

# РЕГИОНАЛЬНОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

УДК 332.144

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ФАКТОРОВ РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

**Д.Ю. ЛАПЫГИН,**

**кандидат экономических наук, доцент**

**E-mail: lapugin\_denis@mail.ru**

**Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,  
г. Владимир, Российская Федерация**

**Тема.** Статья посвящена анализу факторов, определяющих перспективу развития региона. На примере разработки стратегии развития Владимирской области показано, как с помощью системы инструментов анализа может быть определена целевая направленность стратегии.

**Цель.** Цель — показать систему инструментов анализа факторов развития региона, в основе которых лежат морфологические матрицы, что обеспечивает получение совокупности стратегически значимых целей.

**Методология.** Используются стратегический факторный анализ и контент-анализ, а также методы построения вербальных и графических моделей и морфологических матриц.

**Результаты.** Рассмотрены факторы, влияющие на стратегическое развитие социально-экономических систем. Выявлено, что стратегии развития региона можно формулировать с помощью аналитических процедур по заданному алгоритму с использованием специфического инструментария. Показано, что стратегический анализ должен включать процедуры ретроспективного анализа текущей ситуации в регионе и его окружении, а также перспективный анализ. Отмечено, что построение совокупности морфологических матриц позволяет получить формулировки стратегических целей на разных языках описания. Установлены процедуры сопоставления стратегических целей на базе построения морфологических матриц. Стратегия развития региона определена как сочетание ключевых слов

формулировок стратегических целей, полученных в результате анализа.

**Выводы.** Сделаны выводы о том, что для систематизации процедур стратегического анализа и последующего синтеза полученных результатов необходимы разграничение направлений анализа и построение системы морфологических матриц. Применение полученных результатов в теории и практике стратегического управления позволит формализовать процесс формулирования стратегии развития региона и определения основного содержания такой стратегии.

**Ключевые слова:** регион, стратегия, цели, анализ, синтез, система, морфологические матрицы

Среди факторов, влияющих на стратегическое развитие социально-экономических систем, можно выделить:

- эталонные варианты развития системы;
- результаты идентификации действующей тенденции развития;
- результаты SWOT-анализа;
- философию развития (рис. 1).

В научной литературе часто исследуются все факторы по отдельности [1, 2], но трудно встретить описание процедур, которые связывают результаты анализа всех факторов в процессе разработки стратегии.

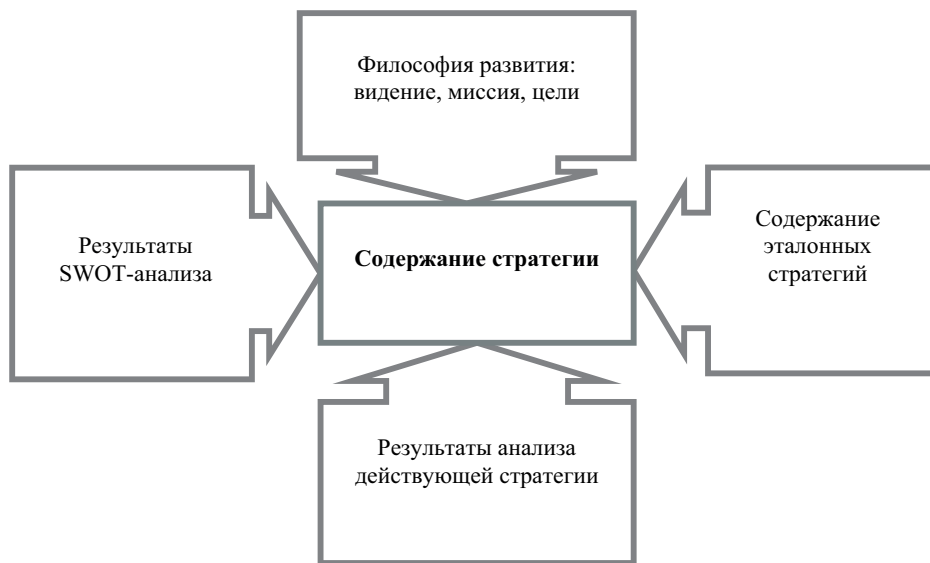


Рис. 1. Факторы, определяющие содержание стратегии

На примере разработки стратегии развития Владимирской области можно продемонстрировать, как с помощью системы инструментов анализа определить целевую направленность стратегии.

Содержание эталонных стратегий, результаты анализа действующей стратегии и результаты SWOT-анализа представляют собой факторы ретроспективы. Определим их в одну плоскость — плоскость ретроспективного анализа. В процессе анализа каждого из представленных на рис. 1 блоков будем стремиться получить описание целевых ориентаций на перспективу. Философия развития отражает перспективу развития региона. Выполним перспективный анализ, переходя от анализа «виде-

ния» к анализу «миссии», а затем и к анализу «целей» развития региона. Единство выделенных категорий рассматривают Р. Кох в работе «Стратегии» [3] и А.И. Пригожин в работе «Цели и ценности» [4], а также П. Сенге в бестселлере «Пятая дисциплина» [5]. Аналогичного подхода придерживаются и отечественные исследователи в области формирования стратегии развития региона [6, 7], хотя целеполагание в регионе иногда рассматривается только как задача

согласования целей коалиций [8].

Для начала построим таблицу эталонных стратегий, распределенную по уровням иерархии (табл. 1). Анализ данных, представленных в табл. 1, позволяет сделать вывод о том, что страна стремится войти в группу стран-лидеров по объему ВВП, при условии, что основным источником экономического роста будет инновационное развитие.

Федеральные округа ориентированы на гармоничное развитие либо на лидерство в инновационном развитии, либо на повышение благосостояния населения.

Ориентация на инновационное развитие сопровождается ориентацией на стабильность, что

Таблица 1

Стратегические цели по уровням иерархии

Уровень стратегии	Стратегия, цель
Страна	2008 г. Цель — достижение уровня экономического и социального развития, соответствующего статусу России как ведущей мировой державы XXI в., занимающей передовые позиции в глобальной экономической конкуренции и надежно обеспечивающей национальную безопасность и реализацию конституционных прав граждан
	2011 г. Перевод к 2020 г. экономики России на инновационный путь развития
Округ	Центральный федеральный округ — формирование пространства гармоничного развития путем создания условий для успешного развития человеческого капитала и повышения уровня жизни населения, формирование комфортной среды для проживания и эффективной экономики
	Южный федеральный округ — превращение округа в прогнозном периоде в лидера инновационного развития, в оплот стабильности и конструктивного российского влияния в Кавказском макрорегионе, Черноморском и Каспийском бассейнах
	Северо-Западный федеральный округ — устойчивое повышение благосостояния населения и сокращение различий в условиях жизни в субъектах Российской Федерации, входящих в состав округа, на основе выбора наиболее эффективных приоритетов развития, модернизации экономической базы и активизации инвестиций, интеграции экономического пространства и межрегионального сотрудничества

Окончание табл. 1

Уровень стратегии	Стратегия, цель
Область	Владимирская область — создание инновационного и научно-исследовательского комплекса региона, нацеленного на разработку и внедрение перспективных видов инновационной продукции, работ и услуг, способного обеспечить значительные конкурентные преимущества региона на внутреннем и внешнем рынках
	Белгородская область — достижение для населения Белгородской области достойного качества жизни и его постоянное улучшение на основе инновационно ориентированной экономической и социальной политики, развития наукоемких и конкурентоспособных производств с учетом географических приоритетов
	Калужская область — обеспечение роста качества жизни населения на основе повышения конкурентоспособности региона и устойчивого экономического развития

*Источники:* Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г., утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 № 1662-р.; Распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 № 2227-р. «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г.»; Стратегия социально-экономического развития ЦФО на период до 2020 г., утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 06.09.2011 № 1540-р.; Распоряжение Правительства РФ от 05.09.2011 № 1538-р. «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Южного федерального округа до 2020 г.»; Распоряжение Правительства Российской Федерации от 18.11.2011 № 2074-р. «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Северо-Западного федерального округа на период до 2020 г.»; Стратегия социально-экономического развития Владимирской области до 2027 г.: указ губернатора Владимирской области от 02.06.2009 № 10; Стратегия социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 г., утв. постановлением правительства Белгородской области от 25.01.2010 № 27-пп.; О Стратегии социально-экономического развития Калужской области до 2030 г.: постановление правительства Калужской области от 29.06.2009 № 250.

свидетельствует о некорректном целеполагании, поскольку стабильность предполагает отсутствие перемен, а развитие (и тем более инновационное) представляет собой процесс, направленный на изменения.

Что же касается регионов, то здесь речь идет о росте качества жизни и о создании инновационных кластеров [9], способных обеспечить региону конкурентные преимущества.

### Плоскость анализа

Как отмечали Г. Хамел и К. Прахалад [10, 11], чтобы делать прогнозы, надо разобраться в силах, действующих на будущее [12], поэтому рассмотрим в плоскости ретроспективного анализа факторы внешней и внутренней среды [13]. Результаты анализа данных факторов получены путем обработки опросных листов (анкет). В качестве опрошенных выступили руководящие работники администрации области и законодательного собрания, представители бизнеса и руководители муниципальных образований региона. Всего было роздано 160 анкет, из которых 130 признано годными для обработки.

Анализ ответов на открытые вопросы анкеты [14] позволил сделать содержательные формулировки факторов внешней и внутренней среды региона, среди которых выделены наиболее значимые для его развития (табл. 2). Вначале выделяем ключе-

вые слова в ответах, а затем даем формулировку, составленную из ключевых слов. На основании этих данных была построена матрица решений [15] и стратегически значимых действий (табл. 3). Полученные формулировки сгруппированы методом «родства» [16] вокруг функциональных стратегий, стратегических проектов и стратегических программ, что позволит в итоге выйти на формулировки стратегических целей.

По аналогии с методом морфологического ящика швейцарского астрофизика Ф. Цвикки [17] построим морфологическую матрицу «действия — цели» (табл. 4), которая позволяет получить формулировку трех основных целей:

- вовлечь стейкхолдеров [18] в процесс создания продукции для продвижения на экспорт и в Москву;
- развить бизнес для создания новых рабочих мест;
- вовлечь население и бизнес в создание природных кластеров и логистики для последующего их продвижения за пределы региона.

Экспертные оценки позволяют выделить ключевые слова, с помощью которых можно сформулировать слоган стратегии: «Вовлечь все заинтересованные стороны в процесс создания новых рабочих мест при формировании природных кластеров и логистики для продвижения продукции региона на экспорт и в Москву».

Таблица 2

**Формулировки ранжированных результатов SWOT-анализа**

		<b>Формулировки</b>	
<b>Характеристики внешней и внутренней среды</b>	<b>Наименование блока факторов</b>		
Сильные стороны	Территориальный потенциал	Близость Москвы, транспортный коридор, равномерное размещение поселений — конкурентные преимущества региона	
	Природный потенциал	Природный потенциал позволяет формировать кластеры (водный, торфяной, лесной, туристский, строительный, пищевой), а свободные территории — дополнительные людские и финансовые ресурсы	
Слабые стороны	Проблемы территориального потенциала	Близость к Москве обуславливает рост цен, убытки бюджета, а трасса М-7 негативно влияет на экологию	
	Проблемы взаимодействия	Ментальные модели не позволяют власти, бизнесу и сообществу решать общие и частные задачи во взаимодействии	
Возможности	Потребители продукции	Известность бренда Владимирской области открывает возможности продвижения продукции региона	
	Поставщики	Встроенность региона в потоки поставок при наличии инфраструктурных объектов и системы подготовки кадров создает возможность наращивать свое участие в логистических структурах страны	
Угрозы	Экономика	Зависимость российской экономики от экспорта ресурсов и бегство капитала из региона не способствуют повышению производительности труда и росту доходов населения	
	Население страны	Низкий уровень репутации руководителей и партий в глазах населения и напряженный рынок труда в условиях неразвитости гражданского общества создают социальное напряжение	

Источник: составлено автором по данным, полученным в процессе разработки стратегии развития Владимирской области в 2014 г.

Таблица 3

**Матрица решений**

		<b>Характеристики внешней среды</b>	
		<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<b>Характеристики внутренней среды (сильные стороны)</b>	<b>Известность бренда Владимирской области открывает возможности для продвижения продукции региона</b>	Встроенность региона в потоки поставок при наличии инфраструктурных объектов и системы подготовки кадров создает возможность для наращивания своего участия в логистических структурах страны	Зависимость российской экономики от экспорта ресурсов и бегство капитала из региона не способствуют повышению производительности труда и росту доходов населения
	Формирование политики продвижения конкурентоспособной продукции региона	Формирование комплексной программы «Региональная логистика», ориентированной на Москву по всем каналам доставки (железная дорога, автотранспорт, водные и воздушные пути, Интернет)	Проект: привлечь капитал из Москвы для развития бизнеса в малых городах региона
Близость Москвы, транспортный коридор, равномерное размещение поселений — конкурентные преимущества региона			Проект: руководителям региона всех уровней взаимодействия с населением, выработать условия создания новых рабочих мест в поселениях региона

Окончание табл. 3

Характеристики внешней среды		Угрозы	
Возможности			
Характеристики внутренней среды (сильные стороны)	Известность бренда Влад-мирской области открывает возможности для продвижения продукции региона	Встроенность региона в потоки поставок при наличии инфра-структурных объектов и систе-мы подготовки кадров создает возможность для наращивания своего участия в логистических структурах страны	Зависимость российской экономики от экспорта ресурсов и бегство капита-ла из региона не спо-собствуют повышению производительности труда и росту доходов населения
	Природный потенциал позволяет формировать кластеры (водный, торфяной, лесной), а свободные территории позволяют созда-вать дополнительные людские и финансовые ресурсы	Создание логистических центров общего пользования в структуре сети природных кластеров	Проект: отовсюду при-влечь стартовый капитал для создания природных кластеров
Близость к Москве обуславли-вает рост цен, убытки бюджета, а трасса М-7 негативно влияет на экологию	Разработка программы «Про-дукция региона Москва», направленной на пополнение бюджета региона	Формирование логистических структур вдоль трассы М-7 с уче-том контроля по загрязнению окру-жающей среды автотранспортом	Проект: привлечь бизнесменов Москвы к созданию новых рабочих мест и развитию поселений
Ментальные модели не позволя-ют власти, бизнесу и сообществу решать общие и частные задачи во взаимодействии	Разработка программы вовлечения стейкхолдеров в формирование базы данных предложений по продвижению продукции региона на рынок	Вовлечение населения и бизнеса в процесс формирования логисти-ческих центров на всех этапах	Проект: вовлечение власти, населения и бизнеса в созда-ние новых рабочих мест в поселениях

Таблица 4

**Определение целей по реализации стратегически значимых действий**

Политика, программа	Стратегически значимые действия	Цель
Политика про-движения	Сформировать политику продвижения конкурентоспособной продукции региона	Вовлечь стейкхолдеров в процесс создания про-дукции для продвижения на экспорт и в Москву
	Разработать программу «Продукция региона — Москве», направленную на пополнение бюджета региона	
	Разработать программу вовлечения стейкхолдеров в формирование базы предложений по продвижению продукции региона на рынок	
Кластерная политика	Активизировать инициативу бизнеса и населения по производству в регионе продукции на экспорт	Вовлечь население и бизнес в создание природ-ных кластеров и логисти-ки для продвижения логистики региона
	Разработать программу создания сети природных кластеров с активной политикой продвижения продукции кластеров на рынок	
	Сформировать комплексную программу «Региональная логистика», ориентированную на Москву по всем каналам доставки (железная дорога, автотранспорт, водные и воздушные пути, Интернет)	
	Создать логистические центры общего пользования в структуре сети природных кластеров	

Окончание табл. 4

Политика, программа	Стратегически значимые действия	Цель
	Формировать логистические структуры вдоль трассы М-7, предусматривая контроль по загрязнению окружающей среды автотранспортом Вовлечь население и бизнес в формирование логистических центров на всех этапах Привлекать стартовый капитал для создания природных кластеров	
Программа создания новых рабочих мест	Привлекать капитал из Москвы для развития бизнеса в малых городах региона Привлекать капитал для создания новых рабочих мест и снижения уровня трудовой миграции Выработать условия для создания новых рабочих мест в поселениях региона руководителями региона всех уровней во взаимодействии с населением Участвовать в процессе создания новых рабочих мест при формировании природных кластеров силами представителей власти, партий и движений Привлекать бизнесменов Москвы к созданию новых рабочих мест и к развитию поселений Вовлечь власть, население и бизнес в создание новых рабочих мест в поселениях	Развивать бизнес для создания новых рабочих мест

Источник: авторская разработка.

### Анализ действующей стратегии

Оценка региональных решений<sup>1</sup> по реализации государственных программ Российской Федерации, федеральных целевых программ и адресных инвестиционных программ, в реализации которых предусмотрено участие Владимирской области, а также государственных программ и ведомственных целевых программ Владимирской области свидетельствует о том, что наряду с программами, отражающими текущую деятельность региона, можно выделить ориентиры стратегического характера.

Программы с ориентацией на формирование нескольких кластеров (фармацевтического, агропромышленного, водохозяйственного, воздушного транспорта и туристского) представлены в табл. 5.

Особое место занимают федеральные программы по энергоэффективности и инновационной экономике, что нашло отражение и в программе Владимирской области по энергоэффективности и программе по привлечению инвестиций.

Обобщая целевые ориентации, можно определить действующую стратегию региона следующим образом: «Ориентация на энергоэффективность и формирование региональных кластеров за счет инвестирования инноваций».

Таким образом, доминанта в основе действующей стратегии выглядит так: целевая направленность выражается в стремлении привлечь инвестиции для формирования комплексов (кластеров), ориентированных на инновационность и энергоэффективность.

Выполним анализ лучших практик в региональной стратегии по алгоритму: целевая ориентация стратегии регионов — ключевые компетенции регионов — матрица «ключевые компетенции — цели».

Для сравнения возьмем целевые ориентации регионов-лидеров (Липецкой, Калужской, Воронежской и Московской областей).

Для оценки формулировок целей используем следующие критерии компетенций:

- наличие сплоченной команды в руководстве регионом;
- наличие компетенций в технологической сфере деятельности управленческой команды региона;

<sup>1</sup> О перечне государственных программ Владимирской области: постановление губернатора Владимирской области от 12.08.2014 № 838; О перечне государственных программ Российской Федерации, федеральных целевых программ и адресных инвестиционных программ, в реализации которых предусмотрено участие Владимирской области, а также государственных программ Владимирской области в 2014 г.: постановление губернатора Владимирской области от 16.05.2014 № 484; Об утверждении реестра ведомственных целевых программ на 2014 г. и о внесении изменений в постановление губернатора области от 09.07.2013 № 789; постановление губернатора Владимирской области от 13.12.2014 № 106.

Таблица 5

## Целевая ориентация программ

Статус	Наименование	Целевая ориентация
Государственные программы Российской Федерации, федеральные целевые программы и адресные инвестиционные программы, в реализации которых предусмотрено участие Владимирской области	Энергосбережение и повышение энергетической эффективности	Энергоэффективность
	Федеральная целевая программа «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности Российской Федерации на период до 2020 г. и дальнейшую перспективу»	Фармацевтический кластер
	Федеральная адресная инвестиционная программа — непрограммная часть «Агропромышленный комплекс»	Агропромышленный кластер
	Федеральная целевая программа «Развитие водохозяйственного комплекса Российской Федерации в 2012–2020 гг.»	Водный кластер
	Государственная программа Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика»	Инновационная экономика
Государственные программы Владимирской области	Привлечение инвестиций на территорию Владимирской области в 2014–2018 гг.	Привлечение инвестиций
	Энергосбережение и повышение энергетической эффективности во Владимирской области на период до 2020 г.	Энергоэффективность
Ведомственные целевые программы Владимирской области	Развитие инфраструктуры воздушного транспорта во Владимирской области в 2014–2016 гг.	Воздушный кластер
	Охрана объектов культурного наследия Владимирской области в 2012–2014 гг.	Туристский кластер

Источник: авторская разработка.

— наличие стратегических альянсов в регионе.

Эталонные цели, представленные в табл. 6, свидетельствуют о том, что лидеры (по классификации рязанских исследователей, «локомотивы роста» и «опорные регионы») ориентированы:

— на создание инновационной и конкурентоспособной экономики в регионе;

— на поддержку развития кластеров, влияющих на основные показатели социально-культурного и экономического развития области;

Таблица 6

## Эталонные цели с учетом компетенций

Область	Целевые ориентации	Компетенции			Эталонные цели
		Сплоченная команда	Технологии региона	Стратегические альянсы	
Липецкая	Повышение благосостояния и качества жизни населения				Создание инновационной и конкурентоспособной экономики в регионе. Поддержка развития кластеров, влияющих на основные показатели социально-культурного и экономического развития области.
	Создание инновационной и конкурентоспособной экономики в регионе		+		
	Улучшение экологической обстановки и качества окружающей среды				
	Создание и внедрение системы эффективного государственного управления в области	+			
Калужская	Пространственная организация и комплексное развитие территорий на основе нового «пакета ресурсов»				Создание эффективной системы государственного управления
	Создание инновационной инфраструктуры, влияющей на весь диапазон задач социально-экономического развития области			+	
	Поддержка развития кластеров, влияющих на основные показатели социально-культурного и экономического развития области				

Воронежская	Достижение существенного роста качества жизни населения путем повышения конкурентоспособности экономики за счет реализации масштабных инвестиционных программ модернизации промышленности и создания эффективной системы государственного управления	+	+		
Московская	Создание условий для формирования конкурентоспособной, динамичной и высокотехнологичной экономики, позволяющей обеспечить устойчивое экономическое развитие Московской области, и на этой основе создание условий для повышения уровня и качества жизни населения Московской области		+		

*Примечание:* плюсы означают наличие выделенных компетенций.

*Источники:* Стратегия кластеризации промышленности Липецкой области. URL: [www.raexpert.ru/database/strategy/35.lipeck.rtf](http://www.raexpert.ru/database/strategy/35.lipeck.rtf); О Стратегии социально-экономического развития Калужской области до 2030 г.: постановление правительства Калужской области от 29.06.2009 № 250; О стратегии социально-экономического развития Воронежской области на долгосрочную перспективу. URL: [www.consultant.ru/document/regbase\\_doc\\_RLAW181\\_48458/](http://www.consultant.ru/document/regbase_doc_RLAW181_48458/). Стратегия социально-экономического развития Московской области до 2025 г. URL: [me.mosreg.ru/userdata/135099.doc](http://me.mosreg.ru/userdata/135099.doc).

— на создание эффективной системы государственного управления.

В итоге формулировка стратегии образцового региона содержит в себе повышение благосостояния и качества жизни населения за счет достижения названных целей.

### Плоскость развития

По словам М. Розина, «стратеги отталкиваются не от реальности, а от идей» [19]. Поэтому перейдем к построению структуры основных элементов плоскости развития и построим матрицу видения, исполь-

зуя технику задавания правильных вопросов [20].

Выделим ключевые слова, как рекомендует специалист в области креативного мышления М. Микалко [21]. Причем выполним эту процедуру в трех направлениях, представленных в табл. 7.

Полученные слоганы позволяют перейти к формулировке самого видения перспектив Владимирской области, которое звучит следующим образом — «Комфортное проживание жителей, гостей и туристов со всех континентов на фоне эффективного взаимодействия стейкхолдеров и лидерства в сочетании сохранения культурного наследия и инновационного развития диверсифицированных производств, включая развитие транспортно-ло-

Таблица 7

### Матрица видения

Факторы видения	Подсистемы видения	
	Ключевые слова видения (КСВ)	Слоганы видения (В)
Мечта стейкхолдеров региона	КСВ1 — взаимопонимание власти, бизнеса и сообщества	В1 — эффективное взаимодействие стейкхолдеров, комфортное проживание жителей, гостей и туристов со всех континентов
Идеальная картина будущего состояния региона	КСВ2 — хорошие дороги, международный аэропорт, скоростная железнодорожная магистраль, экология, качество жизни	В2 — развитие транспортно-логистического кластера при сохранении экологии и улучшении качества жизни населения
Направление развития региона	КСВ3 — лидерство, культурное наследие, инновации, диверсификация производств	В3 — лидерство в сочетании сохранения культурного наследия и инновационного развития диверсифицированных производств
Видение	Комфортное проживание жителей, гостей и туристов со всех континентов на фоне эффективного взаимодействия стейкхолдеров и лидерства в сочетании сохранения культурного наследия и инновационного развития диверсифицированных производств, включая развитие транспортно-логистического кластера при сохранении экологии и улучшении качества жизни населения	

*Источник:* авторская разработка.



Таблица 8

## Матрица для построения миссии

Направленность миссии	Слоганы видения			Слоганы миссии M2
	V1	V2	V3	
Предназначение региона для внешней среды	Быть привлекательным примером	Обеспечивать транспортную логистику страны	Формировать социокультурные ценности граждан страны	Обеспечивая транспортную логистику страны, формировать пример социокультурных ценностей и быть привлекательным регионом M2-1
Предназначение региона для населения региона	Отражать интересы населения региона	Повышать качество жизни населения региона	Развивать интеллектуальный потенциал населения региона	Учитывая интересы населения, развивать его интеллектуальный потенциал и повышать качество его жизни M2-2
Слоганы миссии M1	Быть привлекательным примером в отражении интересов населения M1-1	Повышать качество жизни населения региона за счет развития транспортной логистики M1-2	Развивать интеллектуальный потенциал населения, формируя его социокультурные ценности M1-3	

Примечание: M1 — направленность миссии; M2 — основное содержание миссии.

Источник: авторская разработка.

Таблица 9

## Сводная таблица слоганов миссии

Обозначение слоганов миссии	Формулировка слогана как образа региона и его предназначения в виде сочетания ключевых слов
M1-1	Быть привлекательным примером в отражении интересов населения
M1-2	Повышать качество жизни населения региона за счет развития транспортной логистики
M1-3	Развивать интеллектуальный потенциал населения, формируя его социокультурные ценности
M2-1	Обеспечивая транспортную логистику страны, формировать пример социокультурных ценностей и быть привлекательным регионом
M2-2	Учитывая интересы населения, развивать его интеллектуальный потенциал и повышать качество его жизни

Источник: авторская разработка.

гистического кластера при сохранении экологии и улучшении качества жизни населения».

Содержание миссии Владимирской области определим исходя из сформулированных слоганов видения, раскрывая ее в терминах предназначения для населения Владимирской области и страны в целом (табл. 8). Подбирая ключевые слова для заполнения морфологической матрицы миссии, в итоге выходим на две итерации: слоганы миссии, определяющие ее основное содержание и обозначающие ее направленность.

Направленность миссии заключается в стремлении быть привлекательным примером в отражении интересов населения, развивая его интеллектуальный потенциал и формируя его социокультурные ценности, а также повышая качество жизни населения региона за счет развития транспортной логистики.

Основное содержание миссии состоит в формировании примера социокультурных ценностей

и интеллектуального потенциала населения, повышении качества его жизни, что обеспечит рост привлекательности региона.

Выполняя третью итерацию миссии путем объединения первой и второй формулировок миссии, получим итоговый слоган (девиз региона). Вариант формирования девиза миссии региона представлен в табл. 9, который звучит следующим образом: «Учитывая интересы населения, повышать качество его жизни, в части как интеллектуального потенциала, так и социокультурных ценностей, становясь привлекательным регионом с развитой транспортной логистикой».

Полученные результаты позволяют перейти к формулированию стратегических целей развития Владимирской области, представленных в табл. 10 и табл. 11. Процедура построения представляет собой последовательное приближение к формулировкам целей стратегического развития Владимирской области.

Таблица 10

**Идеальные цели, ориентированные на реализацию видения с учетом слоганов видения**

Подсистемы видения (слоганы видения)		Идеальные цели
Эффективное взаимодействие стейкхолдеров, комфортное проживание жителей, гостей и туристов со всех континентов	Комфортное проживание стейкхолдеров	Комфортное проживание за счет эффективного взаимодействия стейкхолдеров
Развитие транспортно-логистического кластера при сохранении экологии и улучшение качества жизни населения	Повышение качества жизни при сохранении экологии и улучшении среды обитания населения	Повышение качества жизни за счет развития кластеров при сохранении среды обитания населения
Лидерство в сочетании сохранения культурного наследия и инновационного развития диверсифицированных производств	Рост активного населения	Рост активной позиции населения, обеспечивающий лидерство региона

Источник: авторская разработка.

Таблица 11

**Сочетание миссии и целей видения**

Цели видения	Формулировки целей в рамках миссии				M2-2
	M1-1	M1-2	M1-3	M2-1	
Комфортное проживание за счет эффективного взаимодействия стейкхолдеров	Быть привлекательным примером эффективного взаимодействия стейкхолдеров, направленного на комфортное проживание в регионе	Эффективное взаимодействие стейкхолдеров в развитии транспортной логистики, обеспечивающей высокое качество жизни населения	Развивать интеллектуальный потенциал стейкхолдеров за счет их эффективного взаимодействия для роста комфортного проживания в регионе	Формировать социокультурные ценности стейкхолдеров в процессе их взаимодействия, направленного на привлечение инвестиций в транспортную логистику и комфортное проживание в регионе	Эффективное взаимодействие стейкхолдеров направлено на развитие интеллектуального потенциала и качества жизни населения
Повышение качества жизни за счет развития кластеров при сохранении среды обитания населения	Быть привлекательным примером в развитии кластеров, обеспечивающих рост качества жизни населения региона	Рост качества жизни населения за счет развития кластера в транспортной логистике	Развивать научно-образовательный кластер, ориентированный на рост интеллектуального капитала населения, формируя его социокультурные ценности	Ориентировать транспортно-логистический кластер на формирование социокультурных ценностей, обеспечивающих рост качества жизни населения	Развивать научно-образовательный кластер, ориентированный на рост интеллектуального капитала населения, формируя его социокультурные ценности
Рост активной позиции населения, обеспечивающий лидерство региона	Быть привлекательным примером региона с активной позицией населения	Развитие транспортной инфраструктуры обеспечивать за счет роста активной позиции населения	Развивать интеллектуальный потенциал населения, формируя активную позицию как социокультурную ценность	Быть привлекательным регионом в части транспортной логистики для людей с активной позицией как социокультурной ценностью	Развивая интеллектуальный потенциал населения, повышать его активную позицию, что обеспечит рост качества жизни населения

Источник: авторская разработка.

Сводная таблица стратегических целей

Источник целей	Ключевые слова стратегических целей
Эталонные стратегии	Создание инновационной и конкурентоспособной экономики в регионе. Поддержка развития кластеров, влияющих на основные показатели социально-культурного и экономического развития области. Создание эффективной системы государственного управления
Действующая стратегия	Целевая направленность выражается в стремлении привлечь инвестиции для формирования комплексов (кластеров), ориентированных на инновационность и энергоэффективность
Результаты SWOT-анализа	Вовлечь стейкхолдеров в процесс создания продукции для продвижения на экспорт и в Москву. Вовлечь население и бизнес в создание природных кластеров и логистики для продвижения логистики региона. Развивать бизнес для создания новых рабочих мест
Философия развития	Эффективное взаимодействие стейкхолдеров. Развитие кластеров. Рост активной позиции населения

Источник: авторская разработка.

### От целей к стратегии

В заключение остается с помощью контент-анализа всех наработанных формулировок стратегических целей в плоскости анализа и плоскости развития (табл. 12) выделить ключевые слова, с помощью которых затем сформулировать слоган стратегии развития Владимирской области.

Итоговые формулировки стратегических целей выглядят следующим образом:

1. Инвестиционная поддержка развития кластеров, ориентированных на инновационность и энергоэффективность (в первую очередь кластера по переработке природного сырья и продуктов и логистического кластера).

2. Активизация и вовлечение населения в создание новых рабочих мест и продвижение продукции на экспорт и в Москву при эффективном взаимодействии стейкхолдеров.

3. Создание эффективной системы государственного управления.

Выделив ключевые слова в формулировках итоговых стратегических целей, сформулируем стратегию развития Владимирской области: «Создать эффективную систему государственного управления процедурами инвестирования процесса развития кластеров, ориентированных на инновационность и энергоэффективность и вовлекающих активное население и заинтересованные стороны в создание новых рабочих мест и продвижение продукции на экспорт и в Москву, что обеспечит рост качества жизни населения региона».

Данные, представленные в табл. 11, трансформируем в дерево стратегических целей (рис. 2). У корня находится формулировка видения, на втором уровне иерархии — формулировки целей, ориентированных на реализацию видения, а на третьем —

цели, отражающие ориентацию целей предыдущего уровня и направленные на реализацию миссии в ее внешнем и внутреннем проявлении.

Итак, если перейти от синтеза целей плоскости развития и плоскости анализа к их декомпозиции, то можно определить стратегически значимые действия, направленные на реализацию стратегии. Определим содержание стратегии в виде функциональных стратегий (политик), стратегических проектов и программ. В результате получим структурную схему стратегии. В этом случае необходимо воспользоваться результатами построения матрицы решений, полученной по итогам SWOT-анализа и матрицы действующих проектов и программ по Владимирской области.

### Список литературы

1. Катяло В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008. 548 с.
2. О'Кифф Дж. Бизнес-прорыв. Восемь стратегий достижения выдающихся практических результатов. М.: Эксмо, 2005. 256 с.
3. Кох Р. Стратегия. М.: Эксмо, 2007. 224 с.
4. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Дело, 2010. 432 с.
5. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 408 с.
6. Ланаев М.Г., Ланаева С.П. Регион как пространственная социально-экономическая система государства // Вестник Оренбургского государственного университета. 2012. № 8. С. 133–142.
7. Пивень И.Г., Мартынова Т.А. Стратегическое управление социально-экономическим развитием региона // Новые технологии. 2011. № 2. С. 120–124.

<b>ВИДЕНИЕ</b>		
<p>Комфортное проживание жителей, гостей и туристов со всех континентов на фоне эффективного взаимодействия стейкхолдеров и лидерства в сочетании сохранения культурного наследия и инновационного развития диверсифицированных производств, включая развитие транспортно-логистического кластера при сохранении экологии и улучшении качества жизни населения</p>	<p>1. Комфортное проживание за счет эффективного взаимодействия. 2. Быть привлекательным примером эффективного взаимодействия стейкхолдеров, направленного на комфортное проживание в регионе. 3. Эффективное взаимодействие стейкхолдеров в развитии транспортной логистики, обеспечивающей высокое качество жизни населения. 4. Развивать интеллектуальный потенциал стейкхолдеров за счет их эффективного взаимодействия для роста комфортного проживания в регионе. 5. Формировать социокультурные ценности стейкхолдеров в процессе их взаимодействия, направленный на привлечение инвестиций в транспортную логистику и комфортное проживание в регионе. 6. Эффективное взаимодействие стейкхолдеров направить на развитие интеллектуального потенциала и качества жизни населения</p>	<p>1. Повышение качества жизни за счет развития кластеров при сохранении среды обитания населения. 2. Быть привлекательным примером в развитии кластеров, обеспечивающих рост качества жизни населения региона. 3. Рост качества жизни населения за счет развития кластера в транспортной логистике. 4. Развивать научно-образовательный кластер, ориентированный на рост интеллектуального капитала населения, формируя его социокультурные ценности. 5. Развивать научно-образовательный кластер, ориентированный на рост интеллектуального капитала населения, формируя его социокультурные ценности. 6. Ориентировать транспортно-логистический кластер на формирование социокультурных ценностей, обеспечивающих рост качества жизни населения</p>
<p>1. Комфортное проживание за счет эффективного взаимодействия. 2. Быть привлекательным примером эффективного взаимодействия стейкхолдеров, направленного на комфортное проживание в регионе. 3. Эффективное взаимодействие стейкхолдеров в развитии транспортной логистики, обеспечивающей высокое качество жизни населения. 4. Развивать интеллектуальный потенциал стейкхолдеров за счет их эффективного взаимодействия для роста комфортного проживания в регионе. 5. Формировать социокультурные ценности стейкхолдеров в процессе их взаимодействия, направленный на привлечение инвестиций в транспортную логистику и комфортное проживание в регионе. 6. Эффективное взаимодействие стейкхолдеров направить на развитие интеллектуального потенциала и качества жизни населения</p>	<p>1. Рост активной позиции населения, обеспечивающий лидерство региона. 2. Быть привлекательным примером региона с активной позицией населения. 3. Развитие транспортной инфраструктуры обеспечивать за счет роста активной позиции населения. 4. Развивать интеллектуальный потенциал населения, формируя активную позицию как социокультурную ценность. 5. Развивая интеллектуальный потенциал населения, повышать его активную позицию, что обеспечит рост качества жизни населения. 6. Быть привлекательным регионом в части транспортной логистики для людей с активной позицией как социокультурной ценностью</p>	<p>1. Рост активной позиции населения, обеспечивающий лидерство региона. 2. Быть привлекательным примером региона с активной позицией населения. 3. Развитие транспортной инфраструктуры обеспечивать за счет роста активной позиции населения. 4. Развивать интеллектуальный потенциал населения, формируя активную позицию как социокультурную ценность. 5. Развивая интеллектуальный потенциал населения, повышать его активную позицию, что обеспечит рост качества жизни населения. 6. Быть привлекательным регионом в части транспортной логистики для людей с активной позицией как социокультурной ценностью</p>

Источник: авторская разработка.

Рис. 2. Дерево стратегических целей

8. Шеховцова Л.С. Концепция регионального целеполагания // Регион: экономика и социология. 2011. № 3. С. 22–38.
9. Портер М.Э. Конкуренция. М.: Вильямс, 2006. 495 с.
10. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп-Бизнес, 2002. 288 с.
11. Стратегическая гибкость. СПб.: Питер, 2004. 382 с.
12. Коверт Д. 100 лучших бизнес-историй всех времен. М.: Альпина Паблишерз, 2011. 374 с.
13. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. М.: Вильямс, 2003. 368 с.
14. Шалак В.И. Современный контент-анализ. Приложения в области: политологии, психологии, культурологии, экономики, рекламы. М.: Омега-Л, 2004. 272 с.
15. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 864 с.
16. Бьёрн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. М.: Стандарты и качество, 2005. 272 с.
17. Нёлке Матиас. Техники креативности. М.: Омега-Л, 2006. 144 с.
18. Моргунова Р.В. Механизм управления отношениями со стейкхолдерами — управленческая инновация: монография. Владимир: ВлГУ, 2009. 187 с.
19. Розин М. Успех без стратегии: Технологии гибкого менеджмента. М.: Альпина Паблишерз, 2011. 332 с.
20. Маркуардт М. Правильные вопросы — эффективный метод управления: как лидеры находят оптимальные решения, задавая вопросы. М.: Омега-Л, Смартбук, 2008. 240 с.
21. Микалко М. Взламывая стереотипы. 9 стратегий креативного гения. СПб.: Питер, 2009. 352 с.

**Regional Economics: Theory and Practice**  
ISSN 2311-8733 (Online)  
ISSN 2073-1477 (Print)

*Regional Strategic Planning*

## STRATEGIC ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF THE REGION

Denis Yu. LAPYGIN

### Abstract

**Subject** The article deals with the analysis of factors determining the future development of the region. For example, the development strategy of the Vladimir region demonstrates how to use the system of analysis tools to determine a strategy's focus.

**Objectives** The goal of the paper is to show the system of tools to analyze the factors of development of the region, based on the morphological matrix that provides a set of strategically important objectives.

**Methods** For research, I used strategic-factor and content analyses as well as the methods of verbal and graphic patterns and morphological matrices.

**Results** I have studied the factors influencing the strategic development of socio-economic systems. I found that the region development strategy can be formulated using analytical procedures on the specified algorithm, using specific tools. The paper shows that the strategic analysis should include procedures for a retrospective analysis of the current situation in the region and its environment, as well as a prospective analysis. The

article notes that a combination of morphological matrices allows one to get the wording of the policy objectives in different languages of description. I have set the procedures of matching the strategic objectives on the basis of a morphological matrix. I define the development strategy of the region as a combination of keyword formulations of strategic objectives derived from the analysis.

**Conclusions** I concluded that for systematization of strategic analysis procedures and the following synthesis of results, it requires separation of evaluation categories and construction of a system of morphological matrices. That provides a comprehensive understanding of the purpose of strategic development of the region and the formation of an adequate strategy of a particular region. Application of the results obtained in the theory and practice of strategic management will help formalize the process of formulating a strategy for the development of the region and to determine the substantive content of this strategy.

**Keywords:** region, strategy, goals, analysis, synthesis, system, morphological matrix

### References

1. Kat'kalo V.S. *Evolyutsiya teorii strategicheskogo upravleniya: monografiya* [Evolution of the theory of strategic management: a monograph]. St. Petersburg, Higher School of Management Publ., 2008, 548 p.
2. O'Keeffe J. *Biznes-proryv. Vosem 'strategii dostizheniya vydayushchikhsya prakticheskikh rezul'tatov* [Business Beyond the Box]. Moscow, Eksmo Publ., 2005, 256 p.
3. Koch R.J. *Strategiya* [Smart Strategy]. Moscow, Eksmo Publ., 2007, 224 p.
4. Prigozhin A.I. *Tseli i tsennosti. Novye metody raboty s budushchim* [Purposes and values. New methods of work with the future]. Moscow, Delo Publ., 2010, 432 p.
5. Senge P. *Pyataya distsiplina: iskusstvo i praktika samoobuchayushcheysya organizatsii* [The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization]. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2003, 408 p.
6. Lapaev M.G., Lapaeva S.P. Region kak prostranstvennaya sotsial'no-ekonomicheskaya sistema gosudarstva [Region as a spatial socio-economic system of the State]. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Orenburg State University*, 2012, no. 8, pp. 133–142.
7. Piven' I.G., Martynova T.A. Strategicheskoe upravlenie sotsial'no-ekonomicheskim razvitiem regiona [Strategic management of the social and economic development of the region]. *Novye tekhnologii = New Technologies*, 2011, no. 2, pp. 120–124.
8. Shekhovtsova L.S. Kontseptsiya regional'nogo tselepolaganiya [A regional targeting concept]. *Region: ekonomika i sotsiologiya = Region: Economy and Sociology*, 2011, no. 3, pp. 22–38.
9. Porter M.E. *Konkurentsia* [On Competition]. Moscow, Vil'yams Publ., 2006, 495 p.
10. Hamel G., Prahalad C.K. *Konkuriruya za budushchee. Sozдание rynkov zavtrashnego dnya* [Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow]. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2002, 288 p.
11. *Strategicheskaya gibkost'* [Strategic flexibility]. St. Petersburg, Piter Publ., 2004, 382 p.
12. Covert J., Sattersten T. *100 luchshikh biznes-istorii vsekh vremen* [The 100 Best Business Books of All Time: What They Say, Why They Matter and How They Can Help You]. Moscow, Al'pina Pabliherz Publ., 2011, 374 p.
13. Genster P., Hassy D. *Analiz sil'nykh i slabyykh storon kompanii: opredelenie strategicheskikh vozmozhnostei* [The SWOT analysis of the company: determining the strategic opportunities]. Moscow, Vil'yams Publ., 2003, 368 p.
14. Shalakh V.I. *Sovremennyyi kontent-analiz. Prilozheniya v oblasti: politologii, psikhologii, kul'turologii, ekonomiki, reklamy* [Modern content analysis. Appendices in the areas: political science, psychology, cultural science, economics, advertizing]. Moscow, Omega-L Publ., 2004, 272 p.
15. Prigozhin A.I. *Metody razvitiya organizatsii* [Methods of development of organizations]. Moscow, International Center of Financial and Economic Development Publ., 2003, 864 p.
16. Bern A. *Biznes-protsessy. Instrumenty sovershenstvovaniya* [Business Processes. Instruments of Improvement]. Moscow, Standarty i kachestvo Publ., 2005, 272 p.
17. Nollke M. *Tekhniki kreativnosti* [Kreativitaetechniken]. Moscow, Omega-L, 2006, 144 p.
18. Morgunova R.V. *Mekhanizm upravleniya ot-nosheniyami so steikkholderami — upravlencheskaya innovatsiya: monografiya* [The mechanism of management of the relations with stakeholders: an administrative innovation: a monograph]. Vladimir, Vladimir State University Publ., 2009, 187 p.
19. Rozin M. *Uspekhi bez strategii: Tekhnologii gibkogo menedzhmenta* [Success without strategy: Technologies of flexible management]. Moscow, Al'pina Pabliherz Publ., 2011, 332 p.
20. Marquardt M.J. *Pravil'nye voprosy — effektivnyi metod upravleniya: kak lidery nakhodyat optimal'nye resheniya, zadavaya voprosy* [Leading with Questions: How Leaders Find the Right Solutions by Knowing What to Ask]. Moscow, Omega-L, Smartbuk Publ., 2008, 240 p.
21. Michalko M. *Vzlamyvaya stereotipy. 9 strategii kreativnogo geniya* [Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius]. St. Petersburg, Piter Publ., 2009, 352 p.

**Denis Yu. LAPYGIN**

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir Branch, Vladimir, Russian Federation  
lapygin\_denis@mail.ru