

Обеспечение преемственности, сбалансированности и непротиворечивости документов стратегического планирования в сфере морской политики Российской Федерации

Ensuring the Continuity, Balance, and Consistency of Strategic Planning Documents in the Field of Maritime Policy of the Russian Federation

DOI: 10.12737/2587-9111-2026-14-2-74-79

Получено: 15 февраля 2026 г. / Одобрено: 10 марта 2026 г. / Опубликовано: 25 апреля 2026 г.

Богданова Ю.Н.

Канд. тех. наук, ведущий научный сотрудник,
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет
им. Г.В. Плеханова»,
Россия, 115093, г. Москва, Стремянный пер., 36,
e-mail: y.bogdanova@dev-city.ru

Bogdanova Yu.N.

Candidate of Technical Sciences, Leading Researcher,
Plekhanov Russian University of Economics,
36, Stremyanni per., Moscow, 115093, Russia,
e-mail: y.bogdanova@dev-city.ru

Аннотация

В публикации обоснованы в ходе научных изысканий критерии и сформирован алгоритм обеспечения преемственности, сбалансированности и непротиворечивости целей, задач, мероприятий и показателей документов стратегического планирования в сфере морской деятельности, развития судостроения и морского потенциала Российской Федерации, который заключается в выявлении и устранении противоречий как между самими документами, так и их структурными элементами, в части семантической связанности, соответствия разработанной структуре системы, а также определении наличия дублирования идентичных составляющих компонентов, связанности фактических и плановых величин, сроков планирования и ресурсного обеспечения. Обосновано, что критерии справедливы и контроль их выполнения должен осуществляться в обязательном порядке при разработке и корректировке документов стратегического планирования отраслевого направления.

Ключевые слова: стратегическое планирование, морская политика, принципы стратегического планирования, структура системы, документ стратегического планирования.

Abstract

The article presents scientifically based criteria and algorithm for ensuring the continuity, balance and consistency of the goals, objectives, activities and indicators of strategic planning documents developed in the field of maritime activities, development of shipbuilding and marine potential of the Russian Federation. It consists in identifying and eliminating contradictions between the documents and their structural elements in terms of semantic connectedness, compliance with the developed system structure and determining duplication of identical components, connectedness of actual and planned values, planning deadlines and resources. It is proved that the control of compliance with the criteria should be carried out during the development and correction of strategic planning documents in the field of maritime policy.

Keywords: strategic planning, maritime policy, principles of strategic planning, system structure, strategic planning document.

Работа выполнена в рамках государственного задания Минобрнауки России для РЭУ им. Г.В. Плеханова проект № FSSW-2025-0006 «Создание комплексной методологии и разработка программно-аналитических решений оценки достижения стратегических целей национальной морской политики и анализа документов стратегического планирования в сфере морской деятельности»

Введение

Эффективная морская политика формирует устойчивую основу экономического регулирования, направленную на защиту национальных интересов Российской Федерации в Мировом океане и открывающую возможности для роста экономики, обеспечения национальной безопасности и суверенитета страны [1–6].

Реализация отраслевой политики в настоящее время характеризуется проблемами, которые в первую очередь связаны со все еще сохраняющимся несовершенством формирования и функционирования системы стратегического планирования в Российской Федерации. Несмотря на то, что вопросами научно-методологического обеспечения системы стратегического планирования ученые занимаются достаточно давно [7–11], анализ практики разработки документов подтверждает наличие противоречий утвержденной методологии стратегического

планирования. Прямым следствием данного факта является разработка ряда документов стратегического планирования, не согласованных и не связанных между собой с точки зрения целей, задач, мероприятий, показателей, понятийного аппарата и др. В результате эффективное стратегическое планирование и, как следствие, стратегическое управление утрачивают возможность своей реализации.

В этой связи задача формирования эффективной и непротиворечивой на уровне структурных элементов системы стратегического планирования в сфере морской деятельности актуальна и требует комплексного подхода к ее построению, а также детальной проработки принципов (направлений) обеспечения согласованности ее частей, что в свою очередь является многокритериальным и многостадийным процессом. Следует особо подчеркнуть, что эффективное функционирование данной системы будет напрямую зависеть от полноты и корректности со-

блюдения принципов ее организации в процессах разработки и обеспечения согласованности как самих документов, так и их составных элементов (целей, задач, мероприятий, показателей и др.) в масштабах всей системы.

Методология исследования

Методология настоящего исследования базируется на утвержденных закономерностях формирования системы стратегического планирования Российской Федерации, регламентированных нормативно-правовой базой. Функционирование системы стратегического планирования определяется принципами стратегического планирования, отраженными в статье 7 Федерального закона РФ от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [12] (далее — ФЗ-172), а также уточненными в Указе Президента РФ от 08.11.2021 № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации» [13] (далее — Основы государственной политики).

Поскольку морская политика представляет собой стратегическое отраслевое направление развития национальной экономики вышеуказанные принципы положены в основу формирования системы документов стратегического планирования в сфере морской деятельности и определяют эффективность ее функционирования.

В рамках исследования использовались общенаучные и специальные методы, такие как: анализ и синтез, системный анализ, индукция и дедукция, сравнение, логический метод.

Результаты

В наиболее общем виде процесс стратегического планирования в сфере морской деятельности может быть представлен, как постановка целей и задач, а также выбор основных действий (мероприятий) их достижения. Результат достижения цели предполагает решение проблемы и характеризуется качественным/количественным показателем. В этом случае можно сказать, что цели, задачи, мероприятия и показатели — это основные структурные элементы, определяемые в стратегических документах отраслевого направления.

Цели направлены на решение актуальных проблем защиты национальных интересов Российской Федерации в Мировом океане. Задачи конкретизируют достижение целей, затрагивающих различные аспекты морской деятельности. При этом формируемая совокупность задач должна соответствовать принципам необходимости и достаточности для

их реализации. Мероприятия предполагают действия, направленные на выполнение задач, и обеспечены необходимыми ресурсами.

В рамках всей системы ее элементы объединяются связями. В системе стратегического планирования в сфере морской деятельности составными элементами можно считать, как сами документы, так и формулируемые в них цели, задачи, мероприятия и показатели, а именно их целевые значения, которые задают основные параметры, чтобы в определенные сроки при наличии необходимых ресурсов реализовать процесс «установленная цель — требуемый результат».

В части вопроса, касающегося связей системы стратегического планирования, необходимо отметить следующее. С одной стороны, сама структура (архитектура) системы отраслевого направления, регламентированная нормативно-правовой базой стратегического планирования, определяет характер подчиненности, очередность разработки и утверждения документов в сфере морской деятельности, развития судостроения и морского потенциала [14]. С другой стороны, процесс выстраивания связей между стратегическими документами и особенно их структурными элементами (целями, задачами, мероприятиями и показателями) должен осуществляться исключительно на основании соблюдения принципов стратегического планирования. Принципы определяют правила организации системы и критерии соподчиненности ее структурных элементов, характеризуя какими они должны быть с точки зрения качественной оценки (преемственными, сбалансированными, непротиворечивыми).

Согласно статье 7 ФЗ-172 [12] принцип преемственности означает, что «разработка и реализация документов стратегического планирования осуществляются ... последовательно с учетом результатов реализации ранее принятых документов ... и этапов реализации документов». Применительно к тематике разработки можно сказать, что в рамках обеспечения связанности структурных элементов системы на уровне преемственности следует контролировать критерий последовательности связей как самих документов, так и поэлементных связей их составных частей. Последовательность связей между документами будет определяться заданной структурой системы стратегического планирования в сфере морской деятельности. В части связей составных частей документов необходимо использовать правило, согласно которому каждое последующее действие на пути реализации выбранных целевых установок в системе стратегического планирования должно развивать и уточнять ранее принятые цели. Это, в свою

очередь, обеспечит последовательную детализацию, учет и достижение целевых установок обеспечения национальных интересов Российской Федерации в Мировом океане по уровням разработки системы стратегического планирования в сфере морской деятельности. При этом формируемая совокупность задач и мероприятий должна соответствовать принципам необходимости и достаточности для реализации поставленной цели, а результаты (показатели) в полной мере характеризовать цели и мероприятия.

Принцип сбалансированности подразумевает «согласованность и сбалансированность документов ... по приоритетам, целям, задачам, мероприятиям, показателям, финансовым и иным ресурсам и срокам реализации» (статья 7 ФЗ-172) [12]. В Основах государственной политики [13] указывается, что обеспечение «сбалансированности документов стратегического планирования... осуществляется за счет взаимоувязки целей и задач, предусмотренных в документах стратегического планирования, их показателей и ресурсного обеспечения». Исходя из этого, следует оценивать сбалансированность (связанность) структурных элементов документов в сфере морской политики в рамках каждого направления деятельности, в первую очередь, как семантическую (смысловую) связанность с учетом заданной структуры системы согласно следующим критериям:

- цели, задачи, мероприятия и показатели должны быть связаны единым процессом для реализации, которого они сформированы;
- количественные значения показателей, ресурсы и сроки реализации должны быть согласованы (связаны) в рамках всей системы.

Иными словами, семантическая связанность структурных элементов в рамках каждого направления деятельности будет представлять собой единый процесс, для реализации которого устанавливаются цели, выбираются задачи, мероприятия и показатели. При этом значения показателей, ресурсы и сроки реализации должны быть согласованы в рамках всей системы. Связанность элементов системы оценивается как в рамках различных уровней системы стратегического планирования в сфере морской деятельности, так и в рамках одного анализируемого документа.

Необходимость обеспечения непротиворечивости структурных элементов системы регламентируется Основами государственной политики [13], которые предусматривают «разработку методик и алгоритмов, обеспечивающих... непротиворечивость целей, задач и мероприятий, предусмотренных документами

стратегического планирования, сроков их реализации, показателей и объемов необходимых ресурсов» (статья 42, пункт д).

На основании вышеизложенного применительно к стратегическому планированию в сфере морской деятельности непротиворечивость целей, задач и мероприятий в общем смысле может рассматриваться, в первую очередь, как отсутствие противоречий в реализации структурных элементов системы, а именно: реализация одних целей не должны противоречить реализации других в рамках всей системы (утверждение также справедливо и в отношении реализации задач, мероприятий).

Поскольку цели напрямую связаны с результатами, которые выражены количественными или качественными показателями, следует рассматривать непротиворечивость целей в привязке к непротиворечивости их показателей. Аналогично с показателями мероприятий (при их наличии): результаты (показатели) должны соответствовать выполненным мероприятиям. Критерий необходим, поскольку в практике разработки встречаются случаи, когда в разрабатываемом документе показатель является неинформативным и не характеризует в явном виде ход реализации анализируемого процесса.

Кроме того, в целях обеспечения практической реализуемости стратегического планирования в сфере морской деятельности, развития судостроения и морского потенциала понятие непротиворечивости основных структурных элементов стратегических документов представляется целесообразным несколько расширить, исходя из логики их процессной и функциональной связанности.

Бесспорным является тот факт, что каждый формируемый структурный элемент имеет свой срок планирования и реализации. В этой связи непротиворечивость целей, задач, мероприятий и показателей должна оцениваться между структурными элементами в одном горизонте планирования и единых сроках реализации. Кроме того, поскольку реализация мероприятий возможна только при условии наличия достаточного количества ресурсов, требуется оценка их необходимости и достаточности с выявлением противоречий в обеспеченности или подтверждением отсутствия последних.

Обобщая вышесказанное можно выделить следующие критерии преемственности, сбалансированности и непротиворечивости целей, задач, мероприятий и показателей документов стратегического планирования в сфере морской деятельности (табл. 1).

Таблица 1

Окончание табл. 1

Критерии преемственности, сбалансированности и непротиворечивости целей, задач, мероприятий и показателей в документах стратегического планирования в сфере морской деятельности

№ п/п	Принцип стратегического планирования	Критерий обеспечения принципа стратегического планирования	Механизм обеспечения реализации принципа стратегического планирования
1	Преемственность	Последовательность связей документов стратегического планирования	Контролируется в соответствии со структурой системы
		Последовательность поэлементных связей составных частей документов стратегического планирования	Контролируется в соответствии со структурой системы и правилом, что каждая последующая цель в системе стратегического планирования должна развивать и уточнять ранее принятые цели
		Соответствие в полной мере задач и мероприятий достижению установленных целей	Контролируется количество задач, исходя из принципа необходимости и достаточности для реализации цели
			Контролируется количество мероприятий, исходя из принципа необходимости и достаточности для реализации задачи
		Соответствие в полной мере результатов целям и мероприятиям документов стратегического планирования	Контролируется в соответствии с правилом, что показатель должен в полной мере характеризовать цель или мероприятие
2	Сбалансированность	Связанность целей, задач, мероприятий и показателей единым процессом (семантическая связанность)	Контролируется в соответствии с правилом, что в рамках одного направления деятельности структурные элементы представляют собой единый процесс, для реализации которого установлены цели, выбраны задачи, мероприятия и показатели
		Согласованность (связанность) количественных значений показателей	Контролируется согласованность количественных фактических и прогнозных значений показателей на различных уровнях системы стратегического планирования
		Согласованность (связанность) сроков реализации и планирования структурных элементов	Контролируется в соответствии с правилом, что оцениваемые цели, задачи, мероприятия и показатели имеют одинаковые сроки планирования и реализации
		Согласованность (связанность) ресурсного обеспечения	Контролируется в соответствии с правилом, что необходимость и достаточность ресурсов мероприятий для реализации установленных целей и задач должны быть согласованы

№ п/п	Принцип стратегического планирования	Критерий обеспечения принципа стратегического планирования	Механизм обеспечения реализации принципа стратегического планирования
3	Непротиворечивость	Отсутствие противоречий в реализации структурных элементов	Контролируется в соответствии с правилом, что реализация одних структурных элементов не должна противоречить реализации других, при этом не допускается их дублирование
		Непротиворечивость результатов целям и мероприятиям	Контролируется в соответствии с правилом, что показатель должен характеризовать цель или мероприятие. Оценивается в блоке обеспечение преемственности
		Непротиворечивость сроков реализации и планирования структурных элементов	Контролируется в соответствии с правилом, что должны соблюдаться одинаковые сроки реализации и планирования оцениваемых целей, задач, мероприятий и показателей. Оценивается в блоке обеспечение сбалансированности
		Непротиворечивость ресурсного обеспечения	Контролируется отсутствие фактических противоречий (расхождений) между необходимостью и достаточностью ресурсов мероприятий для реализации установленных целей и задач. Оценивается в блоке обеспечение сбалансированности

Источник: Составлено автором в ходе исследования.

С точки зрения практики реализации принципов стратегического планирования в части обеспечения непротиворечивости элементов системы по срокам их реализации и объемам необходимых ресурсов следует отметить, что контроль соблюдения непротиворечивости элементов будет дублировать механизм обеспечения принципа сбалансированности сроков и ресурсов в документах стратегического планирования в сфере морской деятельности, развития судостроения и морского потенциала. В этой связи он оценивается один раз в блоке обеспечения принципа сбалансированности. Критерий «Непротиворечивость результатов целям и мероприятиям», для которого также характерна вышеописанная ситуация, оценивается в блоке обеспечения преемственности (см. табл. 1). При этом в целях повышения эффективности функционирования системы вышеизложенный алгоритм контроля выполнения сформированных критериев должен осуществляться в обязательном порядке как при разработке, так и при плановой корректировке (актуализации) документов стратегического планирования отраслевого направления.

Заключение

Практическая значимость исследования определяется тем, что алгоритм контроля, реализуемый в соответствии с разработанными критериями соблюдения принципов стратегического планирования при разработке документов и формировании их структурных элементов (целей, задач, мероприятий и показателей), позволит создать условия для корректной трансляции установок от верхнего уровня нижнему в системе стратегического планирования в сфере морской деятельности, развития судостроения и морского потенциала. Кроме того, при условии соблюдения принципов преемственности,

сбалансированности и непротиворечивости структурных элементов возможным представляется проследить фактическую реализуемость поставленных целей и задач морской политики верхнего уровня в документах нижнего уровня путем определения наличия/отсутствия в последних выделенных целевых установок и мероприятий, необходимых для их реализации.

Реализовать вышеуказанный алгоритм контроля возможно в рамках цифровых систем или платформенных решений с использованием автоматизированного анализа информации, что повысит качество государственного управления в целом.

Литература

1. *Исмаилов А.И.* Национальные интересы Российской Федерации в Мировом океане и инструменты государственной политики для их защиты [Текст] / А.И. Исмаилов, А.Н. Попов, В.В. Пучнин // Военная мысль. — 2020. — № 12. — С. 6–13.
2. *Арбатов А.Г.* Национальная безопасность России в многополярном мире [Текст] / А.Г. Арбатов // Мировая экономика и международные отношения. — 2000. — № 10. — С. 21–28.
3. *Козьменко С.Ю.* Российская Арктика в контурах актуальной Морской доктрины Российской Федерации [Текст] / С.Ю. Козьменко, А.С. Козьменко // Арктика и Север. — 2024. — № 57. — С. 267–284. — DOI: 10.37482/issn2221-2698.2024.57.267
4. *Козьменко С.Ю.* Арктика в системе приоритетов стратегического планирования экономики России [Текст] / С.Ю. Козьменко // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2024. — № 2. — С. 77–82.
5. *Куроедов В.И.* Национальные интересы России в мировом океане [Текст] / В.И. Куроедов // Морской сборник. — 2015. — № 1. — С. 42–47.
6. *Смирнов В.В.* Эффективное развитие экономики России [Текст] / В.В. Смирнов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2014. — № 33. — С. 16–28.
7. *Смирнова О.О.* Методологические подходы к реализации принципов формирования системы стратегического планирования в РФ [Текст] / О.О. Смирнова, Л.А. Беляевская-Плотник, Л.К. Бочарова // Инновации. — 2020. — № 2. — С. 37–42. — DOI: 10.26310/2071-3010.2020.256.2.005
8. *Ленчук Е.Б.* Стратегическое планирование — путь к устойчивому развитию экономики России [Текст] / Е.Б. Ленчук, В.И. Филатов // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. — 2018. — № 11(4). — С. 35–47. — DOI: 10.26310/2071-3010.2020.256.2.003
9. *Афиногенов Д.А.* Стратегическое планирование: проблемы и решения [Текст] / Д.А. Афиногенов, Е.Ю. Кочемасова, С.Н. Сильвестров // Мир новой экономики. — 2019. — № 2. — С. 23–25. — DOI: 10.26794/2220-6469-2019-13-2-23-31
10. *Смирнова О.О.* Концептуальные подходы к формированию архитектуры документов стратегического планирования в России [Текст] / О.О. Смирнова, Л.К. Бочарова, Л.А. Беляевская-Плотник, Ю.Н. Богданова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). — 2019. — Т. 10. — № 4. — С. 440–456. — DOI: 10.18184/2079-4665.2019.10.4.440-456

11. *Беляевская-Плотник Л.А.* Контуры отраслевого целеполагания в системе обеспечения экономической безопасности России [Текст] / Л.А. Беляевская-Плотник, Н.Ю. Сорокина // Общество и экономика. — 2024. — № 6. — С. 82–92. — DOI: 10.31857/S0207367625030032
12. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ. — URL: <https://online.consultant.ru/riv/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=480785&dst=100001#f1DdIBVsEtghC1j4> (дата обращения: 11.12.2025).
13. Указ Президента РФ от 08.11.2021 № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации». — URL: <https://online.consultant.ru/riv/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=400057#clDclBVlh3s9uRvr> (дата обращения: 11.12.2025).
14. *Сорокина Н.Ю.* К вопросу о структуре документов стратегического планирования в сфере морской политики Российской Федерации [Текст] / Н.Ю. Сорокина // Научные исследования и разработки. Экономика. — 2025. — № 6. — С. 84–90. — DOI: 10.12737/2587-9111-2025-13-6-84-90

References

1. Ismailov A.I., Popov A.N., Puchnin V.V. National interests of the Russian Federation in the oceans and public policy instruments for their protection // Military thought. 2020, no. 12, pp. 6–13 (in Russian).
2. Arbatov A.G. Russia's National Security in a Multipolar World // World economy and international relations. 2000, no. 10, pp. 21–28 (in Russian).
3. Kozmenko S.Yu., Kozmenko A.S. Russian Arctic in the Contours of the Maritime Doctrine of the Russian Federation // Arctic and North. 2024, no. 57, pp. 267–284. DOI: 10.37482/issn2221-2698.2024.57.267 (in Russian).
4. Kozmenko S.Yu. The Arctic in the system of priorities for strategic planning of the Russian economy // News of St. Petersburg State University of Economics. 2024, no. 2, pp. 77–82 (in Russian).
5. Kuroedov V.I. Russia's national interests in the world ocean // Marine collection. 2015, no. 1, pp. 42–47 (in Russian).
6. Smirnov V.V. Effective development of the Russian economy // National interests: priorities and security. 2014, no. 33, pp. 16–28 (in Russian).
7. Smirnova O.O., Belyaevskaya-Plotnik L.A., Bocharova L.K. Methodological approaches to the implementation of the forming principles of the strategic planning system of the Russian Federation // Innovation. 2020, no. 2, pp. 37–42. DOI: 10.26310/2071-3010.2020.256.2.005 (in Russian).

8. Len'chuk E.B., Filatov V.I. Strategic Planning – the Way toward Sustainable Development of the Russian Economy // Economic and social change: facts, trends, forecast. 2018, no. 11(4), pp. 35–47. DOI: 10.26310/2071-3010.2020.256.2.003 (In Russian).
9. Afinogenov D.A., Kochemasova E.Yu., Sylvestrov S.N. Strategic Planning: Challenges and Solutions // World of the new economy. 2019, no. 2, pp. 23–25. DOI: 10.26794/2220-6469-2019-13-2-23-31 (In Russian).
10. Smirnova O.O., Bocharova L.K., Belyaevskaya-Plotnik L.A., Bogdanova Yu.N. Conceptual approaches to the formation of the architecture of strategic planning documents in Russia // MIR (Modernization. Innovation. Development). 2019, vol. 10, no. 4, pp. 440–456. DOI: 10.18184/2079-4665.2019.10.4.440-456 (In Russian)
11. Belyaevskaya-Plotnik L.A., Sorokina N.Yu. Contours of sectoral goal-setting in the system of ensuring economic security of Russia // Society and Economics. 2024, no. 6, pp. 82–92. DOI: 10.31857/S0207367625030032 (In Russian)
12. Federal Law "On Strategic Planning in the Russian Federation" dated 06/28/2014 N 172-FZ. URL: <https://online.consultant.ru/riv/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=480785&dst=100001#f1DdlBVsEtghC1j4> (accessed 11.12.2025).
13. Decree of the President of the Russian Federation dated 08.11.2021 N 633 "On approval of the Fundamentals of State policy in the field of strategic planning in the Russian Federation". URL: <https://online.consultant.ru/riv/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=400057#cLdclBVlh3s9uRvr> (accessed 11.12.2025).
14. Sorokina N.Yu. On the structure of strategic documents in the sphere of maritime policy of the Russian Federation // Scientific research and development. Economics. 2025, no. 6, pp. 84–90. DOI: 10.12737/2587-9111-2025-13-6-84-90 (In Russian)