

И. А. Тажитдинов

ПРИМЕНЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРСКОГО ПОДХОДА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ ТЕРРИТОРИЙ

В статье рассматриваются вопросы стратегического управления социально-экономическим развитием территорий с точки зрения стейкхолдерского подхода. Дана авторская трактовка понятия «стейкхолдер субрегиона» и предложена их классификация на внутренние и внешние по отно-

шению к территориальной социально-экономической системе субрегионального уровня. Определены типы интересов и виды ресурсов стейкхолдеров субрегиона, при этом соотношение интересов и ресурсов позволяет определить группы (альянсы) стейкхолдеров, обеспечивающих баланс интересов в зависимости от конкретных целей объединения. Предлагается концептуальная стейкхолдерская агентская модель управления территориальным стратегическим развитием в иерархической системе «регион — субрегион — муниципальное образование», где все заинтересованные субъекты территории рассматриваются в качестве агентов влияния, направляющих свои ресурсы на решение задач управления территориальным развитием.

Взаимодействие между всеми агентами влияния системы «регион — субрегион — муниципальное образование (МО)» обеспечивается по вертикали и горизонтали путем инициализации процессов разработки и реализации стратегических документов развития субрегиона. Вертикальное взаимодействие осуществляется между такими стейкхолдерами, как органы государственной и муниципальной власти, и носит директивный характер, а горизонтальное — между остальными, и носит партнерский характер. В рамках предлагаемой модели реализуется параллельное проектирование, которое представляет собой форму межмуниципального стратегического сотрудничества органов местного самоуправления муниципальных образований по формированию и анализу множества альтернатив мероприятий проекта субрегиона с целью выбора наиболее оптимальных вариантов.

Предлагаемый подход был апробирован при разработке среднесрочных комплексных программ социально-экономического развития субрегионов Зауралья и Северо-Востока Республики Башкортостан (2011–2015 гг.).

Ключевые слова: стратегическое управление, субрегион, стейкхолдер, стратегическое партнерство

Сущность стейкхолдерского подхода.

Стейкхолдеры территории

На развитие региона и его территориальных социально-экономических подсистем влияют различные субъекты территории, выступающие не только как носители обособленных интересов, но и как владельцы определенных ресурсов: федеральные органы государственной власти; органы государственной власти субъекта РФ; органы местного самоуправления муниципального образования (МО); население; хозяйствующие субъекты; различные общественные организации.

Наличие разнонаправленных, порой противоречащих друг другу интересов субъектов территории формирует потребность их согласования как по вертикали (федеральный центр — регион — муниципальное образование через нормативно-правовые акты, стратегическое планирование, целевые программы), так и по горизонтали (органы власти, бизнес, население через стратегическое планирование, кластеры, государственно-частное партнерство), и вовлечения в экономический оборот ресурсов всех субъектов для устойчивого сбалансированного развития территориальных социально-экономических систем регионального и муниципального уровней [10, с. 5; 9, с. 29].

Такое согласование может обеспечить стейкхолдерский подход, который в стратегическом менеджменте рассматривает формирование стратегических решений как результат переговорного процесса, и в отличие от тради-

ционных (программно-целевого, индикативного), где рассматриваются только процессы планирования и управления, включает в себя еще и третью составляющую, направленную на решение проблемы вовлеченности субъектов территории в эти процессы и «совмещение», совпадение целей [5, с. 133] субъектов территории. Это третье направление выделено в стратегическом менеджменте как стратегическое мышление — понимание собственного предназначения, своего будущего и необходимости участия в управленческой деятельности. Такой подход способствует выработке баланса интересов и экономически взаимовыгодных отношений у всех участников стратегического планирования и управления для обеспечения эффективного функционирования и развития территории [3, с. 77], а также для достижения стратегических целей за счет активизации процесса самоорганизации с положительной поведенческой обратной связью [5, с. 134].

Автор предлагает использовать методологию стейкхолдерского подхода в управлении функционированием и развитием региона и его территориальных единиц субрегионального уровня или субрегиона [1, с. 209], под которым понимается территориальная социально-экономическая подсистема региона (группа МО), обладающая свойствами целостности и выделенная по каким-либо общим экономико-географическим, административным, природно-климатическим и другим взаимосвязанным между собой признакам. Примерами

таких территориальных подсистем могут служить два субрегиона Республики Башкортостан — Зауралье и северо-восточные районы, выделенные по принципу схожести уровня развития и территориальной близости и объединенные для реализации задач их комплексного социально-экономического развития.

Для описания особенностей использования стейкхолдерского подхода применительно к субрегиону необходимо идентифицировать ключевые дефиниции, прежде всего понятие «стейкхолдер субрегиона». В стратегическом менеджменте существует множество определений понятия «стейкхолдер» (табл.), большинство из которых даны применительно к микроэкономическому уровню управлению.

В авторской трактовке стейкхолдер субрегиона — это любой субъект (юридическое или физическое лицо, государственные и муниципальные органы власти), являющийся как резидентом, так и нерезидентом территории, интересы и ресурсы которого могут прямо или косвенно влиять на социально-экономическое развитие субрегиона.

Применительно к субрегиону были выделены две основные группы стейкхолдеров — внутренние и внешние. Интересы и ресурсы внутренних стейкхолдеров связаны в основном с функционированием и развитием конкретного МО субрегиона, на территории которого они проживают и пользуются всеми его благами. Партнерские отношения с данными стейкхолдерами позволяют выработать и реализовывать эффективные управленческие решения по социально-экономическому развитию территории.

Интересы и ресурсы внешних стейкхолдеров связаны с получением эффектов, направляемых в последствии к внешним по отношению к субрегиону системам — другой субрегион, регион «свой» («чужой»), страна в целом, иностранное государство.

К внутренним стейкхолдерам относятся местное население, хозяйствующие субъекты (резиденты), органы управления субрегионом (ОУС), органы местного самоуправления (ОМСУ), местные общественные организации и местные СМИ.

Местное население (МН) является основным поставщиком трудовых ресурсов и держателем сбережений в субрегионе. Их интересы связаны с функционированием и развитием конкретного МО субрегиона (региона), на территории которого оно проживает и пользуется всеми его благами. Кроме того, местное население является электоратом, определяю-

Таблица

Понятие «стейкхолдер» у разных авторов

Понятие	Автор
Стейкхолдер — это любая группа или индивид, способный повлиять на достижение целей организации	Э. Фриман [11, с. 10]
Стейкхолдер — это заинтересованные в деятельности компании индивидуумы, организации или сообщества, имеющие непосредственное отношение к ее деятельности или связанные с ней косвенно	Ассоциация менеджеров России [6, с. 6-8]
Стейкхолдер — это лицо или группа лиц, заинтересованных в каких-либо решениях или деятельности организации	Международной стандарт ИСО/ОПМС 26000:2010 (Руководство по социальной ответственности) [4, с. 14]

щим посредством реализации своих гражданских прав (выборы, референдум) дальнейшую социально-экономическую политику развития субрегиона (МО). Поэтому местное население — это один из высокоприоритетных стейкхолдеров территории. Партнерские отношения с местным населением позволяют выработать и реализовывать более эффективные управленческие решения по социально-экономическому развитию территории, нежели устраняя последствия конфликтов с ним.

Хозяйствующие субъекты-резиденты (ХСР) — стейкхолдеры, обладающие большими финансовыми, кадровыми и инновационными ресурсами, которые могут быть направлены на развитие территории. Поэтому эффективность их деятельности существенно влияет на состояние экономики субрегиона (МО) и благополучие других стейкхолдеров.

Органы управления субрегионом (ОУС) включают в себя представителей профильных министерств и ведомств и администраций МО субрегиона. Они осуществляют координацию и контроль по разработке и реализации субрегиональных и муниципальных стратегий и программ, являются связующим звеном между органами местного самоуправления (ОМСУ) муниципальных образований, входящих в субрегион, и региональными органами власти, что позволяет, с одной стороны, учитывать местные особенности при формировании стратегических документов субрегиона, с другой — придерживаться регионального вектора развития [8, с. 69].

ОМСУ — обеспечивают функционирование и развитие конкретного муниципального образования, в т. ч. через взаимодействие с другими высокоприоритетными стейкхолде-

рами — населением и хозяйствующими субъектами МО (например, через предоставление муниципальных услуг). Именно ОМСУ определяют вектор социально-экономического развития МО исходя из местных особенностей (имеющийся потенциал, отрасли специализации, активность населения в реализации местного самоуправления (МСУ) и эффективности деятельности ОМСУ) и региональной политики.

Местные общественные организации (МОО) представляют собой различные группы активного населения, преследующие определенные социально-политические или иные цели. К таким стейкхолдерам относятся политические партии (местные отделения), экологические организации и различные союзы граждан по защите своих прав и свобод. Партнерство с такими стейкхолдерами необходимо субрегиону для формирования позитивного образа целей и методов их достижения в глазах общественности, что прямо или косвенно может повлиять на успех разрабатываемых и реализуемых управленческих решений. Учет интересов общественных организации особенно важен, так как помогает избежать возникновения конфликтов в социальной сфере. Кроме того, привлечение членов общественных организации к процессам стратегического планирования позволит снизить вероятность появления различного рода ошибок на этапе реализации стратегии (программ).

Местные СМИ (СМИ1) — стейкхолдеры, обладающие самым большим информационным ресурсом, которые во взаимодействии с органами управления субрегионом позволяют довести до остальных стейкхолдеров сведения о разрабатываемых стратегических документах развития субрегиона и возможностях участия в них для учета их интересов. Также партнерство со СМИ способно сформировать позитивное общественное мнение о разрабатываемых стратегиях (программах) и направить его для поддержки их реализации.

К внешним стейкхолдерам относятся федеральные органы государственной власти, органы государственной власти субъекта РФ, общественные организации (региональные, федеральные, международные), инвесторы, население (нерезиденты — мигранты), хозяйствующие субъекты (нерезиденты), СМИ (региональные, федеральные, международные).

Органы государственной власти субъекта РФ (СРФ) — высокоприоритетный внешний стейкхолдер, который формирует состав органов управления субрегионами, осуществляет коор-

динацию и контроль разработки и реализации стратегий и программ социально-экономического развития субрегионов, а также контроль за соблюдением регионального законодательства. Кроме того, данный стейкхолдер призван обеспечить высокое качество предоставления государственных услуг, относящихся к компетенции государственных органов власти субъекта РФ, остальным стейкхолдерам.

Федеральные органы государственной власти (РФ) — высокоприоритетный внешний стейкхолдер, который осуществляет контроль за соблюдением федерального законодательства и национальных приоритетов развития (контроль и экспертиза региональных и субрегиональных стратегий), а также обеспечивает высокое качество предоставления остальным стейкхолдерам государственных услуг, относящихся к компетенции государственных органов власти РФ.

Инвесторы (И) — внешний стейкхолдер, который включает в себя инвестиционные банки и компании, крупные хозяйствующие субъекты, негосударственные пенсионные фонды, а также другие организации или физические лица, которые могут быть заинтересованы в инвестировании средств в экономику субрегиона как в существующие, так и во вновь создаваемые хозяйствующие субъекты. В крупных коммерческих организациях в целях налаживания партнерских доверительных отношений инвесторов или их представителей приглашают в совет директоров. Использование подобного механизма возможно на уровне субрегиона, когда представителей инвесторов включают в рабочие группы по разработке и реализации стратегии развития субрегиона.

Хозяйствующие субъекты-нерезиденты (ХСН) — внешние стейкхолдеры, которые, как правило, являются либо инвесторами в традиционном понимании (получение финансового результата), либо крупными хозяйствующими субъектами (интеграция с хозяйствующими субъектами-резидентами на равных правах или их поглощение — расширение сети нерезидента). В первом случае возникают партнерские отношения с хозяйствующими субъектами субрегиона, во втором — возможен конфликт интересов, так как нерезиденты в меньшей степени заинтересованы в развитии территории субрегиона.

Население-нерезиденты (мигранты — НН) — является, в отличие от местного населения, вспомогательным трудовым ресурсом, который призван частично заменить нехватку тех или иных кадров. Данный стейкхолдер также

в меньшей степени заинтересован в развитии территории субрегиона; его интерес — это, прежде всего, высокая заработная плата, обеспеченность рабочими местами и жильем. Однако трудовыми мигрантами не всегда может осуществляться восполнение нехватки дефицитных кадров, что способно привести к избытку имеющих в необходимом количестве профессии и возможному конфликту с местным населением.

Интересы региональных и федеральных общественных организаций соответствуют местным.

Региональные, федеральные и международные СМИ (СМИ2) являются теми стейкхолдерами, достижение партнерских отношений с которыми затруднительно. Если местные и региональные СМИ способны осуществить информационную поддержку субрегиональных проектов в виду их заинтересованности в освещении местных новостей и в продвижении территории (маркетинг), а также ограниченности ресурсов в получении и предоставлении информации за пределами региона, то федеральные и международные СМИ в виду больших объемов информации и ограниченности во времени могут проигнорировать.

Таким образом, все стейкхолдеры имеют собственные интересы и ресурсы, направляемые на их удовлетворение. Данные интересы и ресурсы различны по содержанию для каждого стейкхолдера. Можно выделить следующие группы интересов:

— экономические — максимизация коммерческих результатов, высокая заработная плата, развитая инфраструктура, привлечение инвестиций, благоприятная экономическая ситуация, рост налоговых и неналоговых доходов, экономическая интеграция, развитие видов экономической деятельности;

— социальные — высокое качество государственных и муниципальных услуг, занятость и обеспеченность жильем;

— другие — информированность и безопасность проживания.

Классификация ресурсов стейкхолдеров может выглядеть следующим образом:

— трудовой ресурс — присущ только населению (местное и мигранты);

— финансовый ресурс — всем стейкхолдерам;

— инновационный ресурс — населению (местное и мигранты) и хозяйствующим субъектам (резиденты и нерезиденты);

— информационный ресурс — СМИ (местные, региональные, федеральные, между-

народные), ОМСУ, органам управления субрегионом, региональным и федеральным органам власти, общественным организациям (местные, региональные, федеральные, международные);

— имущественный ресурс — всем стейкхолдерам;

— кадровый ресурс — только хозяйствующим субъектам (резиденты и нерезиденты), ОМСУ, федеральные и региональные органы власти;

— административный ресурс — только ОМСУ, органам управления субрегиона, федеральным и региональным органам власти.

Соотнесение выделенных интересов и ресурсов стейкхолдеров позволяет определить их группы (альянсы), в которых обеспечивается баланс интересов в зависимости от конкретных целей объединения. Условиями объединения являются следующие положения:

1) неравномерность размещения различных видов ресурсов (если финансовыми ресурсами обладают практически все стейкхолдеры, то трудовыми — лишь незначительная часть);

2) дифференциация приоритетов стейкхолдеров: в экономической сфере лидирующие позиции занимает привлечение инвестиций (заинтересованы 6 стейкхолдеров), в социальной — предоставление высокого качества государственных и муниципальных услуг (7 стейкхолдеров), в остальных сферах — безопасность проживания (8 стейкхолдеров).

Следовательно, в условиях ограниченности ресурсов, привлекаемых для удовлетворения своих потребностей, и в результате пересечения интересов между стейкхолдерами, внутри альянса и между альянсами стейкхолдеров порождаются условия для установления партнерства или конфликта.

Стейкхолдерская агентская модель управления территориальным развитием

Процесс стратегического развития субрегиона, инструментами которого являются стратегические или программные документы, требует систематизации и обеспечения интеграции интересов всех ключевых стейкхолдеров территории.

Для решения этой задачи автор предлагает стейкхолдерскую агентскую модель управления территориальным стратегическим развитием в рамках иерархической системы «регион — субрегион — МО» (рис.), обеспечивающую учет интересов ключевых стейкхолдеров субрегиона посредством их рассмотрения

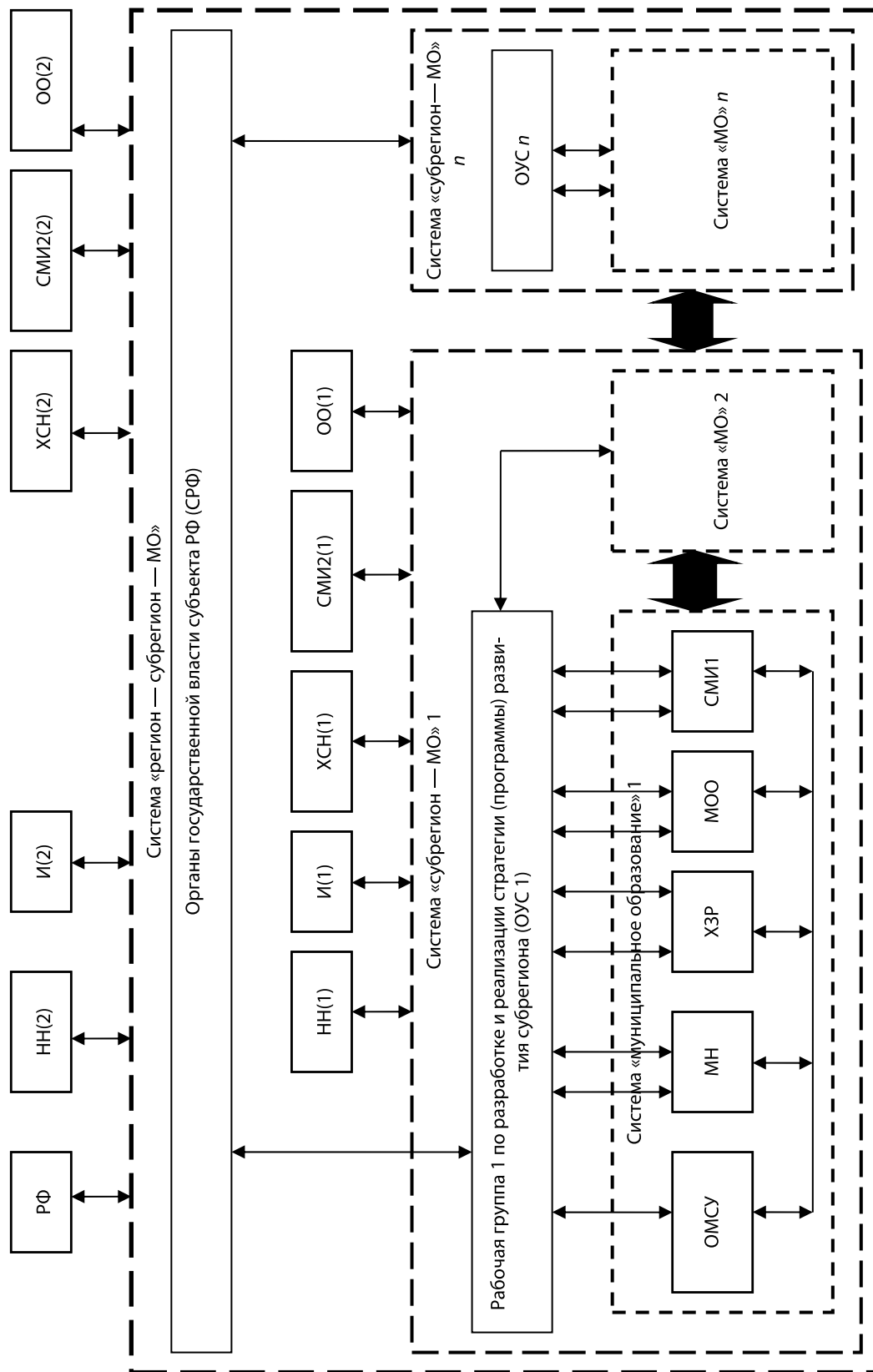


Рис. Концептуальная стейкхолдерская агентская модель управления территориальным стратегическим развитием в рамках иерархической системы «регион — субрегион — МО»

в качестве агентов влияния, направляющих собственные ресурсы на комплексное решение задач управления развитием субрегиона. Элементами модели являются внутренние и внешние стейкхолдеры, а также связи между ними.

Рассмотрим процесс формирования программы развития субрегиона в рамках предлагаемой модели. Органы государственной власти субъекта РФ (региональное правительство, министерства и ведомства — СРФ) формируют координационный совет программы развития субрегиона (на основе соответствующего нормативного правового акта правительства субъекта РФ).

Региональное правительство является заказчиком-координатором программы, определяет функции и полномочия координационного совета и обеспечивает его деятельность. Координационный совет является субъектом управления процессом формирования программы и включает в себя представителей профильных министерств и ведомств, администраций МО (ОМСУ), а также представителей инвесторов (И(1), И(2)), хозяйствующих субъектов-нерезидентов (ХСН(1), ХСН(2)) и общественных организаций (ОО(1), ОО(2)).

Подсистема «муниципальное образование» состоит из следующих элементов: органы местного самоуправления (ОМСУ), местное население (МН), хозяйствующие субъекты-резиденты (ХСР) и местные общественные организации (МОО), которые являются носителями интересов на муниципальном уровне.

Также к данному уровню относятся местные средства массовой информации (СМИ1), которые могут обеспечить информационный обмен между остальными элементами муниципальной системы. Кроме того, на развитие субрегиона оказывают влияние такие стейкхолдеры, как органы власти РФ (контроль за соблюдением законности) и население-нерезиденты (НН(1), НН(2)) — трудовые мигранты на региональном и национальном (международном) уровнях.

Взаимодействие между всеми элементами системы «регион — субрегион — МО» обеспечивается путем инициализации процесса разработки стратегии (программы, мероприятий) субрегиона (МО), а также процессов ее корректировки и мониторинга. Таким образом, образуются контуры прямой и обратной связи, где вертикальные потоки отражают директивный характер взаимодействия, а горизонтальные — партнерские отношения между стейкхолдерами.

Таким образом, вертикальное взаимодействие с внутренними стейкхолдерами протекает следующим образом:

1. Органы власти субъекта РФ формируют государственное задание на разработку всего проекта стратегии (программы) развития субрегиона (в т. ч. создание рабочей группы проекта — выделение персонала из соответствующих региональных министерств и ведомств и ОМСУ), выделяют финансы на ее разработку и реализацию, а также осуществляют корректировку стратегии и ее отдельных мероприятий. В ответ региональные органы власти должны получить проект (проекты) стратегии (программы), отдельных мероприятий на утверждение и отчеты о реализации.

2. ОУС во главе с руководителем проекта детализирует государственное задание — формирует первоначальную версию концепции проекта и определяет задачи, позволяющие ее реализовать для всех участников проекта. ОУС выдает задание ОМСУ на разработку конкретных программных мероприятий стратегии развития субрегиона, осуществляет выделение и распределение соответствующих финансов, а также дает задание на формирование вновь разрабатываемой муниципальной стратегии (программы), впоследствии интегрируемой в проект субрегиона с ее полным или частичным финансированием. Обратный контур включает в себя проекты программных мероприятий стратегии развития субрегиона, проекты интегрируемой муниципальной стратегии (программы), заявки на региональные адресные инвестиционные программы в рамках проекта субрегиона.

Вовлечение местного населения в процессы разработки стратегических документов территориального развития осуществляется через различные каналы связи (печатные, электронные СМИ, телевидение) с вынесением его на публичные слушания. В свою очередь, население МО, входящее в состав субрегиона, вносит свои предложения и замечания как по проекту субрегиона в целом, так и по отдельным задачам и программным мероприятиям.

Кроме того, ОУС осуществляет взаимодействие с хозяйствующими субъектами, местными общественными организациями и местными СМИ (элемент СМИ1), расположенными на территории данного субрегиона — сообщение о разработке проекта субрегиона. В ответ ХСР и МОО вносят свои предложения и замечания по проекту субрегиона в целом, отдельным задачам и программным мероприятиям, в т. ч. по реализации государственно-частного парт-

нерства. В свою очередь, СМИ освещают процессы разработки и реализации проекта на территории субрегиона и предоставляют дополнительную информацию об этих процессах.

Необходимо отметить, что взаимодействие ОУС с органами власти РФ, субъекта РФ и ОМСУ носит директивный характер, тогда как между ОУС и остальными стейкхолдерами — партнерский.

Вертикальное взаимодействие с внешними стейкхолдерами — инвесторами, хозяйствующими субъектами-нерезидентами, общественными организациями и СМИ на региональном (И(1), ХСН(1), ОО(1), СМИ2(1)) и федеральном (международном) (И(2), ХСН(2), ОО(2), СМИ2(2)) может протекать следующими способами:

1) сообщение СРФ данным стейкхолдерам о разработке проекта субрегиона с предложением принять в нем участие с последующей обратной связью — согласие (замечания, предложения) или отказ в участии, а также контроль за протекающими процессами;

2) выход самих стейкхолдеров на ОУС и (или) СРФ с предложением включить их в проект с последующей обратной связью — согласие (замечания, предложения) или отказ в участии, а также контроль за протекающими процессами.

Стейкхолдер (РФ), осуществляет контроль за соблюдением федерального законодательства и национальных приоритетов развития при разработке региональных и субрегиональных стратегий.

Население-нерезидентов субрегиона (НН(1) и НН(2)) — соответственно нерезиденты в пределах региона и страны (из других стран) предлагает ОУС и (или) СРФ свои трудовые, финансовые и возможные инновационные ресурсы (предложения, идеи), которые могут быть использованы при разработке и реализации проекта субрегиона. В ответ — согласие (замечания, предложения) или отказ в участии.

Горизонтальное взаимодействие осуществляется как между системами «муниципальное образование — межтерриториальное стратегическое сотрудничество», так и между элементами самих систем — стратегическое управление развитием одного муниципалитета.

Межмуниципальное стратегическое сотрудничество реализуется ОМСУ муниципальных образований, расположенных на территории своего или другого субрегиона в пределах одного субъекта Федерации. В границах одного субрегиона межмуниципальное стратегическое сотрудничество подразумевает создание

совместных предприятий, учреждений и организаций для совместного решения вопросов местного значения и параллельное проектирование программных мероприятий и проектов стратегии субрегиона и собственных интегрируемых стратегий для координации усилий и действий МО в данной области.

Параллельное проектирование представляет собой форму межмуниципального стратегического сотрудничества ОМСУ муниципальных образований по формированию и анализу множества альтернатив мероприятий проекта субрегиона с целью выбора наиболее оптимальных вариантов. Альтернативы определяются исходя из заданного вектора (направлений) развития субрегиона и имеющихся потенциалов и проблем муниципалитетов (общие и присущие только одной территории). Проектирование следует проводить по двум направлениям:

1) разработка программных мероприятий и проектов по развитию субрегиона, реализуемых на территориях муниципальных образований;

2) разработка интегрируемых муниципальных стратегий — стратегий, структура (приоритетные направления) которых частично или полностью («фрактальные стратегии системы субрегион — МО») совпадает со структурой проекта субрегиона, но при этом состав мероприятий различен.

Следует отметить, что все разрабатываемые проекты и программные мероприятия необходимо стандартизировать под единые правила существующей технологии планирования, составленной региональными органами власти во взаимодействии с научными учреждениями. Это позволит сэкономить затраты на последующих стадиях корректировки. Курирует весь этот процесс руководитель, который следит не только за соблюдением стандартов, но и за достижением плановых показателей по целям, задачам, мероприятиям и затратам. Руководитель проводит множество совещаний со специалистами различных отделов администраций МО, вовлеченных в разработку проекта, и является связующим звеном между ними. В результате вовлечения всех участников проекта на его ранней стадии выявляются и устраняются потенциальные проблемы, с которыми ОУС может столкнуться на последующих этапах и понести существенные потери.

Горизонтальное взаимодействие между элементами системы «муниципальное образование» реализуется в рамках формирова-

ния муниципальной стратегии развития, которая может быть интегрируемой или полностью отличной по структуре от проекта субрегиона. Связи между элементами должны носить партнерский характер и осуществляются следующим образом:

1. ОМСУ вовлекает всех стейкхолдеров системы «муниципальное образование» через различные каналы связи (печатные, электронные СМИ, телевидение) в разработку проекта муниципальной стратегии с вынесением его на публичные слушания. В результате данные стейкхолдеры вносят свои предложения и замечания по проекту муниципальной стратегии в целом, а также отдельным задачам и программным мероприятиям.

2. МН как основной поставщик трудовых ресурсов для хозяйствующих субъектов на территории МО участвует в процессах разработки стратегических документов и может вовлечь дополнительно незадействованный человеческий потенциал в развитие приоритетных видов экономической деятельности МО. В ответ хозяйствующие субъекты должны обеспечить повышение занятости и сохранение на достигнутом уровне заработной платы и ее стабильный рост.

3. МОО и СМИ освещают ход разработки и реализации стратегии (программ, проектов и мероприятий) и осуществляют общественный контроль за данными процессами, а также соблюдением законности.

Предлагаемый подход был реализован при разработке среднесрочных комплексных программ социально-экономического развития субрегионов Зауралья (см. Постановление Правительства Республики Башкортостан от 24 февраля 2011 г. №38 «О Среднесрочной комплексной программе экономического развития Зауралья на 2011–2015 годы») и Северо-Восток Республики Башкортостан (см. Постановление Правительства Республики Башкортостан от 9 ноября 2011 г. №395 «О Среднесрочной комплексной программе социально-экономического развития северо-восточных районов Республики Башкортостан на 2011–2015

годы»). В рамках деятельности созданного Координационного совета, куда вошли профильные министерства и ведомства РБ, органы исполнительной власти муниципальных образований данных субрегионов, хозяйствующие субъекты, инвесторы и наиболее активные представители местного населения, осуществлено вовлечение и взаимодействие стейкхолдеров территории в процессы разработки и реализации программ. Было проведено 157 выездных совещаний, посвященных вопросам формирования и корректировки программных мероприятий. Это позволило по итогам 9 месяцев 2012 г. запустить в стадию реализации 450 инвестиционных проектов и мероприятий на территории Зауралья (110) и Северо-Востока РБ (340). Из них 372 проекта и мероприятия (62 — в Зауралье, 310 — в Северо-Востоке РБ) было профинансировано за счет внебюджетных и бюджетных источников — более 6 млрд руб. (4 и 2 млрд соответственно). Планируется создание индустриальных парков на территории данных субрегионов — 5 в Зауралье и 3 в Северо-Востоке РБ.

Кроме того процессы разработки программ развития субрегионов получили широкое информационное освещение через СМИ — теле- и радиовещания, публикации, в т. ч. создание специальных сайтов [2, 7], посвященных вопросам развития субрегионов, где каждый пользователь мог не только получить информацию о программах, задать вопросы, но и предложить собственное видение и программные мероприятия. Планируется проведение инвестиционного форума «Зауралье-2013» с привлечением иностранных участников.

Таким образом, предлагаемый подход в управлении стратегическим развитием территорий региона позволяет осуществлять эффективное взаимодействие (как по вертикали, так и по горизонтали) всех заинтересованных сторон, оказывающих влияние на систему «регион — субрегион — муниципальное образование» для обеспечения ее развития в процессе разработки и реализации стратегических документов (стратегий, программ).

Список источников

1. Атаева А. Г., Закиров И. Д. Субрегиональный подход к территориальному развитию: организационные и финансовые аспекты // Научное обозрение. — 2012. — №1. — С. 208-216.
2. Башкирское Зауралье. Среднесрочная комплексная программа экономического развития до 2015 года [Электронный ресурс]. URL: <http://zauralie.livejournal.com/> (дата обращения 10.07.2011).
3. Гайнанов Д. А., Тажитдинов И. А., Закиров И. Д. Методические аспекты стратегического управления развитием муниципального образования // Известия Уфимского научного центра Российской академии наук. — 2011. №2. — С. 76-82.
4. ИСО/ОПМС 26000:2010 Руководство по социальной ответственности [Электронный ресурс]. URL: http://www.iso.org/iso/ru/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility.htm (дата обращения 25.07.2011).

5. Комаров С. В., Молодчик А. В., Пустовойт К. С. На рубеже изменения парадигмы менеджмента. Саморазвивающиеся, самоорганизующиеся системы // Журнал экономической теории. — 2012. — №3. — С. 132-142.
6. Меморандум о принципах корпоративной социальной ответственности Ассоциации менеджеров России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.amr.ru/storage/committee/121106.pdf> (дата обращения 25.07.2011).
7. Северо-Восток Республики Башкортостан. Среднесрочная комплексная программа социально-экономического развития до 2015 года [Электронный ресурс]. URL: <http://sv-rb.livejournal.com/> (дата обращения 25.12.2011).
8. Тажитдинов И. А., Закиров И. Д. Управление реализацией стратегических документов территориального развития // Экономические и социальные перемены. Факты. Тенденции. Прогноз. — 2012. — №3(21). — С. 63-73.
9. Татаркин А. И. Развитие экономического пространства регионов России на основе кластерных инициатив // Экономические и социальные перемены. Факты. Тенденции. Прогноз. — 2012. — Т. 21. — № 3. — С. 28-36.
10. Татаркин А. И., Татаркин Д. А. Саморазвивающиеся территориальные экономические системы: диалектика формирования и функционирования // Вестник Челябинского государственного университета. — 2010. — № 3. — С. 5-12.
11. Freeman E. Strategic Management. A Stakeholder Approach. — Pitman: Boston, 1984.

Информация об авторе

Тажитдинов Илшат Азаматович (Уфа, Россия) — кандидат экономических наук, заместитель премьер-министра Правительства Республики Башкортостан, руководитель, Аппарат Правительства Республики Башкортостан (450000, г. Уфа, ул. Тукаева, 46, e-mail: Tazhitdinov.I@bashkortostan.ru).

I. A. Tazhitdinov

The applying stakeholder approach to strategic management of territories development

In the paper, the aspects of the strategic management of socioeconomic development of territories in terms of stakeholder approach are discussed. The author's interpretation of the concept of stakeholder sub-region is proposed, and their classification into internal and external to the territorial socioeconomic system of sub-regional level is offered. The types of interests and types of resources stakeholders in the sub-region are identified, and at the same time the correlation of interests and resources allows to determine the groups (alliances) stakeholders, which ensure the balance of interests depending on the certain objectives of the association. The conceptual stakeholder agent model of management of strategic territorial development within the hierarchical system of «region — sub-region — municipal formation,» is proposed. All stakeholders there are considered as the influence agents directing its own resources to provide a comprehensive approach to management territorial development.

The interaction between all the influence agents of the «Region — Sub-region — municipal formation» is provided vertically and horizontally through the initialization of the development and implementation of strategic documents of the sub-region. Vertical interaction occurs between stakeholders such as government and municipal authorities being as a guideline, and the horizontal — between the rests of them being as a partnership. Within the proposed model, the concurrent engineering is implemented, which is a form of inter-municipal strategic cooperation of local government municipalities for the formation and analyzing a set of alternatives of the project activities in the sub-region in order to choose the best options.

The proposed approach was tested in the development of medium-term comprehensive program of socioeconomic development of the Zauralye and sub-regions of the North-East of the Republic of Bashkortostan (2011–2015).

Keywords: the strategic management, sub-region, stakeholder, strategic partnership

References

1. Atayeva A. G., Zakirov I. D. (2012). Subregionalnyy podkhod k territorialnoy razvitiyu: organizatsionnyye i finansovyye aspekty [Subregional Approach to Territorial Development: Organizational and Financial Aspects]. Nauchnoye obozreniye [Scientific Review], 1, 208-216.
2. Bashkirskoye Zauralye. Srednesrochnaya kompleksnaya programma ekonomicheskogo razvitiya do 2015 goda [Zauralye of Bashkortostan. The Medium-Term Comprehensive Program of Economic Development up to 2015]. Available at: <http://zauralie.livejournal.com/> (date of access: 10.07.2011).
3. Gaynanov D. A., Tazhitdinov I. A., Zakirov I. D. (2011). Metodicheskie aspekty strategicheskogo upravleniya razvitiyem munitsipalnogo obrazovaniya [Methodical Aspects of Strategic Management of Municipal Unit Development]. Izvestiya Ufimskogo nauchnogo tsentra Rossiyskoy akademii nauk [Bulletin of the Ufa Scientific Center of the Russian Academy of Sciences], 2, 76-82.
4. ISO/OPSM 26000:2010 Rukovodstvo po sotsialnoy otvetstvennosti [ISO 26000 — Social responsibility]. Available at: http://www.iso.org/iso/ru/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility.htm (date of access: 25.07.2011).
5. Komarov S. V., Molodchik A. V., Pustovoyt K. S. (2012). NA rubezhe izmeneniya paradigm menedzhmenta: samorazvivayushchiesya sistemy [At the Turn of the Changing Paradigm of Management: Self-developing, Self-organizing Systems]. Zhurnal ekonomicheskoy teorii [Journal of Economic Theory], 3, 132-142.
6. Memorandum o printsipakh korporativnoy sotsialnoy otvetstvennosti Assotsiatsii menedzherov Rossii [Memorandum on the Principles of Corporate Social Responsibility, Approved by the Russian Managers Association]. Available at: <http://www.amr.ru/storage/committee/121106.pdf> (date of access: 25.07.2011).
7. Severo-Vostok Respubliki Bashkortostan. Srednesrochnaya programma sotsialnogo razvitiya do 2015 goda [North East of the Bashkortostan Republic. The Medium-Term Comprehensive Program of Socioeconomic Development up to 2015]. Available at: <http://sv-rb.livejournal.com/> (date of access: 25.12.2011).
8. Tazhitdinov I. A., Zakirov I. D. (2012). Upravleniye realizatsiyey strategicheskikh dokumentov territorialnogo razvitiya [Management of Policy Paper Implementation Concerning Spatial Development]. Ekonomicheskiye i sotsialnyye peremeny. Fakty. Tendentsii. Prognoz. [Economic and Social Changes. Facts. Tendencies. Forecasting], 3(21), 63-73.

9. *Tatarkin A. I.* (2012). Razvitiye ekonomicheskogo prostranstva regionov Rossii na osnove klasternykh initsiativ [Development of Regions' Economic Space of Russia on the Basis of Cluster Initiatives]. *Ekonomicheskiye i sotsialnyye peremeny. Fakty. Tendentsii. Prognoz.* [Economic and Social Changes], Vol. 21, 3, 28-36.

10. *Tatarkin A. I., Tatarkin D. A.* (2010). Samorazvivayushchiesya territorialnyye ekonomicheskiye sistemy: dialektika formirovaniya i funktsionirovaniya [Self-Developing Territorial Economic Systems. The Dialectics of Formation and Function]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Chelyabinsk State University], 3, 5-12.

11. *Freeman E.* Strategic Management. A Stakeholder Approach. — Pitman: Boston, 1984.10.

Information about the author

Tazhitdinov Ilshat Azamatovich (Ufa, Russia) — PhD in Economics, the Deputy Prime Minister of the Government of Bashkortostan Republic, the Head, Government Office of the Republic of Bashkortostan (450000, Ufa, Tukayeva str., 46, e-mail: Tazhitdinov.I@bashkortostan.ru).