

© Юрий Николаевич Лапыгин,

д.э.н., профессор, профессор кафедры
менеджмента Владимирского филиала
РАНХиГС

Lapygin Yu. N.,

doctor of economics, professor, professor of
the management department of the
Vladimir branch of the RANEPAНАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ РЕГИОНА¹

Directions of development of the region

Аннотация: несмотря на то, что стратегия развития региона должна содержать целевое начало, отражающее описание образа идеального состояния региона в перспективе, в ее составе необходимо предусмотреть конкретизацию целей развития как руководство к действию. Таким руководством выступает описание приоритетных направлений развития региона на уровне проектов и программ. Отраслевой подход прост и традиционен в разработке направлений развития с точки зрения отдельных департаментов администрации региона. Однако такой подход не позволяет в комплексе обеспечить достижение выработанных стратегических целей, необходимо вовлечь в разработку каждого направления развития все департаменты администрации региона для получения синергического эффекта от системной работы над стратегией.

Annotation: Despite the fact that the region's development strategy should contain a target beginning reflecting the description of the image of the region's ideal state in the future, it should include concretization of development goals as a guide to action. Such a guide is a description of the priority areas for the development of the region at the level of projects and programs. The sectoral approach is simple and traditional in developing development directions from the point of view of individual departments of the regional administration. however, this approach does not allow for the comprehensive achievement of the developed strategic goals; it is necessary to involve all departments of the regional administration in the development of each development direction in order to obtain a synergistic effect from systematic work on the strategy.

Ключевые слова: стратегия, регион, направления развития, синергия, проектная команда.

Keywords: strategy, region, development directions, synergy, project team.

Перспектива развития региона в разрезе проектов и программ задана направлениями, которые рекомендованы Минэкономразвития РФ [15]. Такая рекомендация вписывается в системный подход к детализации стратегии в отличие от функционального подхода [10], в основе которого лежит стремление регионов описывать перспективы развития отдельных функций или подразделений (департаментов [24]) исполнительной власти, а не субъекта Федерации в целом [19].

На практике содержание стратегии развития регионов чаще всего содержат описание направлений развития в виде перспективных проектов и программ в рамках отдельных департаментов исполнительных органов власти [14, 18, 20, 21, 22, 23], что не

¹ Для ссылок: Лапыгин Ю. Н. Направления развития региона в структуре департаментов // Ученые записки. – 2019. - Спецвыпуск 4 (декабрь). – С. 6-15.

обеспечивает реализации синергического эффекта в части ожидаемых результатов от достижения целей при исполнении отдельных проектов и программ.

Сложность исполнения рекомендаций Минэкономразвития РФ кроется в том, что для наполнения содержанием отдельных (но комплексных) направлений развития региона требуется совместная работа нескольких (а в идеале - всех) департаментов администрации региона одновременно, что в условиях линейно-функциональных структур [10] довольно сложно.

Выход из ситуации видится в организации проектного управления [6] и работы проектных команд [7] в процессе совместной работы департаментов в период разработки стратегии на этапе разработки указанных комплексных направлений развития региона в целом, а не только в рамках отдельных отраслей.

Сочетание направлений развития региона и департаментов администрации региона можно представить таблицей (см. табл. 1), в которой наряду с названием направлений отражено и основное содержание направлений, а также наименования самих департаментов.

Заполнение таблицы 1, в которой в качестве примера выбрана ситуация разработки стратегии Владимирской области до 2035 года, осуществляется вначале руководством департаментов, а затем согласовывается с консультантами [12], организующими процесс разработки стратегии.

Очевидно, что и структура администрации в разрезе департаментов может быть различной, и результаты анализа ситуации внутри региона и за его пределами могут определяться различными аспектами развития региона [12], поэтому каждый департамент для себя должен выбрать ту меру участия в каждом направлении, которую сочтет необходимым для разработки каждого из 9 направлений развития региона.

Модераторы разработки направлений (консультанты) организуют процесс формирования проектных команд по направлениям и обеспечивают процесс разработки основного содержания каждого направления развития региона в рамках выработанных стратегически значимых целей [9] и ориентации на ожидаемые результаты [4].

Таблица 1

Матрица сочетания направлений развития и департаментов (макет)

Наименование департаментов	Направления развития региона								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
жилищно-коммунального хозяйства									
здравоохранения									
культуры									
образования									
имущественных и земельных отношений									
природопользования и охраны окружающей среды									
цен и тарифов									
финансов, бюджетной и налоговой политики									
административных органов и общественной безопасности									
по труду и занятости населения									
по физической культуре и спорту									
социальной защиты населения									

инвестиций и внешнеэкономической деятельности									
ветеринарии									
развития предпринимательства, торговли и сферы услуг									
сельского хозяйства и продовольствия									
строительства и архитектуры									
транспорта и дорожного хозяйства									
лесного хозяйства									
ЗАГС									

Каждый департамент из числа участников разработки направления предварительно готовит свои предложения по реализации конкретного направления развития региона, содержание которых не только отражает новые проекты, программы и отдельные мероприятия, но и включает текущие стратегически значимые, но еще не завершенные проекты [17] и программы [13]. Особое внимание следует уделить предложениям, ориентированным на реализацию национальных проектов и целей, поставленных Президентом России в его майском Указе № 204 [14], а также содержанию целей развития региона, сформулированных на предыдущем этапе разработки стратегии.

Алгоритм подготовки предложений департаментов отражен на рис. 1, из которого следует, что вслед за выполнением анализа ситуации полученные перечни сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз ранжируются. Анализ факторов внешней и внутренней среды [8] необходимо выполнить под руководством консультантов с точки зрения функционала департамента.

Полученные результаты позволят выстроить морфологическую матрицу решений [2], которые определяют проекты и программы стратегического развития региона в сфере полномочий департамента. Структурирование полученных проектов и программ дает возможность сформулировать предложения департамента для последующего обсуждения и включения указанных проектов в заданные направления развития региона.

Совместная работа представителей департаментов при организации процесса [11] по каждому направлению со стороны консультантов заключается не только в обмене мнениями по реализации рассматриваемого направления, но и в объединении проектов разных департаментов, а также в формулировании новых проектов, идеи реализации которых могут возникнуть [1] в процессе совместного обсуждения проектов друг друга.

Алгоритм выполнения совместных обсуждений материалов департаментов приведен на рисунке 2.

Структурирование полученных программ и проектов методом парных сравнений [11] или методом Кроуфорда [3] позволит составить структурную схему стратегически значимых действий в структуре конкретного рассматриваемого направления развития региона.



Рис. 1. Алгоритм подготовки предложений департаментов

В рамках построенной структуры целесообразно организовать совместную работу департаментов по расстановке приоритетов [5] на каждом уровне иерархии для того, чтобы в процессе реализации проектов рассматриваемого направления в первую очередь отправлять ресурсы на наиболее значимые проекты и программы.

Составим таблицу (макет - см. табл. 2), в которой в левой части прописаны наименования проектов, программ и отдельных стратегически значимых мероприятий, а в правой части – колонка целей (или задач), затем – колонка адекватных целям ожидаемых результатов, затем – колонка показателей, которые могут позволить оценивать степень успешности достижения целей (ожидаемых результатов).



Рис. 2. Алгоритм наполнения содержанием направлений развития региона

Помимо отмеченного необходимо определить этапы стратегии, на которых предполагается реализовать проекты и программы, а также согласовать даты их начала и завершения. Кроме того, следует согласовать закрепление ответственности конкретного департамента за реализацию каждого конкретного проекта (программы).

Таблица 2

Результаты работы проектной группы по направлению «Развитие научно-инновационной сферы» (фрагмент)

№	Наименование проектов, программ и мероприятий направления	Цели (задачи)	Ожидаемые результаты	Сроки реализации, гг.	Наименование показателей	Ответственный	Источники финансирования
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Программа регионального партнерства	Снизить транзакционные издержки и обеспечить коммерциализацию новшеств, что повысит ВРП	Рост ВРП и сокращение оттока квалифицированных кадров	2020-2035	Валовой региональный продукт за год, предшествующий предыдущему, в текущих ценах, млн. рублей. Среднегодовая численность занятых в экономике, тыс. человек	Комитет по промышленной политике, науке и импортозамещению	-
1.1	Подпрограмма «Региональная кластеризация»	Создать сеть региональных кластеров для повышения экономического потенциала региона	Создана сеть региональных кластеров, в том числе агропромышленный, научно-образовательный, обеспечивающий импортозамещение. Реализованы механизмы поддержки инновационной деятельности. Развито технологическое предпринимательство и инновационная инфраструктура. Расширены сегменты экспорта.	2020-2030	Внутренние затраты на исследования и разработки, млрд. рублей Рост числа заявок на патенты на изобретения, % Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом региональном продукте, % Удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации, в общем количестве обследованных организаций, %		Развитие промышленности Владимирской области, повышение ее конкурентоспособности и обеспечение импортозамещения Энергосбережение и повышение энергетической эффективности во Владимирской области Государственная программа развития агропромышленного комплекса Владимирской области Национальный проект «Наука» Национальный проект «Международная кооперация и экспорт»

Продолжение таблицы 2

			Поддержаны быстрорастущие высокотехнологичные малые и средние компании. Обеспечен рост международного сотрудничества. Выросла конкурентоспособность продукции и услуг научно-инновационной сферы. Снижен отток кадров. Привлечены инвестиции мирового уровня. Развито молодежное инновационное творчество.	2020-2030	Инновационная деятельность организаций кластеров Объем экспорта высокотехнологичной и среднетехнологичной продукции, млн. долл. США Количество субъектов малого и среднего предпринимательства, осуществляющих деятельность на территории субъекта Российской Федерации, на 100 000 человек населения Объем инвестиций в основной капитал, млн. рублей Индекс производительности труда, %	Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» Региональные проекты: «Акселерация субъектов МСП»; «Улучшение условий ведения предпринимательской деятельности»; «Экспорт продукции АПК»; «Промышленный экспорт»; «Системные меры содействия международной кооперации и экспорту»; «Информационная инфраструктура» Развитие малого и среднего предпринимательства во Владимирской области Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» Региональные проекты: «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях»; «Системные меры по повышению производительности труда»; «Поддержка занятости и повышение эффективности рынка труда для обеспечения роста производительности труда».
1.2	Подпрограмма «Человеческий капитал кластеров»	Обеспечить кластеры квалифицированными кадрами	Потребность кластеров в квалифицированных кадрах удовлетворена. Успешно функционируют проектные команды кластеров по разработке альтернативных инновационных технологий мирового уровня. Положительные структурные изменения экономики, производительных сил, образования, науки и культуры в регионе.	2020-2030		

Окончание таблицы 2

1.3	Подпрограмма «Создание "Венчурного фонда"»	Обеспечить финансированием инновационные проекты кластеров	Реализованы механизмы венчурного финансирования. Фонд венчурных инвестиций финансирует инновационные проекты в регионе. Из венчурного фонда профинансированы приоритетные направления развития многоотраслевой экономики региона. Сокращен отток квалифицированных кадров из региона.	2024-2035		Управление государственными финансами и государственным долгом Владимирской области Средства «Венчурного фонда» Содействие занятости населения Владимирской области Привлечение инвестиций на территорию Владимирской области на 2019 - 2023 годы Региональные проекты: «Расширение доступа МСП к финансовым ресурсам, в том числе к льготному финансированию»
-----	---	---	--	-----------	--	---

В завершение работы целесообразно оценить источники финансирования разработанных проектов, программ и мероприятий, среди которых могут быть не только средства областного бюджета (и бюджета соседних регионов) или средства национальных проектов и федеральных целевых программ [16], но и привлеченные средства хозяйствующих субъектов, связывающих свою деятельность со стратегией развития региона.

Список литературы

1. Лапыгин Д. Ю., Лапыгин Ю. Н. Креативные решения в стратегическом развитии региона [Электронный ресурс] // Регион: государственное и муниципальное управление. – 2015. - № 1 (01). URL: www.regiongmu.ru (дата обращения: 30.10.2019).
2. Лапыгин Д. Ю., Лапыгин Ю. Н. Логика стратегических матриц // Динамика сложных систем. - 2012. - № 4. - С. 12-25.
3. Лапыгин Ю. Н. Креативные решения. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2015. – 190 с.- ISBN 978-5-906051-82-0.
4. Лапыгин Ю. Н. Ожидаемые результаты реализации стратегических решений в регионе // Ученые записки. – 2019. – Спецвыпуск 2 (июль). – С. 95-98.
5. Лапыгин Ю. Н. Приоритеты и цели развития региона // Ученые записки. – 2019. - Спецвыпуск 2 (июль). – С. 84-94.
6. Лапыгин Ю. Н. Проблемы внедрения проектного управления: государственная и муниципальная служба [Электронный ресурс] // Российский журнал управления проектами. – 2018. – Т. 7. - № 3. – С. 22-30. URL: https://doi.org/10.12737/article_5bd6dfe2d27ca6.60084780.
7. Лапыгин Ю. Н. Стратегические команды // Ученые записки. – 2019. - Спецвыпуск 1 (апрель). - С. 55-60.
8. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 208 с.
9. Лапыгин Ю. Н. Структура стратегических целей // Ученые записки. – 2019. - Спецвыпуск 2 (июль). – С. 61-70.
10. Лапыгин Ю. Н. Теория организации и организационное поведение. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 324 с. – ISBN 978-5-16-012296-0.
11. Лапыгин Ю. Н. Теория организации и организационное поведение. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 329 с. – ISBN 978-5-16-012559-6.
12. Лапыгин Ю. Н. Управленческий консалтинг (учебник). - М. : ИНФРА-М, 2017. – 330 с.
13. Лапыгин Ю. Н. Факторы развития региона // Ученые записки. – 2019. - Спецвыпуск 1 (апрель). – С. 34-40.
14. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2018/05/08/president-ukaz204-site-dok.html> (дата обращения: 06.11.2019).
15. О перечне государственных программ Владимирской области: с изменениями на 24 июня 2019 года [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/424086260> (дата обращения: 04.08.2019).
16. О Стратегии социально-экономического развития Тамбовской области до 2035 года: закон Тамбовской области от 4 июня 2018 года № 246-3 [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/550113760> (дата обращения: 20.02.2019).
17. Об утверждении методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации: приказ Минэкономразвития России от

- 23.03.2017 № 132 [Электронный ресурс]. URL: <http://rulaws.ru/acts/Prikaz-Minekonomrazvitiya-Rossii-ot-23.03.2017-N-132/> (дата обращения: 19.11.2019).
18. Перечень федеральных целевых программ, предусмотренных к финансированию из федерального бюджета на 2019 год [Электронный ресурс]. URL: <http://fcp.economy.gov.ru/cgi-bin/cis/fcp.cgi/Fcp/FcpList/Full> (дата обращения: 04.08.2019).
19. Сивякова М. В., Лапыгин Ю. Н. Стратегические направления региональных проектов // Ученые записки. – 2019. – Спецвыпуск 2 (июль). – С. 72-76.
20. Стратегия Брянской области – 2030 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.econom32.ru/activity/strategicheskoe-planirovanie/strategiya-bryanskoj-oblasti-2030/> (дата обращения: 20.02.2019).
21. Стратегия социально-экономического развития Воронежской области на период до 2035 года [Электронный ресурс]. URL: <http://econom.govvrn.ru> (дата обращения: 01.07.2019).
22. Стратегия социально-экономического развития Курской области на период до 2020 года [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/908005893> (дата обращения: 19.11.2018).
23. Стратегия социально-экономического развития Московской области на период до 2030 года [Электронный ресурс]. URL: <http://mef.mosreg.ru/dokumenty/strategicheskoe-planirovanie/strategiya-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya/19-11-2018-16-00-04-obshchestvennoe-obsuzhdenie-proekta-strategii-sots> (дата обращения: 19.11.2018).
24. Стратегия социально-экономического развития Рязанской области до 2030 года [Электронный ресурс]. URL: mineconom.ryazangov.ru (дата обращения: 19.11.2018).
25. Стратегия социально-экономического развития Тульской области до 2028 года [Электронный ресурс]. URL: <https://dfto.ru/component/attachments/download/256> (дата обращения: 20.02.2019).
26. Структура руководства администрации Владимирской области [Электронный ресурс]. URL: <https://avo.ru/struktura-administracii> (дата обращения: 04.08.2019).