: Analyst's Handbook: RAND monograph report*. Santa Monica: RAND. 212 p.

SURGULADZE Vakh tang Shotovich, Cand.Sci.(Philos.), Leading Methodologist on Strategic Planning, «R.O.S.T.U.» Company (1 Derbenevskaya St, Moscow, Russia, 115114; v.surguladze@rostu-comp.ru)

## MONITORING AND CONTROL PROBLEMS OF REALIZATION OF THE STATE STRATEGIC PLANNING DOCUMENTS OF THE RUSSIAN FEDERATION

**Abstract.** Modern state of the Russian Federation puts before the government of the country the long-term socio-economic planning goals. One of the main problems associated with the state strategic planning is the need in development of practical recommendations for the assessment and monitoring of strategic risks of the socio-economic development of the Russian Federation and threats to national security; and in elaboration of key performance indicators system of the government policy in the field of strategic development.

**Keywords:** state strategic planning system, governance, monitoring, strategic control, key performance indicators (KPI), balanced scorecard, monitored key indicators and targets, program-target planning