

DOI: 10.37930/1990-9780-2023-3-77-34-44

*П. И. Бурак*<sup>1</sup>

## **ОТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ К СТРАТЕГИЧЕСКИМ УПРАВЛЕНЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ КАК ИМПЕРАТИВУ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ**

В условиях ужесточения антироссийских санкций преодоление кризиса и экзистенциальных вызовов приобретает особую актуальность. Решение данной задачи требует комплексного подхода и работы в нескольких направлениях: нужно обеспечить интенсификацию межрегионального взаимодействия; диверсифицировать структуру экономики; развивать импортозамещение; принимать меры по повышению уровня жизни и доходов граждан. Всё это позволит улучшить состояние национальной экономики и обеспечить развитие в области инноваций. Показано, что внедряемые в России плановые инструменты реализации стратегических управленческих решений в условиях изменения геополитического положения страны и новых внешне- и внутриэкономических вызовов являются актуальными новациями средне- и долгосрочного периода. Выделены движущие силы и внутренние противоречия указанных новаций, а также институциональные и практически реализуемые виды стратегических управленческих решений, представлены их характерные примеры на федеральном и региональном уровнях. Анализ ключевых факторов стратегических управленческих новаций показал, что их внедрение требует изменения методов стратегического планирования в развитии экономики.

*Ключевые слова:* экзистенциальные вызовы, стратегическое планирование, стратегические управленческие решения, стратегирование, ресурсы стратегического развития экономики России.

УДК 330.352

Для решения экономических, социальных и экологических проблем (природные катастрофы, стихийные бедствия, глобальное потепление, пандемии, отток капитала, демографический сдвиг, цифровизация) необходимо принятие выверенных стратегических управленческих решений. Это подтверждают научные исследования отечественных и иностранных авторов, результаты оценки зарубежного и российского опыта, а также практика стратегического планирования развития в дружественных для России и передовых странах мира [1–8]<sup>2</sup>.

Основными направлениями реализации стратегических управленческих решений являются:

- комплексное стратегическое планирование экономического развития на всех уровнях (с учётом особенностей территориального развития);

---

<sup>1</sup> *Петр Иосифович Бурак*, директор АО «Институт Региональных экономических стратегий» (119002, РФ, Москва, пер. Сивцев Вражек, 29/16), д-р экон. наук, профессор, и. о. президента Российской академии естественных наук, e-mail: irei@irei.ru.

<sup>2</sup> Trade and Development Report 2021. From Recovery to Resilience: The Development Dimension. UNCTAD, N.Y. & Geneva. 2021. 166 p.

- работа над повышением качества организации рыночного хозяйства в стране;
- реализация стратегических плановых механизмов.

В общем смысле стратегическое планирование в смешанной экономике позволяет: 1) концентрировать и координировать усилия бизнеса на развитии важнейших отраслей экономики и насущных задачах общества; 2) формировать внутренние источники экономического развития страны, эффективно используя естественные и капитальные ресурсы и человеческий потенциал; 3) дополнять частные инвестиции государственными ресурсами в критически важных отраслях [9]. В то же время высказываются опасения, что применение государством плановых механизмов снижает конкуренцию производителей [10], усиливает коррупцию [11, 12], не способствует инновационной активности [13]. По нашему убеждению, эти негативные моменты можно преодолеть при рациональной организации плановой системы, обоснованном сочетании директивности и свободы предпринимательства в различных отраслях и сферах экономики. Например, в рамках планового сектора абсолютно реально обеспечить конкуренцию государственных НИИ и КБ, система госзаказа поддерживает конкурентность в экономике в целом.

Продуманная система льгот и стимулов обеспечивает вовлечение и высокую активность представителей бизнеса в развитии новых технологий и видов производства. Борьба с коррупцией зависит от эффективности работы госаппарата и активности гражданского общества. Решения данных проблем (на которые опирается автор) частично представлены в работах [14–17]. Однако, в настоящее время целесообразно выделить ряд таких дискуссионных проблем стратегического планирования, как недостатки действующей системы документов, региональные инициативы как источники опыта и предмета дискуссий и вопросы разработки подходов к созданию механизмов территориального стратегического планирования.

### **Система документов стратегического планирования в Российской Федерации и её недостатки**

Рассмотрим нынешнее состояние системы стратегического планирования в России в контексте задач, стоящих перед обществом и национальной экономикой.

В 2014 г. в России был принят закон о Стратегическом планировании (далее – Закон от 2014 г.)<sup>3</sup>, который устанавливал систему документов стратегического планирования развития национальной экономики и социальной сферы. В эту систему входят государственные программы, прогнозы, стратегии и концепции. Реализация стратегического планирования в России осуществляется на нескольких уровнях, охватывая муниципальные образования, субъекты РФ, макрорегиональный и федеральный уровни.

В рамках реализации требований и положений, закреплённых в Законе от 2014 г., органами государственной власти регионального и федерального уровней разработаны плановые документы и программы долгосрочного действия, обязательные для исполнения. В специальной литературе, в которой анализируются результаты исполнения законодательных положений, обращается внимание на некоторую ограниченность в содержательном плане обозначенной системы документов. Государственные программы, прогнозы, стратегии и концепции не связаны между собой, что является серьёзной проблемой при их реализации. Стоит сказать и о том, что с 2014 г. и по насто-

---

<sup>3</sup> Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ (с изменениями). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/) (дата доступа: 06.01.2023).

ящее время приняты стратегические документы, не предусмотренные вышеуказанным законодательным актом (речь идёт о стратегических инициативах, комплексных инвестиционных проектах, национальных проектах, основах политики и доктринах). Фактически каждый уровень стратегического планирования требует пересмотра и доработки. Например, на федеральном уровне до сих пор не принят основополагающий документ долгосрочного стратегического планирования (имеется в виду стратегия социально-экономического развития государства, полноценно заменить которую не сможет никакой другой документ). Чтобы система документов стратегического планирования была завершённой и полноценной, необходимо разработать и принять стратегию социально-экономического развития.

Работа над созданием такой стратегии началась в 2021 г., о чём было объявлено Правительством РФ. Первоначально планировалось разработать стратегию на период до 2030 г., завершив создание документа до мая 2021 г. Специалисты, задействованные в разработке стратегии, назвали основные положения, которые должны быть отражены в рамках разрабатываемого документа:

- пути и сроки решения актуальных социальных проблем;
- повышение уровня благосостояния и качества жизни граждан;
- поддержка приоритетных отраслей национальной экономики;
- национальные стратегические интересы.

Разработкой стратегии занимались ведущие специалисты Высшей школы экономики и РАНХиГС при Президенте РФ. В ходе работы планировалось применять инновационные методы (открытые обсуждения, мозговой штурм и др.) и неформальную организацию процесса. Несмотря на серьёзный подход, стратегия не была создана к указанному сроку, более того, по состоянию на конец марта 2023 г. работа ещё не была окончена. Серьёзным фактором, тормозящим работу, выступает необходимость тщательной и углублённой аналитической проработки причин неисполнения задач и целей предыдущей Стратегии, предложенной до 2020 г. В числе основных причин невыполнения её целевых показателей, отметим: 1 – ограниченный набор экономических инструментов; 2 – недостатки в области целеполагания и отсутствие чётко сформулированных целей.

Продолжая работу над созданием Стратегии на период до 2030 г., необходимо обеспечить возможности широкого обсуждения её целей и открытость хода её реализации. В части используемых методов и сроков достижения целевых показателей важно достичь гражданского консенсуса. Только в этом случае можно избежать коррупции, сократить масштабы теневой экономики и получить поддержку общества.

Цель создания в стране комплексной и сбалансированной системы стратегического планирования, основанной на единой цифровой аналитической платформе стратегического управления, была подтверждена в Указе Президента РФ № 633 от 8 ноября 2021 г.<sup>4</sup>. Новая система должна включать ряд взаимосвязанных плановых документов. Эта задача является крайне важной и достаточно сложной.

Дальнейшее развитие невозможно без качественной трансформации системы стратегического планирования на макроуровне. Здесь не решён принципиальный вопрос: в каком формате будет вестись макрорегиональное планирование – для 8 федеральных округов или 12 макрорегионов? Стратегия территориального развития стра-

<sup>4</sup> Указ Президента РФ от 8 ноября 2021 г. № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402915816/> (дата доступа: 06.01.2023).

ны, утвержденная в 2019 г., определила объектами планирования макрорегионы. Но на практике Минэкономразвития продолжает вести планирование в формате федеральных округов. В январе 2023 г. Правительством РФ утверждён очередной плановый документ для федеральных округов – Стратегия СЭР Сибирского ФО до 2035 г.<sup>5</sup> Но разработка стратегий для 10 макрорегионов страны не ведётся (хотя решение об этом принято Правительством РФ ещё в 2020 г.). Правительство должно срочно определиться с форматом макрорегионального планирования.

В нашей стране многие минерально-сырьевые центры (МСЦ), городские агломерации и другие крупные территориальные образования до сих пор не охвачены стратегическим планированием. При этом данные образования традиционно считаются драйверами роста национальной экономики.

Сегодня на территории РФ функционируют четыре крупных МСЦ: ХМАО, ЯНАО, Сахалинская область и Якутия. Особенность таких территориальных образований в том, что они существуют и функционируют обособленно от региона, в котором располагаются. Для максимального раскрытия и использования потенциала МСЦ они должны развиваться согласованно со стратегией развития региона. Обеспечение увязки и согласованности МСЦ с регионом местонахождения приведёт к ощутимому социально-экономическому эффекту для регионов Дальнего Востока и Сибири.

К настоящему моменту в субъектах РФ в рамках реализации положений Закона от 2014 г. разработан внушительный массив стандартных программ долгосрочного характера, но в них нет прорывных и инновационных идей, в которых так нуждается государство на современном этапе. В 2022 г. в каждом из регионов одновременно реализовались десятки целевых программ. Так, в указанный период в Ненецком автономном округе, Ростовской и Иркутской областях выполнялись 26, 23 и 20 целевых программ соответственно. Посредством реализации целевых программ обеспечивается распределение до 90 % средств региональных и федерального бюджета. Структура и целевая направленность этих программ не оптимальны. Слабо ведётся ранжирование целей по важности и актуальности. Например, примерно половина регионов до сих пор не имеет программ и стратегий научно-технического развития регионального уровня. Эта проблема – одна из актуальных на текущем этапе. Около трети региональных программ не имеют целевых показателей инновационного роста и импортозамещения.

Отметим, что реализация программно-целевого метода (ПЦМ) характеризуется наличием объективных границ. Данный метод охватывает временную концентрацию ресурсов на наиболее актуальных целях и направлениях развития. Охват программными механизмами всей экономики без учреждения органов программного управления нецелесообразен, так как при таком подходе не будет достигнут ожидаемый управленческий результат.

Существующая в России система стратегического планирования перегружена на всех уровнях. Её главным недостатком является большое количество индикативных программ, концепций и стратегий, итоговая результативность которых невелика из-за отсутствия взаимосвязанности [18]. Причина этого не организационная, а методическая. Не разработана единая методология государственного планирования экономики в рыночных условиях, охватывающая все уровни территориального управления.

---

<sup>5</sup> Стратегия социально-экономического развития Сибирского федерального округа до 2035 года. Утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 26 января 2023 г. № 129-р. URL: <https://sudact.ru/law/rasporiazhenie-pravitelstva-rf-ot-26012023-n-129-r/strategiia-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiia-sibirskogo-federalnogo/> (дата доступа: 06.01.2023).

Непроработанность методических вопросов ведет к нечёткости при выделении объектов планирования, создаёт путаницу в соотношении программно-целевых и проектных методов планирования, порождает избыточное количество плановых документов, их слабую взаимоувязку.

### **Региональные инициативы по совершенствованию стратегического планирования**

В субъектах РФ до сих пор ведутся работы по поиску новых форм планирования, развития и совершенствования системы плановых стратегических документов на региональном уровне. Так, в Иркутской области в 2014 г. был проведён комплекс работ организационно-методического характера по созданию новой региональной стратегии планирования. Этим документом должен был стать Комплекс стратегических инвестиционных инициатив<sup>6</sup>. В нём содержатся инновационные положения, не повторяющие существующие региональные стратегии. Кроме того, в нём отражён ряд масштабных социальных, управленческих и инвестиционных проектов, которые отличаются достаточно глубокой и детальной экономико-технической проработкой.

Существующая система стратегического планирования, по мнению многих экспертов, нуждается в дополнении. Предлагается разработать пятилетние планы – отдельно на региональном и федеральном уровнях. В текущих условиях разработка только стратегий и концепций недостаточна для долгосрочного планирования [19].

В Иркутской области попытка разработать пятилетний план социально-экономического развития региона была предпринята в 2014–2019 гг.

В рамках исследования возможности возврата к разработке пятилетних планов с целью развития народнохозяйственного комплекса регионов и страны в целом важно решить вопрос степени их директивности. На наш взгляд, директивными могут выступать только разделы, связанные с функционированием сферы бюджетных инвестиций, государственных предприятий и оборонного комплекса страны. Для субъектов частного сектора такие планы должны предполагать совокупность льгот и стимулов, способных обеспечивать сознательное и добровольное участие бизнеса в согласованном развитии новых технологий и разных видов производства.

Для формирования на всех уровнях (региональном, макрорегиональном и национальном) согласованной системы стратегического планирования необходимы специальные органы для создания плановой документации. Сейчас разработкой федеральных программ, концепций и индикативных стратегий занимаются специалисты Минэкономразвития России. Данный орган также реализует деятельность по планированию на уровне макрорегионов. Планирование на региональном уровне осуществляют экономические подразделения администраций субъектов Федерации.

Рассматривая особенности совершенствования управленческих процессов в контексте повышения планомерности развития национальной экономики, обратим внимание на специфику формирования плановых органов.

Сегодня единственный уполномоченный орган планирования и управления макрорегионами – Министерство по развитию Дальнего Востока и Арктики, которое инициировало учреждение Восточного центра государственного планирования. Эта инициатива обусловлена явным дефицитом управленческих решений и разработок

<sup>6</sup> Распоряжение Правительства Иркутской области от 28 августа 2014 г. № 701-рп «Об утверждении инвестиционной стратегии Иркутской области на период до 2025 года». URL: <http://star.invest.irkobl.ru/upload/download/701-rp.pdf> (дата доступа: 06.01.2023).

стратегического характера на уровне макрорегионов. Планировалось учредить два рабочих центра – в Москве и Хабаровске. Они должны были взаимодействовать с органами исполнительной власти федерального уровня. Предложение, высказанное ещё в 2017 г., так и не было реализовано.

Иркутская область – первый регион, предпринявший попытку создать орган регионального планирования. Этим органом стал Комитет по планированию развития Иркутской области при губернаторе региона. Задачи комитета заключались в координации плановой работы функциональных и отраслевых подразделений областного правительства. В состав комитета вошли руководители органов власти региона, представители высших учебных заведений, предприниматели, учёные, а также эксперты из других субъектов Федерации. В таком составе специалистами был разработан пятилетний план социально-экономического развития Иркутской области на период до 2024 г. Комитет просуществовал недолго, что не позволяет сделать вывод относительно эффективности формы его организации. Тем не менее следует отметить, что в период работы комитета региональный бюджет увеличился практически вдвое.

#### **Возможные направления совершенствования методологии и информационного обеспечения территориального стратегического планирования**

Повышение уровня информационного обеспечения – главный фактор, без которого невозможно расширить круг объектов, охваченных планированием, и повысить качество плановых решений. В России уже созданы довольно эффективные информационные системы по обеспечению управленческих решений в разных сферах. За счёт этого был расширен потенциал использования методов текущего и стратегического планирования. В качестве примера приведём информационные системы Росстата: База данных показателей муниципалитетов и ЕМИСС. Некоторые информационные ресурсы курирует Казначейство РФ. Правительство РФ и региональные органы власти используют в своей деятельности ситуационные центры, интегрирующие алгоритмы мгновенного соотнесения массива ведомственных данных, обеспечивающие их анализ с поступающей визуализированной информацией в онлайн-режиме [20].

Представляется, что оперативная обработка данных о программных, прогнозных и стратегических документах, а также документах территориального планирования на муниципальном, региональном и национальном уровнях является вполне реализуемой задачей, которая, однако, до сих пор не решена. Задача применения ИКТ-технологий в системе стратегического планирования – снижение времени анализа мероприятий, интегрированных в программные документы, а также их индикаторов и показателей [21].

Оценив имеющиеся инновации и творческие поиски специалистов в рамках стратегического планирования экономики на макроэкономическом уровне, можно выдвинуть ряд рекомендаций по наиболее перспективным направлениям усовершенствования инструментов, механизмов и всей системы стратегического планирования регионов:

1. Исторический опыт нашей страны наглядно показал важность наличия развитой методологии и адекватного инструментария для реализации процесса планирования. В СССР масштабы объекта планирования (вся экономика страны) превысили инструментальные возможности системы планирования и привели к её неэффективности. В настоящее время развитие информационно-цифровых технологий, появление искусственного интеллекта создают принципиально новые возможности для эффективного государственного планирования на новом техническом и методическом уровне. Обработка внушительных массивов данных, электронный информационный обмен, управ-

ление в режиме онлайн, а также электронное взаимодействие специалистов – всё это способствует расширению объёмов и горизонтов плановых решений. При этом будут достигнуты оперативность процесса планирования, обоснованность решений и сохранена разумная достаточность количества планируемых параметров.

2. Все новые технологии являются лишь инструментами в рамках целостной научно проработанной методологической базы системы государственного планирования рыночной экономики, которую мы должны создать. В рамках совершенствования методологической базы планирования необходимо решить сложный методический вопрос, касающийся степени директивности и индикативности тех или иных плановых документов; внести ясность в соотношение проектных и программно-целевых методов планирования; более широко применять современные эффективные методы анализа социально-экономического состояния экономических объектов (метод рейтинговых оценок, SWOT-анализ, метод мультикритериального анализа, матрицы финансовых потоков и др.); интегрировать в плановый процесс новые элементы национальной экономики – федеральные территории, специальные административные районы, ОЭЗ, ТОСЭР и др.

3. Полномасштабное стратегическое планирование необходимо осуществлять на всех уровнях территориального деления экономики РФ – в макрорегионах, регионах, городских агломерациях, муниципальных образованиях. Важно продолжить работу по развитию типологии и иерархии системы разрабатываемых документов стратегического планирования, обогащая её новыми видами плановых документов. Состав, структура, задачи и место в плановой системе таких документов, как доктрины, основы политики, национальные проекты и др., должны быть чётко закреплены на законодательном уровне. Важно продолжить развитие системы показателей, используемых в плановых документах, шире вводить в них показатели, характеризующие экономическую безопасность, устойчивое развитие, инновационность экономики и процессы импортозамещения.

4. Для обеспечения работоспособности национальной системы планирования важно сформировать на всех уровнях уполномоченные органы стратегического планирования, способные вести эту работу на принципиально новом методическом и техническом уровнях. Особое значение имеет гибкость организационных форм плановых структур, которые могут быть временными или постоянно действующими. В качестве таких структур могут выступать межрегиональные и региональные образования, общественные и государственные органы.

В заключение подчеркнём, что представленные в статье институциональные и практические подходы к совершенствованию стратегического планирования и стратегических управленческих решений носят скорее демонстрационный характер. Для конкретных видов экзистенциальных вызовов и экономических условий их превентивного анализа требуется более детальная методическая и прикладная проработка на основе теории междисциплинарного стратегирования В. Квинта, концептуальная схема применения которой представлена в работе [22].

### Список литературы

1. Стратегическое планирование в государственном секторе экономики / под ред. С. Н. Сильвестрова. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 344 с.
2. Бауэр, В. П. Французский и китайский опыт для совершенствования российской системы стратегического планирования / В. П. Бауэр, В. В. Еремин // Власть. – 2020. – Т. 28, № 4. – С. 205–213. – DOI: 10.31171/vlast.v28i4.7462.

3. Родионова, И. А. США и Китай – лидеры мировой наукоемкой высокотехнологичной индустрии: сравнительный анализ позиций / И. А. Родионова, А. А. Угрюмова // Региональная экономика: теория и практика. – 2021. – Т. 19. – Вып. 3. – С. 400–428. – DOI: 10.24891/re.19.3.400.
4. Коловангин, П. М. Государственное творчество графа С. Ю. Витте – полезный опыт модернизации России / П. М. Коловангин // Экономическое возрождение России. – 2015. – № 1. – С. 37–43.
5. Теняков, И. М. Оценка потерь экономического роста в странах, перешедших к рынку / И. М. Теняков // Экономическое возрождение России. – 2017. – № 1. – С. 119–131.
6. Поликарпов, В. С. Россия и мир в проекте Дональда Трампа «Восстановить былое величие Америки» / В. С. Поликарпов, Е. В. Поликарпова. – Таганрог: Изд-во Южного федерального университета, 2017. – 214 с.
7. Смирнов, Е. Н. Экономика транснациональных корпораций / Е. Н. Смирнов. – М.: КноРус, 2023. – 542 с.
8. Бахтизин, А. Р. Вопросы прогнозирования в современных условиях / А. Р. Бахтизин // Экономическое возрождение России. – 2023. – №. 2(76). – С. 53–62. – DOI: 10.37930/1990-9780-2023-2(76)-53-62.
9. Хубиев, К. А. Системный подход к потенциалу развития и факторам торможения российской экономики / К. А. Хубиев // Экономическое возрождение России. – 2015. – № 1. – С. 23–30.
10. Насон, Н. В. Конкуренция и конкурентоспособность в условиях цифровой трансформации / Н. В. Насон, Р. Ф. Ананина // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2023. – Т. 3, № 1. – С. 59–71.
11. Пантелеев, В. Ю. Антикоррупционное право России: системный анализ / В. Ю. Пантелеев. – Екатеринбург: Уральский институт управления – филиал РАНХиГС, 2022. – 454 с.
12. Тимофеева, А. А. Коррупция в России как угроза национальной безопасности: историко-правовой аспект / А. А. Тимофеева, М. Н. Еременко // Правопорядок: история, теория, практика. – 2023. – № 2 (37). – С. 15–21. – DOI: 10.47475/2311-696X-2023-10202.
13. Марущак, И. И. Инновационная активность российских предприятий: проблемы, пути решения / И. И. Марущак // Экономические стратегии. – 2023. – Т. 25, № 2 (188). – С. 56–63. – DOI: 10.33917/es-2.188.2023.56-63.
14. Бурак, П. И. Формирование системы стратегического планирования на региональном уровне: науч.-метод. обеспечение / П. И. Бурак // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 11. – С. 58–64.
15. Бауэр, В. П. Конституционализм в развитии принципа обеспечения результативности государственного управления / В. П. Бауэр, П. И. Бурак, А. Н. Сухарев // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Право. – 2022. – № 2 (70). – С. 32–40. – DOI: 10.26456/vtpravo/2022.2.032.
16. Бауэр, В. П. О необходимости согласования решений в системе государственного управления / В. П. Бауэр, А. Н. Сухарев, Е. В. Чайкина // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Право. – 2022. – № 3 (71). – С. 47–54. – DOI: 10.26456/vtpravo/2022.3.047.
17. Бурак, П. И. Каким должно быть стратегическое планирование в России / П. И. Бурак // Журнал Бюджет. – 2023. – № 2 (242). – С. 66–69.
18. Кочемасова, Е. Ю. Стратегическое планирование России в условиях глобальных трансформаций / Е. Ю. Кочемасова. – М.: ЛЕНАНД, 2020. – 208 с.
19. Бурак, П. И. Актуальные направления трансформации системы стратегического планирования на национальном и региональном уровнях / П. И. Бурак, В. Г. Ростанец // Глобаль-



ные социально-экономические трансформации: Будущее России. – М.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2022. – С. 414–426.

20. Система распределенных ситуационных центров развития для устойчивого стратегического управления / Рефлексивные процессы и управление: сб. материалов XII Междунар. науч.-практ. междисциплинарного симпозиума. Москва, 17–18 октября 2019 г. / отв. ред. В. Е. Лепский. – М.: ООО «Когито-Центр», 2019. – С. 256–260.

21. Бауэр, В. П. Проектный подход к согласованию бюджетных процедур и ресурсного обеспечения реализации национальных проектов / В. П. Бауэр, В. В. Еремин, В. В. Смирнов // Экономика. Налоги. Право. – 2020. – Т. 13, № 3. – С. 28–41. – DOI: 10.26794/1999-849X-2020-13-3-28-41.

22. Козырев, А. А. Концептуальная схема исследований теории и методологии стратегии / А. А. Козырев // Экономическое возрождение России. – 2022. – №. 2(72). – С. 110–122. – DOI: 10.37930/1990-9780-2022-2-72-110-122.

### References

1. Silvestrov S. N. (Ed). (2021) Strategicheskoye planirovaniye v gosudarstvennom sektore ekonomiki [Strategic Planning in the Public Sector of the Economy]. Moscow: INFRA-M Publ. 344 p.

2. Bauer V. P., Eremin V. V. (2020) Frantsuzskiy i kitayskiy opyt dlya sovershenstvovaniya rossiyskoy sistemy strategicheskogo planirovaniya [French and Chinese Experience for Improving the Russian Strategic Planning System]. The Authority, 4(28), pp. 205–213. – DOI: 10.31171/vlast.v28i4.7462.

3. Rodionova I. A., Ugryumova A. A. (2021) SSHA i Kitay – lidery mirovoy naukoymoy vysokotekhnologichnoy industrii: sravnitel'nyy analiz pozitsiy [The USA and China as Leaders of the Global Knowledge-Intensive High-Tech Industry: A Comparative Analysis of Positions]. Regional Economics: Theory and Practice, 3(19), pp. 400–428. DOI: 10.24891/re.19.3.400.

4. Kolovangin P. M. (2015) Gosudarstvennoye tvorchestvo grafa S. Y. Witte – poleznyy opyt modernizatsii Rossii [State Creativity of Count S. Y. Witte as a Valuable Experience for the Modernization of Russia]. Economic Revival of Russia, 1, pp. 37–43.

5. Tenyakov I. M. (2017) Otsenka poter' ekonomicheskogo rosta v stranakh, pereshedshikh k rynku [Estimates of Losses for Economic Growth in the Former Transition Economies]. Economic Revival of Russia, 1, pp. 119–131.

6. Polikarpov V. S., Polikarpova E. V. (2017) Rossiya i mir v projekte Donal'da Trampa «Vosstanovit' byloye velichiye Ameriki» [Russia and the Rest of the World in Donald Trump's Project "Make America Great Again"]. Taganrog: Southern Federal University Publ. 214 p.

7. Smirnov Y. N. (2023) Ekonomika transnatsional'nykh korporatsiy [The Economics of Transnational Corporations]. M.: KnoRus Publ. 542 p.

8. Bakhtizin A. R. (2023) Voprosy prognozirovaniya v sovremennykh usloviyakh [The Challenges of Forecasting Under Current Conditions]. Economic Revival of Russia, 2(76), pp. 53–62. DOI: 10.37930/1990-9780-2023-2(76)-53-62.

9. Khubiyev K. A. (2015) Sistemnyy podkhod k potentsialu razvitiya i faktoram tormozheniya rossiyskoy ekonomiki [On Systematic Approach to the Potential of Development and Factors of Slowdown of Russian Economy]. Economic Revival of Russia, 1, pp. 23–30.

10. Nason N. V., Ananina R. F. (2023) Konkurentsiya i konkurentosposobnost' v usloviyakh tsifrovoy transformatsii [Competition and Competitiveness in the Context of Digital Transformation]. Trade, Service, Food Industry, 1(3), pp. 59–71.

11. Panteleyev, V. Y. (2022) Antikorruptsiyonnoye pravo Rossii: sistemnyy analiz [Anticorruption Law in Russia: Systemic Analysis]. Yekaterinburg: Ural Institute of Management, RANEP Publ. 454 p.
12. Timofeyeva A. A., Yeremenko M. N. (2023) Korruptsiya v Rossii kak ugroza natsional'noy bezopasnosti: istorikopravovoy aspekt [Corruption in Russia as a Threat to National Security: Historical and Legal Aspect]. Law and Order: History, Theory, Practice, 2(37), pp. 15–21. DOI: 10.47475/2311-696X-2023-10202.
13. Marushchak I. I. (2023) Innovatsionnaya aktivnost' rossiyskikh predpriyatiy: problemy, puti resheniya [Innovative Activity of Russian Enterprises: Problems and Solutions]. Economic Strategies, 25, 2(188), pp. 56–63. DOI: 10.33917/es-2.188.2023.56-63.
14. Burak P. I. (2014) Formirovaniye sistemy strategicheskogo planirovaniya na regional'nom urovne: Nauchno-metodicheskoye obespecheniye [Formation of a Strategic Planning System at the Regional Level: Scientific and Methodological Support]. International Journal of Management Theory and Practice, 11, pp. 58–64.
15. Bauer V. P., Burak P. I., Sukharev A. N. (2022) Konstitutsionalizm v razvitii printsipa obespecheniya rezul'tativnosti gosudarstvennogo upravleniya [Constitutionalism in the Development of the Principle Ensure the Performance of State Administration]. Herald of Tver State University. Series: Law, 2(70), pp. 32–40. – DOI: 10.26456/vtpravo/2022.2.032.
16. Bauer V. P., Sukharev A. N., Chaikina E. V. (2022) O neobkhodimosti soglasovaniya resheniy v sisteme gosudarstvennogo upravleniya [On the Need to Coordinate Decisions in the Public Administration System]. Herald of Tver State University. Series: Law, 3(71), pp. 47–54. – DOI: 10.26456/vtpravo/2022.3.047.
17. Burak P. I. (2023) Kakim dolzhno byt' strategicheskoye planirovaniye v Rossii [What Should Strategic Planning in Russia Be Like]. Budget, 2(242), pp. 66–69.
18. Kochemasova Y. Y. (2020) Strategicheskoye planirovaniye Rossii v usloviyakh global'nykh transformatsiy [Strategic Planning in Russia in the Context of Global Transformations]. M.: LENAND Publ. 208 p.
19. Burak P. I., Rostanets V. G. (2022) Aktual'nyye napravleniya transformatsii sistemy strategicheskogo planirovaniya na natsional'nom i regional'nom urovnyakh [Current Trends in the Transformation of the Strategic Planning System at the National and Regional Levels]. Global Socio-Economic Transformations: The Future of Russia. M.: S. Y. Witte INID Publ., pp. 414–426.
20. Lepsky V. E. (Ed.) (2019) Sistema raspredelennykh situatsionnykh tsentrov razvitiya dlya ustoychivogo strategicheskogo upravleniya [System of Distributed Situational Development Centers for Sustainable Strategic Management]. Reflexive Processes and Management: A Collection of Materials of the XII International Scientific and Practical Interdisciplinary Symposium. Moscow, 17–18 October 2019. M.: OOO Kogito-Tsentr Publ., pp. 256–260.
21. Bauer V. P., Yerechin V. V., Smirnov V. V. (2020) Proyektnyy podkhod k soglasovaniyu byudzhethnykh protsedur i resurnogo obespecheniya realizatsii natsional'nykh proyektov [Project Approach to the Coordination of Budget Procedures and Resource Support for the Implementation of National Projects]. Economics. Taxes. Law, 3(13), pp. 28–41. DOI: 10.26794/1999-849X-2020-13-3-28-41.
22. Kozyrev A. A. (2022) Kontseptual'naya skhema issledovaniy teorii i metodologii strategii [Conceptual Scheme for Research on the Theory and Methodology of Strategy]. Economic Revival of Russia, 2(72), pp. 110–122. – DOI: 10.37930/1990-9780-2022-2-72-110-122.

**P. I. Burak<sup>7</sup>. From Strategic Planning to Strategic Administrative Solutions as an Imperative for Russian Economic Development.** The Russian Federation at the current stage of development faces a serious task of overcoming the crisis and growing existential challenges. In the context of tightening anti-Russian sanctions, this task has gained particular relevance. Getting out of the crisis and getting on the path of development requires an integrated approach and work in several directions. In particular, it is necessary to ensure the intensification of interregional interaction; diversify the structure of the economy; develop import substitution; take measures to improve the standard of living and income of citizens. All this will improve the state of the national economy and ensure development in the field of innovation. Implemented in Russia as part of the tasks of strategic planning, planned tools for implementing strategic management decisions in the context of a change in the geopolitical position of Russia and new external and internal economic challenges are relevant innovations in the medium and long term. The driving forces and internal contradictions of these innovations are shown. The institutional and practically implemented types of strategic management decisions are singled out and their typical examples at the federal and regional levels are presented. Based on the analysis of the key factors of strategic management innovations, it was concluded that their implementation for the development of Russia entails the need to change the methods of strategic planning for the development of the country's economy.

*Keywords:* existential challenges, strategic planning, strategic management decisions, strategizing, resources for the strategic development of the Russian economy.

---

<sup>7</sup> Petr I. Burak, Professor, Director of JSC «Institute for Regional Economic Strategies» (lane Sivtsev Vrazhek, 29/16, Moscow, 119002, Russia), acting President of the Russian Academy of Natural Sciences, Doctor of Economics, e-mail: irei@irei.ru.