

УДК 332.144

© Юрий Николаевич Лапыгин,
д.э.н., профессор, профессор кафедры
менеджмента Владимирского филиала
РАНХиГС, профессор кафедры ЭСУ
института экономики и менеджмента
Владимирского государственного
университета

Lapygin Yu. N.,
doctor of economics, professor, professor of
the management department of the
Vladimir branch of the RANEPA, professor
of the ESA department of the institute of
economics and management of Vladimir
state university

© Денис Юрьевич Лапыгин,
к.э.н., доцент кафедры менеджмента
Владимирского филиала РАНХиГС

Lapygin D. Y.,
Candidate of Economics, Associate
Professor, Department of Management,
Vladimir branch of the RANEPA

ЦЕЛЕВОЙ СЦЕНАРИЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ В РЕГИОНЕ³¹

Target scenario of strategy implementation in the region

Аннотация: в целях отработки процедур написания сценария реализации стратегии развития социально-экономических систем разработаны морфологические матрицы, содержание которых позволило сформировать описание возможных результатов реализации стратегии, содержащихся в трех плоскостях: в части сочетания результатов анализа с выбранными направлениями развития, в части ориентации направлений развития на цели первого, второго и третьего этапа развития, а также в части проявления ожидаемых результатов в каждом из названных направлений. Сценарий построен на примере конкретного муниципального образования Владимирской области и представляет собой комплексное описание возможных результатов достижения стратегических приоритетов развития муниципальных образований, что обеспечивает согласованность проектов и программ, а также мероприятий плана реализации стратегии.

Полученные результаты открывают перспективу дальнейшего продвижения в исследовании процедур построения плана мероприятий реализации стратегии.

Annotation: In order to work out the procedures for writing a script for implementing a strategy for the development of socio-economic systems, morphological matrices were developed, the content of which allowed to form a description of the possible results of implementing the strategy contained in three planes: in terms of combining the analysis results with selected development directions, in terms of focusing development directions on goals of the first, second and third stages of development, as well as in terms of the manifestation of the expected results in each of these areas. The scenario is based on the example of a specific municipal unit of the Vladimir region and represents a comprehensive description of the possible results of achieving the strategic priorities of the development of municipalities, which ensures the coherence of projects and programs, as well as the activities of the strategy implementation plan.

The results obtained open up the prospect of further progress in the study of procedures for building a plan of measures for implementing the strategy.

³¹ Для ссылок: Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Целевой сценарий реализации стратегии в регионе // Ученые записки. – 2019. – Спецвыпуск 2 (июль). – С. 113-127.

Ключевые слова: стратегия, ожидаемые результаты, приоритеты развития, целевой сценарий, морфологические матрицы.

Keywords: strategy, expected results, development priorities, target scenario, morphological matrix.

Актуальность рассмотрения процедур написания сценария реализации стратегии развития социально-экономической системы (будь то субъект Федерации или муниципальное образование) в рамках закона о стратегическом планировании в Российской Федерации [10] определяется тем, что предложенные алгоритмы [9] недостаточно апробированы и не подтверждены практикой применения, а также носят только рекомендательный характер со стороны ведомств [7], определяющих инструментарий реализации указанного выше федерального закона.

Кроме того, целесообразность использования в сценарии результатов, полученных в процессе разработке стратегии (результатов анализа, направлений развития, ожидаемых результатов), побуждает при описании целевого сценария обращаться к построению морфологических матриц, основанных на базовых характеристиках и ситуации, и целевой ориентации, и основных ожидаемых результатов в каждом из обоснованных направлений развития социально-экономической системы.

В общем виде сценарий представляет собой креативное описание будущего [11], в которое можно попасть по определенной траектории движения. Чаще всего речь идет о трех сценариях [9]: базовом, целевом и инерционном, хотя два из них (базовый и инерционный) можно сразу отбросить в силу того, что они не отражают сущность стратегического развития, поскольку базовый сценарий сохраняет основные тенденции развития, не учитывая изменений внешней и внутренней среды, а инерционный опирается на экстенсивное использование сложившегося потенциала муниципального образования. Целевой же сценарий ориентирован на развитие в части достижения стратегически значимых целей [12], только он и представляет интерес для развития муниципального образования.

В то же время среди методов сценарного планирования следует выделить 6 основных блоков [7]: методы, основанные на средствах массовой информации; методы, основанные на результатах интервью; методы, в основе которых лежат временные рамки сценариев; интуитивные методы; методы, ориентированные на актеров, и методы, в основе которых лежит ориентация на последствия.

Методическими рекомендациями Минэкономразвития предусмотрено, что в стратегическом планировании должно быть построено описание нескольких наиболее вероятных сценариев развития [7]. Причем по каждому сценарию рекомендовано приводить параметры развития и описание ожидаемых результатов с акцентом на выбранный целевой сценарий.

На практике выделяют три основных вида сценариев: консервативный или реактивный (как реакция на изменения внешней и внутренней среды [4] и ориентированный на уровень инфляции), инновационный (ориентированный на нововведения [5]) и стратегический (ориентированный на достижение стратегически значимых целей – целевой сценарий [1]), сочетание которых приведено на рисунке 1.

Сценарии характеризуют варианты достижения основных показателей в прогнозируемом периоде (в данном случае до 2035 года). Как видно из графики рисунка 1, сценарии отличаются своей результативностью в достижении конечного результата.

Консервативный сценарий характеризуется продолжением сложившейся тенденции развития и темпами роста на уровне инфляции в стране. Сценарий предполагает действия, направленные на формирование благоприятного

инвестиционного климата и привлечение инвестиций в рамках текущей деятельности. Однако с учетом приоритета в части привлечения инвестиций инновационная компонента такого сценария будет незначительной.

Отрицательным результатом реализации такого сценария будет рост нагрузки на экосистему, что повлечет за собой рост заболеваемости населения. Ориентация только на сложившейся специализации снизит привлекательность территории для туристов. Останется нерешенной проблема разрыва уровня средней заработной платы по сравнению развитыми центрами соседних территорий, что увеличит отток трудоспособного населения и понизит потенциал трудовых ресурсов.

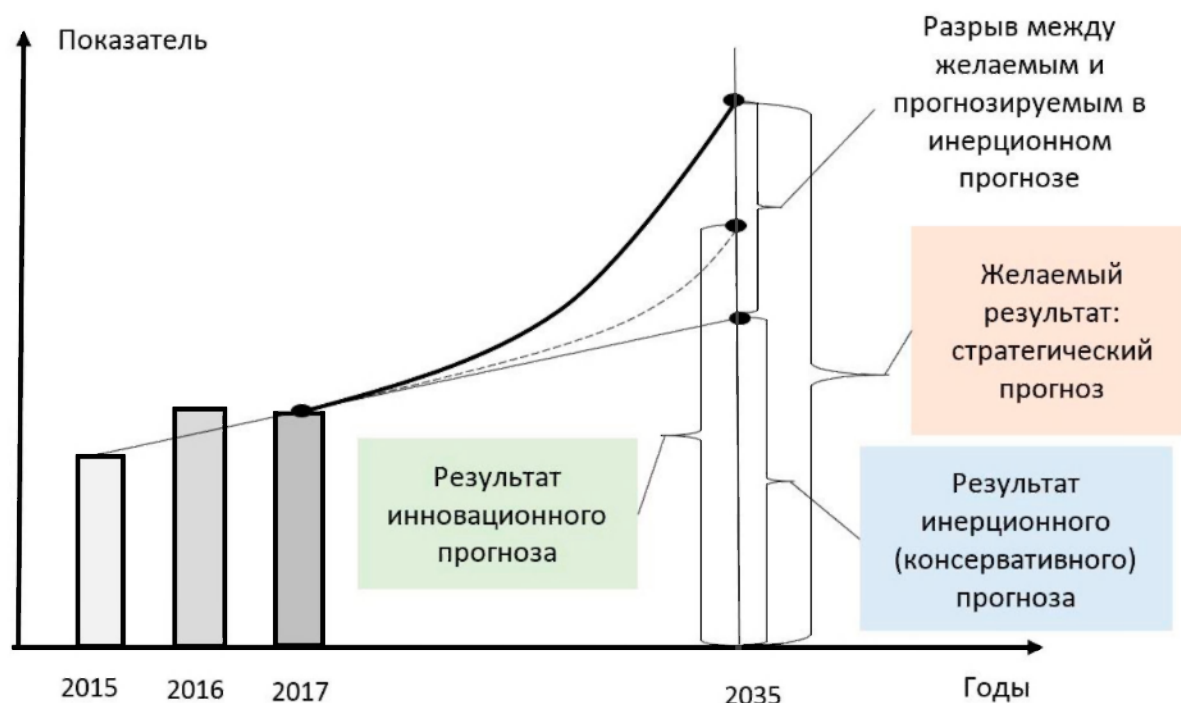


Рис. 1. Сочетание сценариев развития

Инновационный сценарий основан на инвестиционной ориентации экономического и социального роста. Сценарий в своей основе ориентирован на внедрение новых технологий (технических, социальных и т.п.) на предприятиях малого бизнеса и в инфраструктуру в перспективе до 2035 года.

Сценарий обеспечивает пространственную организацию и комплексное развитие территории на основе инновационной активности населения и инвесторов.

Условием реализации новшеств и коммерциализации инноваций будет выступать межрегиональное сотрудничество, позиционирование территории как инновационной площадки, привлечение бизнес-структур из развитых центров соседних территорий, тесное сотрудничество с инвестиционными фондами и вхождение с инновационными решениями в государственные программы.

Ключевым условием развития инновационного потенциала выступит тесное сотрудничество бизнеса с наукой, привлечение в бизнес-структуры молодых и инновационно настроенных специалистов. Снижение оттока высококвалифицированных специалистов возможно на основе существенного повышения качества окружающей среды, роста уровня жизни населения, повышения престижа территории.

Необходимым условием выступают комплексное развитие, формирующее систему

растущего бизнеса, реализация экологических проектов, направленных на сокращение негативного влияния роста производства на окружающую среду, создание новых рабочих мест, а также развитие инфраструктуры.

В итоге ликвидируются диспропорции в развитии территории, сокращается миграция и отток трудоспособного населения, вырастает социально-экономическая эффективность. Инновационное развитие предприятий обеспечит рост благосостояния населения, увеличит поступления в бюджет. Растущий спрос на экологически чистую продукцию сельского хозяйства будет удовлетворен в результате реализации инновационных решений в сельском хозяйстве. Диверсификация производства и внедрение инноваций, а также рост заработной платы трудоспособного населения, становление туристической отрасли будут способствовать росту спроса на товары и услуги, что окажет стимулирующее влияние на развитие малого бизнеса. Будет активно реализовано конкурентное преимущество, связанное с близостью к развитым центрам соседних территорий как к основному рынку сбыта товаров и услуг. Вырастет доля малого и среднего бизнеса в общем объеме произведенных товаров и услуг, а также доля инновационной продукции.

Повышение уровня здравоохранения и социального обеспечения, а также улучшение окружающей среды положительно скажутся на средней продолжительности жизни населения. Прирост численности населения будет обеспечиваться за счет миграционных процессов. Тенденция к превышению коэффициента смертности над коэффициентом рождаемости сохранится, при этом темпы естественной убыли населения будут снижаться.

Результаты реализации «Инновационного» сценария позволят сформировать благоприятный инвестиционный климат, сделать территорию привлекательной для потенциальных инвесторов, определить отраслевые приоритеты в развитии на основе кластерной политики и развитии малого бизнеса, обеспечить доступ к передовой международной практике, сертификации выпускаемой продукции, развитию инфраструктуры для интенсивного обмена информацией, знаниями и опытом, что позволит существенно ускорить темпы экономического роста во всех отраслях и повысить качество жизни населения. Конкурентные преимущества укрепятся.

Целевой (стратегический) сценарий формируется на базе результатов анализа внешней и внутренней среды, с использованием выделенных ожидаемых результатов и совокупности целей, распределенных по установленным этапам реализации стратегии.

Указанный сценарий позволяет получить комплексное описание возможных результатов достижения стратегических приоритетов развития, что обеспечит согласованность проектов и программ, а также мероприятий плана реализации стратегии. Кроме того, открывается возможность структурной систематизации указанных проектов и программ, что позволяет повышать эффективность реализации стратегии на основе ранжирования взаимоувязанных элементов стратегического плана.

В качестве примера рассмотрим практику построения целевого сценария реализации стратегии Кольчугинского района Владимирской области.

Напомним, что описание совокупности самих ожидаемых результатов реализации стратегии можно рассматривать как состояние муниципального образования в будущем, которое еще в процессе разработки самой стратегии формулируется в категориях Видения [3] или Форсайта [2].

Вначале построим таблицу 1 в поисках ответа на вопрос: «Что будет, если будут достигнуты цели всех трех этапов³² в рамках выбранных приоритетных направлений?».

³² 1-й этап (2019-2021 гг.) – 3 года; 2-й этап (2022-2024 гг.) – 3 года; 3-й этап (2025-2030 гг.) – 6 лет.

Таблица 1

Матрица «Направления-цели»

Наименование целей	Содержание направлений				
	Привлечение финансовых ресурсов для развития района	Повышение доходов бюджета района	Повышение экономического потенциала за счет диверсификации производства в районе	Повышение доходов населения района	Обеспечение роста социально-экономического потенциала в сельском хозяйстве района
Привлечь финансовые ресурсы для роста доходов населению и бюджета района, что позволит нарастить потенциал для стратегического развития и повышения качества жизни населения	Выросли доходы бюджета и населения за счет реализации инвестиционных проектов	Сформирован профицитный бюджет на базе роста налогового потенциала района	Вырос валовой продукт района за счет притока квалифицированных кадров и инвестиций	Остановлен отток квалифицированных кадров, обеспеченный ростом доходов населения района	Вырос потенциал сельского хозяйства района за счет притока финансового и человеческого капитала
Повысить качество жизни населения района	Качество жизни населения выросло за счет привлечения финансовых ресурсов	Выросло качество жизни населения ввиду роста доходов бюджета	Выросло качество жизни населения на основе повышения экономического потенциала района	Рост доходов населения повысил качество жизни	Рост потенциала сельского хозяйства повысил качество жизни населения
Создать комфортные условия проживания населения, что стимулирует приток квалифицированной рабочей силы, рост рождаемости и продолжительности жизни населения	Вырос приток инвесторов и квалифицированной рабочей силы	Выросла продолжительность жизни, рождаемость, брачность. Снижена смертность и число преступлений в районе	Структура досуга отвечает запросам населения. Отдых и сфера услуг обеспечивают комфорт проживания. Возросло качество окружающей среды.	Структура досуга отвечает запросам населения. Отдых и сфера услуг обеспечивают комфорт проживания. Выросли среднедушевые доходы.	Структура досуга отвечает запросам населения. Отдых и сфера услуг обеспечивают комфорт проживания.

Вслед за полученными результатами построим таблицу 2 в поисках ответа на вопрос: «Что произойдет, если будет реализована синергия содержания шести выбранных приоритетных направлений?».

Таблица 2

Наименование ожидаемых результатов	Матрица «Направления-ожидаемые результаты» Содержание направлений				
	Привлечение финансовых ресурсов для развития района	Повышение доходов бюджета района	Повышение экономического потенциала за счет диверсификации производства в районе	Повышение доходов населения района	Обеспечение роста социально-экономического потенциала в сельском хозяйстве района
Привлечение финансовых ресурсов для развития района		Созданы предприятия с участием финансовых ресурсов района	Развиты нетрадиционные для района бизнесы	Население вовлечено в предпринимательскую деятельность своими доходами	Проекты для сельского хозяйства проинвестированы
Повышение доходов бюджета района	Созданы предприятия с участием финансовых ресурсов района		Льготы инвесторам в диверсификацию производства предоставлены бюджетом района	Бюджет оказывает финансовую поддержку в развитие сферы услуг и досуга района	Выросла общая площадь занимаемого жилья на одного жителя
Повышение экономического потенциала за счет диверсификации производства в районе	Развиты нетрадиционные для района бизнесы	Льготы инвесторам в диверсификацию производства предоставлены бюджетом района		Диверсификация производства ориентирована на запросы населения	В хозяйствах осуществляется переработка, упаковка и доставка сельскохозяйственной продукции потребителям
Повышение доходов населения района	Население вовлечено в предпринимательскую деятельность своими доходами	Бюджет оказывает финансовую поддержку в развитие сферы услуг и досуга района	Диверсификация производства ориентирована на запросы населения		Поля, выведенные из оборота в сельском хозяйстве, застроены коттеджами населения
Обеспечение роста социально-экономического потенциала в сельском хозяйстве района	Проекты для сельского хозяйства проинвестированы	Льготы инвесторам в сельское хозяйство предоставлены бюджетом района	В хозяйствах осуществляется переработка, упаковка и доставка сельскохозяйственной продукции потребителям	Поля, выведенные из оборота в сельском хозяйстве, застроены коттеджами населения	

Таблица 3

Матрица «Направления-результаты анализа»

Результаты SWOT-анализа		Содержание направлений				
		Привлечение финансовых ресурсов для развития района	Повышение доходов бюджета района	Повышение экономического потенциала за счет диверсификации производства в районе	Повышение доходов населения района	Обеспечение роста социально-экономического потенциала в сельском хозяйстве района
Сильные	Выгодное экономико-географическое положение привлекательно для размещения и реализации инвест. проектов в различных сферах экономики, расстояние до Москвы 131 км, до Владимира 73 км	Привлечены инвестиции в инвестиционные проекты в различные сферы экономики	Выросли доходы бюджета за счет реализации инвестиционных проектов	Привлечены инвестиции в диверсификацию производства	Взросшие доходы населения вовлечены в инвестирование проектов района	Вырос потенциал сельского хозяйства, что привлекает новых инвесторов
	Наличие больших территорий для развития мясо-молочного производства, растениеводства	Привлечены инвестиции в развитие мясо-молочного производства и растениеводства	Выросли доходы бюджета за счет развития мясо-молочного производства, растениеводства	Диверсифицировано производство мясо-молочной продукции и растениеводства	Выросло потребление населением продукции мясо-молочного производства и растениеводства	Развитое мясо-молочное производство и растениеводство обеспечило рост потенциала сельского хозяйства
	Наличие квалифицированной рабочей силы и транспортных магистралей позволяет развивать производство	Привлечены инвестиции в развитие традиционных производств	Выросли доходы бюджета за счет развития производства	Квалифицированная рабочая сила и транспортные магистрали обеспечили диверсификацию производства	Развитие производств обеспечило рост доходов населения	Рост потенциала сельского хозяйства обеспечен за счет организации производств по переработке сельхозпродукции

Продолжение таблицы 3

Слабые	Учитывая дефицит мощности электроснабжения в городе, отсутствует возможность предоставления площадок для привлечения инвесторов.	Привлечены инвестиции в наращивание мощности электроснабжения в городе	Выросли доходы бюджета, что позволило нарастить мощности электроснабжения в городе	Диверсифицировано производство за счет дополнительных мощностей электроснабжения в городе	Выросли доходы населения, что позволяет своевременно оплачивать потребление электроснабжения в городе	Возросшие мощности электроснабжения обеспечили рост потенциала сельского хозяйства района
	Низкий налоговый потенциал территории (по НДФЛ) ввиду значительной утечки кадров в Москву и близлежащие территории	Привлечены инвестиции, что позволяет снизить отток кадров	Остановлен отток кадров, что ведет к росту доходов бюджета (по НДФЛ)	Созданы новые рабочие места за счет диверсификации производства, что снижает отток кадров	Выросшие доходы населения снизили отток кадров	Рост потенциала сельского хозяйства сократил утечку кадров за счет создания новых рабочих мест
	Невысокий уровень среднедушевых денежных доходов населения	Привлечены инвестиции, реализация которых повышает уровень среднедушевых доходов населения	Выросшие доходы бюджета позволил повысить среднедушевые доходы населения	Диверсифицировано производство, что обеспечивает рост среднедушевых доходов населения	Выросли среднедушевые доходы населения ввиду роста доходов населения в целом	Рост потенциала сельского хозяйства повысил среднедушевые доходы населения
Возможности	Вхождение в федеральные и областные программы с низким процентом софинансирования со стороны муниципалитета создает реальные возможности для ускорения развития города и района	Город ускоренно развивается за счет привлеченных инвестиций в рамках государственных проектов и программ	Рост доходов бюджета обусловлен привлечением финансовых ресурсов государственных программ	Вхождение в государственные программы позволило диверсифицировать производство	Город и район ускоренно развиваются за счет вхождения в государственные программы и пилотные проекты, что обеспечило рост доходов населения	Вхождение в государственные программы позволило обеспечить рост потенциала сельского хозяйства района
	Статус Кольчугино как моногорода открывает возможности по финансированию инфраструктуры	Развитие инфраструктуры обеспечено финансированием	Финансирование проектов совместно с «Фондом моногородов» обеспечило модернизацию инфраструктуры района	Финансирование проектов по развитию инфраструктуры из «Фонда моногородов» диверсифицировало производство	Модернизация инфраструктуры с привлечением финансовых ресурсов из «Фонда моногородов» обеспечила приток инвесторов и рост доходов населения	Финансирование модернизации инфраструктуры обеспечило приток инвесторов в том числе для роста потенциала сельского хозяйства
	Выгодное транспортно-географическое положение открывает возможности для привлечения инвестиций	Электрифицирована железная дорога, построены логистические терминалы	Выросли доходы бюджета в силу привлечения инвесторов Московского региона	Привлечение инвестиций Московского региона диверсифицировало производство	Привлечение инвестиций Московского региона обеспечило рост доходов населения	Рост потенциала сельского хозяйства обусловлен привлечением инвестиций Московского региона

Окончание таблицы 3

Уровень	Дальнейшее углубление разрыва в уровне финансирования и доходов Кольчугинского района и г. Москвы грозит усилением миграционных потоков работоспособного населения в столицу и усугублением негативных тенденций, наблюдаемых на территории района	Рост доходов бюджета и населения сократил отток квалифицированных кадров	Сократился отток квалифицированных кадров, поскольку выросли доходы бюджета, направляемые на повышение качества жизни населения	Диверсифицировано производство, что остановило отток квалифицированных кадров	Выросли доходы населения, что остановило отток работоспособного населения в г. Москву	Рост потенциала сельского хозяйства обеспечил дополнительные доходы бюджета и снизил отток работников из села
	Отток квалифицированных кадров в близрасположенные промышленные зоны по причине: низкого размера оплаты труда и отсутствия жилья	Привлеченные инвестиции обеспечили рост заработной платы и доступность жилья, что остановило отток квалифицированных кадров	Размер оплаты труда вырос вместе с доходами бюджета, что обеспечило доступность покупки жилья и желание квалифицированных работников не переезжать из района	Диверсификация производства обеспечила рост заработной платы и доступность жилья, что способствует притоку населения	Выросли доходы населения и возможности приобретения жилья, что позволило остановить отток населения из района	Рост потенциала сельского хозяйства обеспечил рост заработной платы работников и развитие рынка доступного жилья на селе
	Зависимость муниципального бюджета от работы градообразующего предприятия	Привлечены инвестиции в диверсификацию деятельности предприятий и создание новых бизнесов, что снизило зависимость муниципального бюджета от работы градообразующего предприятия	Рост доходов бюджета позволил софинансировать проекты по диверсификации хозяйствующих субъектов и созданию новых	Диверсифицировано производство, что снизило зависимость муниципального бюджета от работы градообразующего предприятия	Выросли доходы и заработная плата населения, что сократило прежнюю зависимость муниципального бюджета от работы градообразующего предприятия	Рост потенциала сельского хозяйства снизил зависимость муниципального бюджета от работы градообразующего предприятия

В заключение построим таблицу 3, отвечая на вопрос: «Что будет, если будут решены главные проблемы и преодолены угрозы, а также будут использованы главные возможности и потенциал района?».

Конкретные сценарные оценки по приоритетным направлениям развития выглядят следующим образом.

1. Привлечение финансовых ресурсов для развития района.

Сценарные оценки достижения стратегических целей

- Выросли доходы бюджета и населения за счет реализации инвестиционных проектов.
- Качество жизни населения выросло за счет привлечения финансовых ресурсов.
- Вырос приток инвесторов и квалифицированной рабочей силы.

Сценарные оценки получения ожидаемых результатов

- Созданы предприятия с участием финансовых ресурсов района.
- Развиты нетрадиционные для района бизнесы.
- Население вовлечено в предпринимательскую деятельность своими доходами.
- Проекты для сельского хозяйства проинвестированы.
- Строительные организации прокредитованы на приемлемых условиях, в том числе населением.

Сценарные оценки возможных изменений от реализации стратегических решений

- Привлечены инвестиции в инновационные проекты различных сфер экономики, а также в развитие традиционных производств, мясо-молочного производства и растениеводства.
- Привлечены инвестиции в диверсификацию деятельности предприятий и создание новых бизнесов, что снизило зависимость муниципального бюджета от работы градообразующего предприятия.
- Привлечены инвестиции в наращивание мощности электроснабжения в городе, электрификацию железной дороги и строительство логистических терминалов.
- Привлечены инвестиции, реализация которых повышает уровень среднедушевых доходов населения и доходов бюджета, что сократило отток квалифицированных кадров.
- Развитие инфраструктуры обеспечено финансированием.
- Город и район ускоренно развиваются за счет привлеченных инвестиций в рамках государственных проектов и программ.

2. Повышение доходов бюджета района.

Сценарные оценки достижения стратегических целей

- Сформирован профицитный бюджет на базе роста налогового потенциала района.
- Выросло качество жизни населения ввиду роста доходов бюджета.
- Выросли продолжительность жизни, рождаемость, брачность.
- Снижена смертность и число преступлений в районе.

Сценарные оценки получения ожидаемых результатов

- Созданы предприятия с участием финансовых ресурсов района, что дает дополнительный доход.

- Льготы инвесторам в диверсификацию производства предоставлены бюджетом района.
- Бюджет оказывает финансовую поддержку в развитие сферы услуг и досуга района.
- Льготы инвесторам в сельское хозяйство предоставлены бюджетом района.
- Малообеспеченные и многодетные семьи получают муниципальное жилье.

Сценарные оценки возможных изменений от реализации стратегических решений

- Выросли доходы бюджета за счет реализации инвестиционных проектов, развития мясо-молочного производства, растениеводства и развития традиционного производства, что позволило нарастить мощности электроснабжения в городе и привлечь инвесторов Московского региона.
- Рост доходов бюджета обусловлен привлечением финансовых ресурсов государственных программ, обеспечило финансированием проекты по диверсификации хозяйствующих субъектов и созданию новых, а также позволил повысить среднедушевые доходы населения.
- Финансирование проектов совместно с «Фондом моногородов» обеспечило модернизацию инфраструктуры района.
- Приостановлен отток квалифицированных кадров, поскольку выросли доходы бюджета, направляемые на повышение качества жизни населения, что в свою очередь привело к росту доходов бюджета (по НДФЛ).
- Размер оплаты труда вырос вместе с доходами бюджета, что обеспечило доступность покупки жилья и желание квалифицированных работников не переезжать из района.

3. Повышение экономического потенциала за счет диверсификации производства в районе.

Сценарные оценки достижения стратегических целей

- Вырос валовой продукт района за счет притока квалифицированных кадров и инвестиций.
- Выросло качество жизни населения на основе повышения экономического потенциала района.
- Структура досуга отвечает запросам населения.
- Отдых и сфера услуг обеспечивают комфорт проживания.
- Возросло качество окружающей среды.

Сценарные оценки получения ожидаемых результатов

- Развиты нетрадиционные для района бизнесы.
- Льготы инвесторам в диверсификацию производства предоставлены бюджетом района.
- Диверсификация производства ориентирована на запросы населения.
- В хозяйствах осуществляется переработка, упаковка и доставка сельхозпродукции потребителям.
- Созданы предприятия по выпуску товаров и услуг для дома.

Сценарные оценки возможных изменений от реализации стратегических решений

- Привлечены инвестиции (в том числе Московского региона, государственных программ и «Фонда моногородов») в создание дополнительных мощностей электроснабжения и диверсификацию производства, производство мясо-

молочной продукции и растениеводства, что обеспечило рост среднедушевых доходов населения и создание новых рабочих мест, что остановило отток квалифицированных кадров, а также снизило зависимость муниципального бюджета от работы градообразующего предприятия.

- Начат приток населения в связи с ростом заработной платы и доступностью жилья.

4. Повышение доходов населения района.

Сценарные оценки достижения стратегических целей

- Остановлен отток квалифицированных кадров, обеспеченный ростом доходов населения района.
- Рост доходов населения повысил качество жизни.
- Структура досуга отвечает запросам населения.
- Отдых и сфера услуг обеспечивают комфорт проживания.
- Выросли среднедушевые доходы населения.

Сценарные оценки получения ожидаемых результатов

- Население вовлечено в предпринимательскую деятельность своими доходами.
- Бюджет оказывает финансовую поддержку в развитие сферы услуг и досуга района.
- Диверсификация производства ориентирована на запросы населения.
- Поля, выведенные из оборота в сельском хозяйстве, застроены коттеджами населения.
- Выросла общая площадь занимаемого жилья на одного жителя.

Сценарные оценки возможных изменений от реализации стратегических решений

- Возросшие доходы населения вовлечены в инвестирование проектов района, в том числе за счет роста возможности приобретения жилья.
- Выросли доходы и заработная плата населения, что сократило прежнюю зависимость муниципального бюджета от работы градообразующего предприятия, позволило остановить отток населения из района и обеспечить своевременную оплату потребления электроснабжения.
- Рост доходов населения обеспечил ускоренное развитие города и района за счет вхождения в государственные программы и пилотные проекты.
- Модернизация инфраструктуры с привлечением финансовых ресурсов из «Фонда моногородов» обеспечила приток инвесторов и рост доходов населения.
- Привлечение инвестиций Московского региона обеспечило рост доходов населения.
- Развитие производств обеспечило рост доходов населения.
- Вырос потенциал сельского хозяйства, что привлекает новых инвесторов.
- Выросло потребление населением продукции мясомолочного производства и растениеводства.

5. Обеспечение роста социально-экономического потенциала в сельском хозяйстве района.

Сценарные оценки достижения стратегических целей

- Вырос потенциал сельского хозяйства района за счет притока финансового и человеческого капитала.
- Рост потенциала сельского хозяйства повысил качество жизни населения.
- Структура досуга отвечает запросам населения.
- Отдых и сфера услуг обеспечивают комфорт проживания.

Сценарные оценки получения ожидаемых результатов

- Проекты для сельского хозяйства проинвестированы.
- Выросла общая площадь занимаемого жилья на одного жителя.
- В хозяйствах осуществляется переработка, упаковка и доставка сельхозпродукции потребителям.
- Поля, выведенные из оборота в сельском хозяйстве, застроены коттеджами населения.
- Выросло число новых домов для работников сельского хозяйства.

Сценарные оценки возможных изменений от реализации стратегических решений

- Рост потенциала сельского хозяйства обеспечен за счет организации производств по глубокой переработке продукции мясо-молочного производства и растениеводства; привлечением инвестиций Московского региона.
- Вырос потенциал мясо-молочного производства и растениеводства за счет финансирования модернизации инфраструктуры и электроснабжения путем вхождения в государственные программы, что в свою очередь привлекло новых инвесторов.
- Рост потенциала сельского хозяйства сократил утечку кадров за счет создания новых рабочих мест; повысил среднедушевые доходы населения и удовлетворение спроса на рынке доступного жилья в сельской местности; обеспечил дополнительные доходы бюджета и снизил отток работников из села.

Таким образом, консервативный сценарий отражает существующие процессы, происходящие в социально-экономической сфере, и не предполагает полномасштабного перехода к новой модели развития.

Инновационный и стратегический сценарии предполагают значительно более сложную модель управления и для органов власти района, и для бизнеса. Они связаны с инвестированием в проекты по развитию высоких технологий и человеческого капитала с длительными сроками окупаемости.

Анализ ожидаемых результатов реализации сценариев показывает, что приемлемым сценарием социально-экономического развития Кольчугинского района может выступить инновационный сценарий, однако при высоких амбициях органов власти и управления предпочтение следует отдать целевому (стратегическому) сценарию.

В результате реализации инновационного сценария обеспечивается широкомасштабная и комплексная модернизация экономики города и района, повышается роль высокотехнологичного инновационного сектора в структуре городской экономики, снижаются риски зависимости экономического развития города и района от градообразующего предприятия, обеспечивается сохранение конкурентоспособности по традиционным направлениям в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Реализация инновационного сценария обеспечивает рост средней заработной платы, что позволяет минимизировать - насколько это возможно - демографические риски снижения численности и ухудшения половозрастной структуры населения в результате его оттока в другие регионы, включая г. Владимир и г. Москву, обеспечить стабильный миграционный прирост. Динамичное развитие экономических показателей положительно скажется на росте доходов муниципального бюджета, что позволит обеспечить социальные обязательства и повысить качество и доступность муниципальных услуг.

Апробированный инструментальный построения сценариев реализации стратегических приоритетов муниципальных образований позволяет сложную задачу разделить на части, для которых проще писать сценарии. Кроме того, удастся не упустить

из вида важные аспекты сценариев, сделать их комплексными и системными. Апробирована процедура построения сценариев реализации стратегических приоритетов муниципальных образований, в рамках которой построен стратегический конфигуратор и система морфологических матриц, ориентированных: на достижение стратегических целей, на получение ожидаемых результатов и реализацию результатов матрицы решений.

Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности формализовать процесс перехода от стратегии к плану социально-экономического развития муниципального образования. А дальнейшие исследования в рассмотренном направлении связаны с необходимостью выработать алгоритм агрегирования результатов сценарной проработки вариантов реализации стратегии и построения самого плана мероприятий [9] реализации стратегии развития муниципального образования.

Список литературы

1. Балахина А. А., Лапыгин Ю. Н. Стратегические цели муниципального развития [Электронный ресурс] // Вопросы управления. – 2017. – № 2 – С. 74-81. URL: <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2017/02/09/>.
2. Крюков С. В. Форсайт: от прогноза к формированию будущего. // Terra Economicus. – 2010. – Т. 8. – № 3-2. – С. 7-17.
3. Лапыгин Д. Ю., Лапыгин Ю. Н. Место Форсайта в разработке стратегии / Региональная экономика: теория, проблемы и практика: материалы VIII Международной научно-практической конференции. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2015. – 336 с. – С. 210-215.
4. Лапыгин Д. Ю., Лапыгин Ю. Н. Формирование стратегии по результатам анализа / Стратегическое управление: теория, практика и проблемы: сборник материалов международной научно-практической конференции. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2013. – С. 217-230.
5. Лапыгин Ю. Н. Креативное мышление в инновационном процессе разработки стратегии // Экономика, статистика, информатика. Вестник УМО. – 2014. – № 6 (2). – С. 314-317.
6. Лапыгин Ю. Н. Методы сценарного планирования / Система подготовки управленческих кадров региона: история и современность: материалы международной конференции. – Владимир : Собор, Владимирский филиал РАГС, 2009. – С. 168-171.
7. 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: 19.11.2018).
8. Стариков Е. Н., Прядилина Н. К., Долженко Л. М. Сценарии развития социально-экономических систем муниципальных образований // ЭКО-потенциал. – 2015. – № 2. – С. 81-86.
9. Тулинова Д. В., Лапыгин Ю. Н. От стратегии развития муниципального образования к плану ее реализации [Электронный ресурс] // Муниципалитет: экономика и управление. – 2018. – № 2 (23). URL <http://municipal.uapa.ru/ru/issue/2018/02/05/> (дата обращения: 18.08.2018).
10. Тулинова Д. В., Лапыгин Ю. Н. Сценарный подход в реализации стратегических приоритетов развития муниципальных образований // Вестник Пермского

- университета. Сер. «Экономика». - 2017. – Т. 12. - № 4. - С. 649-664. - DOI: 10.17072/1994-9960-2017-4-649-664.
11. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: http://base.garant.ru/70684666/6/#block_600#ixzz3dJbvLDup (дата обращения: 10.05.2016).
12. Maitland E., Sammartino A. Decision making and uncertainty: The role of heuristics and experience in assessing a politically hazardous environment // Strategic Management Journal. - 2015. - Vol. 36. - № 10. - P. 1554-1578. - doi: 10.1002/smj.2297.
13. Malganova I., Zagladina H. Regional Socio-economic Development on the Basis of Scenario Forecasting Method // Procedia – Economics and Finance. - 2015. - Vol. 24. - P. 371-375. - doi: 10.1016/S2212-5671(15)00683-8.