

СИТУАЦИЯ В РЕГИОНЕ: ОЦЕНКИ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Лапыгин Юрий Николаевич¹, Лапыгин Денис Юрьевич²
(д.э.н., профессор, зав. кафедрой «Менеджмент»¹; к.э.н., доцент²)

Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и
государственной службы при Президенте Российской Федерации^{1,2}
(Владимир, Российская Федерация)

lapygin.y@gmail.com¹

lapygin_denis@mail.ru²

Автор-корреспондент: lapygin.y@gmail.com

Аннотация

При разработке стратегии развития региона важно с самого начала вовлечь в процесс анализа ситуации в регионе основные группы влияния на принимаемые стратегически значимые решения, тогда решения будут приняты согласованные, а реализация пройдет с меньшим сопротивлением, поскольку стейкхолдеры смогут согласовать и сблизить свои позиции с самого начала.

Ключевые слова: стратегия; регион; анализ; стейкхолдеры; факторы; власть; бизнес сообщество; потенциал; проблемы; возможности; угрозы.

Дополнительные сведения:

УДК 35.08

ГРНТИ 06.52.17

JEL Code O18

Статья получена 14.01.2014

Статья принята 17.02.2014

Введение

Вовлечение в процесс формирования решения лиц, от которых зависит окончательный выбор решения, задача важная по нескольким причинам. Во-первых, указанные лица (группы, влияющие на принятие решений, или стейкхолдеры (Моругова Р.В., 2009) по определению несут в себе экспертные знания – они оценивают варианты и делают выбор. Во-вторых, не участвуя на этапе обсуждения (не слыша аргументы в пользу вариантов решения) им трудно дать точную оценку вариантам решений. В-третьих, сила вариантов решений снижается, поскольку в процессе диалогов и дискуссий, предшествующих процедуре выбора, не учтены экспертные знания и опыт стейкхолдеров.

Особую сложность представляет собой выбор стратегически значимых решений. Традиционно эту сложную задачу поручают консультантам по причине занятости самих стейкхолдеров решением тактических и оперативных задач, а также в силу специфики методов выработки стратегически значимых решений. Однако решения выработанные консультантами так остаются, зачастую, решениями консультантов, а стейкхолдеры, даже в случае принятия таких решений, не спешат их реализовывать, внутренне сопротивляясь и не принимая их как свои.

Неоднородна и сама группа стейкхолдеров, что опять требует процесса сближения позиций участников процесса принятия решений. Так в случае разработки стратегических решений в части формирования стратегии развития субъектов федерации к таким группам влияния в первую очередь следует отнести представителей органов власти (законодательной и исполнительной), представителей бизнес-сообщества, представителей организованной общественности и органов местного самоуправления.

Участие органов местного самоуправления важно и по тому, что наиболее активные среди них разрабатывают стратегии своего развития ранее того, как на это решится региональная власть. Так, во Владимирской области более десяти лет тому назад во всех существовавших тогда муниципальных образованиях были разработаны стратегии развития указанных муниципальных образований, представители которых могут выступать в качестве экспертов на этапе оценки внутренней и внешней ситуации по Владимирской области.

Первым шагом к вовлечению в процесс принятия решений можно считать экспресс-диагностику (Ю.Н. Лапыгин, 2006) в форме анкетного опроса, включающего только открытые вопросы.

Основание для формирования макета опросного листа могут служить стратегические матрицы (Ю.Н. Лапыгин, 2014), разработанные для хозяйствующих субъектов с поправкой на региональный аспект.

Поэтому опрос проведен среди отмеченных четырех групп экспертов, среди которых можно выделить такие категории:

- представители органов государственной власти Владимирской области: вице-губернаторы, директора департаментов, председатели и заместители председателей комитетов;

- представители бизнеса: генеральные директора и их заместители, предприниматели от малого бизнеса;
- представители муниципальных образований: главы муниципальных образований и их заместители;
- представители сообщества: депутаты законодательного собрания, слушатели курсов повышения квалификации для НКО, аспиранты.

Методология исследования

Всего было роздано 160 опросных листов в равной пропорции по указанным группам влияния, из которых отбраковано по разным причинам было 32 опросных листа.

Содержание опросного листа состоит из двух частей. Первая часть представляет собой опросник по выявлению факторов, определяющих основное содержание SWOT-анализа (Лапыгин Ю.Н., 2010). В этой части за основу взяты элементы, традиционно используемые при анализе социально-экономических систем, которые адаптированы к специфике анализа ситуации в Субъекте Федерации.

Вторая часть включает задания по самостоятельному формулированию основных категорий. Составляющих философию развития исследуемого объекта: видения, миссии и стратегических целей.

Информация, полученная по результатам опроса, уточнялась в части корректности формулировок, затем из высказываний формировались агрегаты, которые затем ранжировались в рамках заданных блоков опросного листа. Внутренняя среда оценивалась в рамках 13 блоков для сильных и 13 блоков для слабых сторон. Внешняя среда оценивалась по 10 блокам для возможностей и по 10 блокам для угроз.

В итоге уточнения формулировок, агрегирования и ранжирования высказываний в рамках заданных блоков опросного листа выделено 109 характеристик потенциала Владимирской области и столько же формулировок (109) проблем. Выявлено 65 характеристик внешней среды, которые воспринимаются как возможности для развития и 89 формулировок неблагоприятных характеристик внешней среды, которые воспринимаются как угрозы.

Затем в каждом блоке выделено по три ключевых слова, отражающих их основное содержание, что сократило размерность оценок примерно в три раза, а затем для каждого блока сформулировано одно высказывание, включающее все три ключевых слова, что еще сократило количество оценок в три раза. В указанной последовательности ниже приведены результаты опроса.

Оценки потенциала Владимирской области

Территориальный потенциал (близость Москвы, транспортный коридор, равномерное размещение поселений) (1.1)

Близость Москвы позволяет снижать издержки владимирским товаропроизводителям, наращивать объем реализации, повышает инвестиционную привлекательность, позволяет перевести часть бизнеса из Москвы в область, позволяет быстро решать вопросы в федеральных структурах.

Транспортный коридор создает конкурентное преимущество Владимирским товаропроизводителям в сокращении транспортных расходов, формировании емкого рынка, повышении конкурентоспособности перевозчиков и экспедиторов, сбалансированном и эффективном наращивании придорожного и логистического бизнеса.

Равномерное размещение поселений позволяет снижать издержки на формирование и поддержание инфраструктуры, снижает риск распространения инфекций, снижает нагрузку на крупные города и формирует местные бюджеты.

Природный потенциал (туризм, кластеры, территория) (1.2)

Туризм. Экологически чистая флора и фауна, заповедные зоны способствуют развитию рекреационного и экотуризма, а также лечебно-оздоровительного туризма. Наличие рыбхозов и охотхозяйств позволяет диверсифицировать отрасли туризма и отдыха. Широкая речная сеть. Можно использовать как для туризма, так и как транспортные артерии. Область имеет хорошие предпосылки для развития экологического и экстремального туризма, охоты и рыбалки.

Кластеры. Наличие полезных ископаемых, которые можно использовать при производстве строительных материалов (песок, известняк, доломит, глина), выработке топливно-энергетических ресурсов (торф), наличие значительного запаса подземной пресной воды позволяет формировать кластеры: водяной, торфяной и строительный. Наличие леса позволяет формировать лесоперерабатывающий кластер. Возможность организации производства консервов на основе пищевых ресурсов, собираемых местным населением, создаст пищевой бренд – пищевой кластер. Область имеет хорошие предпосылки для развития сбора и переработки лечебных трав, грибов, а почва в сочетании с запасами чистой воды способствует производству сельскохозяйственных культур: картофель, лен, гречка – сельскохозяйственный кластер.

Территория. Благоприятный, мягкий климат, чистая вода, богатые леса, свободные территории – условия для привлечения населения из других территорий. Наличие свободных земельных участков позволяет размещению новых производств. Свободные (малоиспользуемые) земельные участки могут позволить создать крупные сельскохозяйственные комплексы, обеспечить оптимальную заселенность сельской местности.

Инновационный потенциал (кластеры, задел, уникальность) (1.3)

Кластеры. Совокупность НИИ биопрома позволяет сформировать кластер по производству продукции для людей и животных. Образовательные учреждения и инновационно ориентированный бизнес создают основу для формирования научно-консультационно-образовательного кластера. Имеются ВУЗы, потенциал которых можно наращивать. Наличие профессиональных сообществ повышает организованность в принятии и исполнении решений. Наличие ассоциаций предпринимателей способствует формированию технопарков. Возможности для развития инноваций в регионе связаны с высоким потенциалом роста малых инновационных компаний, с сотрудничеством с ведущими научными центрами страны.

Задел. Приход новой управленческой команды к власти в регионе создает базу для инновационного развития. Значительный научно-технический потенциал, наличие существенной производственной и научной базы для разработки и внедрения инновационной продукции, включая новые виды промышленной продукции. Существует возможность создания на базе ВлГУ и супер-ЭВМ «СКИФ Мономах» исследовательского центра мирового уровня в области информационных технологий. Имеются не внедрённые в производство научные исследования и разработки в области: органической химии, тракторного производства, биоинженерии, лазерных технологий, оборонные разработки.

Уникальность. На территории области расположены уникальные инновационные центры лазерного центра в ЗАТО Радужный и МБЦ «Генериум».

Потенциал взаимодействия (партнерство, соглашения, поддержка) (1.4)

Партнерство. Отсутствие принципиальных разногласий в законодательной и исполнительной власти региона позволяет реализовать синергический эффект взаимодействия. Гибкость и открытость новой управленческой команды власти региона – потенциал для развития. В области действуют более 1500 общественных объединений и некоммерческих организаций. Структура политических партий и движений, представленных в законодательном органе области, соответствует расстановке политических сил на уровне РФ, что создает условия для политического равновесия. В целях реализации государственно-частного партнерства органами власти принимаются нормативные документы, направленные на снижение административных барьеров.

Соглашения. Контакты власти с зарубежными странами и регионами страны обеспечивает продвижения бизнеса Владимирской области на новые рынки. Подписано соглашение о взаимодействии администрации региона с областным объединением организаций профсоюзов и региональным объединением работодателей. Имеются предпосылки для развития социального партнерства и реализации инвестиционных проектов в рамках государственно-частного партнерства. О взаимодействии власти и бизнеса в районе свидетельствует создание при администрации района Координационного совета

по развитию малого и среднего предпринимательства и рабочей группы по реализации инвестиционных проектов, в составе которых более 50% представителей бизнеса.

Поддержка. Государственная поддержка в виде предоставления налоговых льгот организациям, осуществляющим инвестиционную деятельность, а также субъектов малого и среднего предпринимательства. Стимулирование и поддержку инициатив в сфере инвестиционной, инновационной активности бизнеса, внедрение в практику договоров социального партнерства.

Экономический потенциал (промышленность, агропром, инвестиции) (1.5)

Промышленность. В области производится практически весь объем российского выпуска стеклянных сосудов и тканей из стекловолокна, половина выпускаемых в России препаратов для лечения онкологических заболеваний, иммунных сывороток и вакцин, более 40% стрелочных переводов, около трети - матрасов, льняных тканей и пряжи из стекловолокна, препаратов для лечения дисбактериоза, глазных заболеваний. За последние пять лет введено в действие более 70 новых производств, создано около 9 тысяч рабочих мест. Значительная часть предприятий относится к ВПК и может планомерно обновлять основные фонды за счет стабильного государственного заказа. Возможность развития на ряду с существующей специализацией региона (машиностроение, электротехника, электроника, оборонная продукция, фармацевтическое и химическое производство) инновационного промышленного производства. Высоким потенциалом обладает пищевая промышленность (в контексте территориального расположения области).

Агропром. Наличие агропромышленных производств, высокотехнологических биофармацевтических и пищевых предприятий. Богатые земельные ресурсы и климатические условия служат основой для развития агропромышленного комплекса, производство экологически чистой сельскохозяйственной продукции, на этой основе – развитие пищевой и перерабатывающей промышленности. Наличие Владимирского НИИСХ Россельхозакадемии создает условия для развития научно- производственной базы селекционного растениеводства.

Инвестиции. Наличие областного закона №90-ОЗ «О государственной поддержке инвестиционной деятельности...». Значительная часть инвестиций вкладывается в промышленное производство и не только на модернизацию, реконструкцию действующего производства, но и в создание новых производств (выпуск полиэфирных волокон, производство доломита, производство стеклотары, производство пива, производство нержавеющей труб, кондитерское производство и т.д.). Наличие свободных (недозагруженных) производственных мощностей создает основу для развития.

Условия развития (нормативная база, поддержка, программы) (1.6)

Нормативная база. Нарботана нормативная база для привлечения инвестиций, что повышает прозрачность отношений власти и бизнеса. Новые

формы сопровождения инвесторов (корпорация развития) и содействие в создании инфраструктуры.

Поддержка. В области создана эффективная система развития предпринимательства. Создание регионального общественного совета по предпринимательству. Выборы и утверждение областного уполномоченного по вопросам предпринимательства. Оказание государственной поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства в виде снижения ставок уплачиваемых ими налогов, установления понижающих налогооблагаемую базу коэффициентов, предоставления субсидий и госгарантий. Развитие сети многофункциональных центров по предоставлению государственных и муниципальных услуг позволяет с помощью информационных технологий перевести взаимоотношения власти и бизнеса на бесконтактный режим, что исключает коррупционную составляющую взаимодействия.

Программы. Наличие государственных программ развития предпринимательства, инвестиционной деятельности, образования, здравоохранения и иных программ. Реализуются программы привлечения иностранных инвестиций.

Туристский потенциал (бренд, турпродукт, привлекательность) (1.7)

Бренд. Бренд «Золотое кольцо России» привлекает туристов и инвесторов. Туристский бренд привлекает значительное число людей, что позволяет поддерживать малый бизнес, создавать новые рабочие места.

Турпродукт. Наличие «Малого золотого кольца» (Александров, Юрьев-Польский, Суздаль, Вязники, Гороховец, Муром, Гусь-Хрустальный, Владимир) позволяет формировать Владимирский тур-продукт, в том числе для москвичей на 1-2 дня. Наличие монастырей создает основу для паломничества (клерикального туризма). Владимирский институт туризма и гостеприимства разработал интересные тур продукты, которые могут повысить потенциал региона. Праздник «Владимирская вишня» и спортивный турнир в честь Александра Невского повышают потенциал региона.

Привлекательность. Богатое культурное наследие, природные и исторические памятники его конкурентное преимущество, что способствует повышению туристской привлекательности региона. Наличие современных гостиничных комплексов; наличие центров народных художественных промыслов и ремёсел; наличие разнообразных музеев и усадебных комплексов; народного фольклора; наличие ВУЗов, готовящих кадры для туристской отрасли; развитие дачного сектора за счёт жителей Москвы. Экологически чистая территория – санаторный туризм.

Ресурс времени (оперативность, регламенты, барьеры) (1.8)

Оперативность. Гибкость власти и постоянный мониторинг ситуации позволяет администрации сократить время на принятие решения, и реализовать его в максимально короткие сроки, использование электронных средств связи, развитие услуг «одного окна». С 2013 года оперативность решений и их исполнение повысилась многократно.

Регламенты. Внедрение регламентов и информационно-коммуникационных технологий обеспечивает в регионе оперативное принятие решений и мониторинг за их реализацией.

Барьеры. В области постоянно работают над снижением барьеров вхождения в бизнес (упрощение бюрократических процедур). Внедряется стандарт деятельности органов исполнительной власти по созданию благоприятного предпринимательского климата

Финансовые ресурсы (бюджет, инвестиции, привлекательность) (1.9)

Бюджет. Низкая задолженность по бюджету и удобство расположения способствует привлечению инвестиций как отечественных, так и зарубежных.

Инвестиции. Инвестиционную привлекательность создает близость к рынкам Москвы и Нижнего Новгорода, наличие кадрового потенциала и относительно низкая стоимость рабочей силы. Наличие свободных инвестиционных площадок и инвестиционных проектов способствует развитию инвестиционной привлекательности. Развитая система финансово-кредитных и страховых организаций, инвестиционная привлекательность региона. Преференции по налогообложению для инвесторов.

Привлекательность. Сочетание выгодного географического положения области, высокого ресурсного, научно-технического и технологического потенциалов, наличие развитой инфраструктуры, квалифицированных кадров, стабильная политическая и криминогенная обстановка, активная позиция руководства области делают ее инвестиционно привлекательной и определяют как оптимальное место для организации производства с любым отраслевым профилем.

Людские ресурсы (трудоспособность, социокультура, квалификация) (1.10)

Трудоспособность. Регион в целом имеет достаточно свободных трудовых ресурсов, требующих дополнительной подготовки, переподготовки и повышения квалификации. Реализация социальных программ, внимание со стороны власти и бизнеса к нуждам незащищенных слоев населения повышают качество бизнеса, снижая социальную напряженность в регионе. Значительная доля населения в трудоспособном возрасте, состояние сравнительной социальной стабильности, высокая доля учащейся молодежи дает Владимирской области значительные преимущества и возможности для развития. Районы и города имеют достаточно свободных трудовых ресурсов, требующих дополнительной подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

Социокультура. Исторические корни Владимирской области как одного из древних центров русской земли, являются мощным стимулом для дальнейшего развития социальной культуры населения региона. Социальная культура, развитие духовности посредством реализации различного рода культурных и духовных программ формирует личность нового поколения, лояльную к своему региону, способную трудиться на благо своей Родины.

Квалификация. Наличие большого количества образовательных учреждений позволяет населению получать разностороннее образование. В регионе сформирована и поддерживается система непрерывного профессионального образования «школа – колледж – вуз». Имеются уникальные школы, например, ковровских оружейников, мастеров мстерской лаковой миниатюры. Наличие высокопрофессиональных кадров в различных отраслях экономики. Развитие исполнительских искусств, сохранение традиционной народной культуры, содействие сохранению и развитию народных художественных промыслов.

Энергоресурсы (местные ресурсы, территориальное размещение, энергоэффективность) (1.11)

Местные ресурсы. Наличие торфа и древесных отходов позволяет формировать энергетику на местных природных ресурсах (в том числе возобновляемых). Из местных энергоресурсов наиболее перспективен торф и отходы лесной промышленности. Торф интересен как возобновляемый источник энергии, в случае эффективного подхода к позиционированию данного вида топлива по цене. Имеется потенциал для создания биоэнергетики, экономии энергоресурсов за счет снижения удельных затрат энергии (энергоэффективность).

Территориальное размещение. Схемы территориального развития региона синхронизируются с перспективными планами развития сетей энергоснабжающих компаний. Оптимизация схем теплоснабжения за счет закрытия неэффективных котельных. Развитая мобильная и электропроводная связь, услуги факсимильной связи и Интернета.

Энергоэффективность. Наличие в области государственной программы «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности на период до 2020 года».

Материальные ресурсы (качество, кластеры, конкурентоспособность) (1.12)

Кластеры. Наличие глины и песка позволяет формировать кластер строительных материалов. Наличие запасов торфа и НИИ по торфу (пос. Вяткино) позволяют развивать отрасль и формировать кластер.

Качество. Экологически чистая сельхоз продукция привлекает потребителей мегаполиса. Наличие на территории области чисто иностранных предприятий повышает репутацию региона как производителя качественной продукции и повышает квалификацию населения.

Конкурентоспособность. Область интегрирована в мировую экономику. Внешнеторговый оборот в 2013 году увеличился на 15% и составил 1 млрд. 640 млн. долларов США. Во внешнеэкономической деятельности на постоянной основе принимают участие более 380 компаний. Продукция промышленности региона конкурентоспособна, характеризуется высоким качеством. Имеется возможность развивать отрасли, не связанных с природными ресурсами, например, отрасль информационных технологий.

**Информационные ресурсы (Интернет, базы данных, инфраструктура)
(1.13)**

Интернет. Развитая сеть Интернет, большой выбор провайдеров мобильной связи и т.п. Рост прозрачности власти в сети интернет снижает транзакционные издержки. Развитие географической информационной системы области, системы спутниковой навигации ГЛОНАСС создаёт предпосылки для обеспечения интересов социально-экономического развития региона, в том числе контроль движения автотранспорта общего пользования, мониторинг автомобилей скорой помощи, школьных автобусов, транспорта, перевозящего опасные грузы.

Базы данных. Создание ГИС Владимирской области, сайтов государственных и муниципальных структур, базы данных УФНС, земельного кадастра, реестра недвижимости, базы инвестиционных площадок и прочее. Создана единая база ЖКХ – техническое состояние МКД, электронные паспорта, информация об ресурсоснабжающих организациях, долгосрочная программа капитального ремонта. Идет активная подготовка для создания Единого расчетного кассового центра ВО (будет создан в этом году), Единой информационной базы подрядчиков владимирской области и конкурентного рынка строительных товаров. Владимирская область первая из регионов России начала применять информационные технологии для учета диких животных (БЛА).

Инфраструктура. Создание информационно-технологической инфраструктуры электронного правительства региона обеспечивает более эффективное взаимодействие органов власти, местного самоуправления и общества, поддержку общественных и предпринимательских инициатив. Создание региональной системы межведомственного электронного взаимодействия, интегрированной с единой одноимённой системой, позволяет обеспечить качество и своевременность предоставляемых государственных услуг.

Переход от ключевых слов, характерных для конкретного блока, к формулировкам самого потенциала региона представлен в таблице 1, из которой экспертным путем можно выделить область Парето, характеризующую основное содержание потенциала. Из тринадцати позиций выделим – 3, что будет составлять примерно 20% от общего количества.

Таким формулировкам потенциала в большей степени соответствуют, на наш взгляд, позиции: 1.1, 1.2 и 1.7. хотя, при построении стратегических матриц информационной ценностью обладают и остальные позиции таблицы 1.

Таблица 1.

Итоговая таблица потенциала

Наименование блока	Ключевые слова	Формулировки потенциала
1.1. Территориальный потенциал	близость Москвы, транспортный коридор, равномерное размещение поселений	Близость Москвы, транспортный коридор, равномерное размещение поселений – конкурентное преимущество региона.

1.2. Природный потенциал	туризм, кластеры, территория	Природный потенциал позволяет формировать кластеры (водяной, торфяной, лесной, туристский, строительный, пищевой...), а свободные территории – людские и финансовые ресурсы.
1.3. Инновационный потенциал	кластеры, задел, уникальность	Инновационный задел и уникальность научных центров обеспечивает построение кластеров (научно-консультационно-образовательного, лазерный, биоинженерный, малых бизнесов...)
1.4. Потенциал взаимодействия	партнерство, соглашения, поддержка	Потенциал ГЧП обеспечивает согласованность действий и взаимную поддержку в регионе
1.5. Экономический потенциал	промышленность, агропром, инвестиции	Рост экономического потенциала определяется инвестированием промышленности и агропрома
1.6. Условия развития	нормативная база, поддержка, программы	Есть условия развития, которые определяются нормативной базой региона, поддержкой предпринимательства и вхождением в федеральные программы.
1.7. Туристский потенциал	бренд, турпродукт, привлекательность	Существующие и перспективные турпродукты и бренд привлекают туристов и инвесторов.
1.8. Ресурс времени	оперативность, регламенты, барьеры	Регламенты и упрощение бюрократических процедур позволяют оперативно принимать решения и вести мониторинг исполнения.
1.9. Финансовые ресурсы	бюджет, инвестиции, привлекательность	Незначительный дефицит бюджета и инвестиционная привлекательность обеспечивают развитие.
1.10. Людские ресурсы	трудоспособность, социокультура, квалификация	Свободные трудовые ресурсы, имея лояльную социокультуру, при дополнительном обучении обеспечат потребности развития
1.11. Энергоресурсы	местные ресурсы, энергоэффективность, территориальное размещение	Территориальное размещение и наличие местных энергоресурсов в сочетании с ориентацией на энергоэффективность позволяют развиваться
1.12. Материальные ресурсы	качество, кластеры, конкурентоспособность	Экологически чистая сельхоз продукция и качество продукции иностранных предприятий обеспечивают конкурентоспособность продукции
1.13. Информационные ресурсы	Интернет, базы данных, инфраструктура	Интернет, базы данных, инфраструктура позволяют улучшить услуги в сфере коммуникаций.

Формулирование наиболее значимых проблем

Территориальный потенциал (Москва, транспортный коридор, местный бизнес) (2.1)

Москва. Негативное влияние Москвы на экономику региона в части подавления бизнеса московскими структурами, роста внутренних цен на товары и услуги, обострения криминогенной ситуации. Увеличение населения приграничных с Москвой районов в летний период в 5 приводит к увеличению нагрузки на: здравоохранение, ГО ЧС, торговлю, сферу ЖКХ, дороги (а налоги москвичи платят в свои фонды), правоохранительные органы. Близость к Москве ведет к оттоку трудоспособного населения из области.

Транспортный коридор. Взаимодействие органов власти не обеспечивает использование транспортного коридора Москва-Казань с выгодой для области. Транспортный коридор загрязняет среду обитания в регионе. Дорожный коридор ведет к росту грузопотока, что ведет к разрушению региональных дорог.

Местный бизнес. Центральные офисы компаний крупных городов, имеющих филиалы в регионе, снижают потенциал региона. Потеря самостоятельности юридических лиц в силу их поглощения крупными структурами. Фирмы крупных городов в конкурентной борьбе препятствуют развитию малого и среднего бизнеса.

Природный потенциал (лес, вода, посевные площади) (2.2)

Лес. Незаконная вырубка леса, ложные пожары и браконьерство ведет к потере ресурсов региона. Низкая технологическая готовность деревообрабатывающих производств к использованию тонкомерной и мягколиственной древесины, к глубинной переработке древесины.

Вода. Недостаточная очистка сточных вод создает угрозу экологии региона. Переработка отходов (бытовых и промышленных) не обеспечивает вторичное использование ресурсов и загрязняет территорию региона. Отсутствует судоходная река.

Посевные площади. «Одичание» посевных площадей и нерациональное использование прибрежных территорий водоемов.

Инновационный потенциал (вузы, поддержка, инфраструктура) (2.3)

Поддержка. Научно-исследовательская деятельность не поддерживается ни органами власти, ни бизнесом. Нет взаимовыгодного партнерства власти и бизнеса. Отсутствие внутриобластной кооперации «науки» и «производства». Технопарки и бизнес-инкубаторы созданы только на бумаге, а по факту практически не работают. Мещанское мировоззрение населения снижает инновационность среды. Не проводится оценка эффективности налоговых преференций при финансировании инновационной деятельности. Значительный срок окупаемости проектов, ориентированных на инновации.

Вузы. Вузы не работают на бизнес, у студентов нет опыта практической деятельности. Филиальная сеть вузов размывает преподавательский состав и

снижает качество образования. Низкий уровень оплаты сотрудников НИИ и КБ ведет к оттоку кадров в другие сферы экономики.

Инфраструктура. Неразвитость рынка на научно-технологические знания и еще не сложившаяся система процесса коммерциализации новшеств. Отсутствие инфраструктуры, обеспечивающей передачу новых технологий в практику.

Потенциал взаимодействия (менталитет, лоббирование, вовлеченность) **(2.4)**

Менталитет. Не преодолено недоверие бизнеса и общества к органам власти. Мещанский менталитет населения не позволяет обеспечить самоуправление. Крупный бизнес принадлежит выходцам из партийных и промышленных структур СССР и управляется единолично «по-барски».

Лоббирование. Нет взаимодействия, каждый участник решает только свои задачи. Бизнес использует власть, чтобы лоббировать свои интересы. Руководители органов власти взаимодействуют с бизнесом только в своих интересах.

Вовлеченность. Не привлечение бизнес-сообществ к разработке региональных программ.

Экономический потенциал (инвестиции, конкуренция, реструктуризация) **(2.5)**

Инвестиции. Отсутствие большого притока инвестиций в экономику региона ведет к его отставанию от других регионов. Низкий ВРП на душу населения. Низкая производительность труда. Недостаточно активное обновление основных фондов понижает конкурентоспособность владимирской промышленной и сельскохозяйственной продукции. Наличие неиспользуемых производственных мощностей, в том числе объектов недвижимости федеральных образовательных учреждений, переданных в государственную собственность области. Низкая удельная величина частных инвестиций в основной капитал в расчёте на одного жителя. Высокие процентные ставки по кредиту сдерживают процесс обновления основных фондов.

Конкуренция. Раздел рынка клановыми структурами. Конкурентоспособны только народные промыслы в виду своей уникальности. Дорожное, промышленное и жилищное строительство (включая проектирование) зачастую ведут предприятия и организации из других регионов.

Реструктуризация. Диверсификация экономики моногородов и конверсия предприятий ВПК. Наличие точечных производств без объединения в кластерные системы. Высокая степень зависимости промышленности от импортных товаров машиностроения и металлообработки (оборудование, комплектующие и запасные части).

Условия развития (принятие решений, инновации, малый бизнес) (2.6)

Принятие решений. Программы развития носят декларативный характер. Нет региональных законов, стимулирующих развитие. Недостаточная открытость при принятии решений о государственной поддержке проектов.

Инновации. Инновационность проявляется только в освоении денег из бюджета на инновации. Слабо развита сеть бизнес-инкубаторов, недостаточно эффективная их работа. Отсутствует масштабный выставочный центр для демонстрации возможностей реального сектора региона, проведения имиджевых мероприятий. Отсутствие механизмов содействия участникам внешнеэкономической деятельности, неэффективность использования экспортного потенциала предприятий и механизма выставочно-ярмарочной деятельности.

Малый бизнес. Законодательство не создает для малого бизнеса предпосылки для развития. Содействие предпринимательству направлено на развитие внутреннего рынка и практически полностью отсутствует поддержка экспортно-ориентированных представителей МСБ, что также является сдерживающим фактором развития и создает угрозы увеличения импорта, в том числе за счет низкой конкурентоспособности продукции малых предприятий региона. Соседние регионы опередили нас по льготам бизнесу в части предоставления земель и инфраструктуры. Нет практики реализации проектов с софинансированием: 40% предприниматель, бюджеты всех уровней еще по 20%. Малая «образованность» предприятий, отсутствие систематического повышения квалификации.

Туристский потенциал (турпродукт, бренд, инфраструктура) (2.7)

Турпродукт. Отсутствует логистика и инфраструктура туризма, что сдерживает приток инвестиций и туристов. Нет полного спектра туристских услуг, слабая диверсификация: упор на познавательный туризм, а также лечебно-оздоровительный и деловой туризм, хотя такие специализированные виды отдыха пользуются спросом. Недостаточное количество парковочных мест, интерактивного туризма, усадебного туризма. Наиболее значимые проблемы в развитии туризма: недостаточно объектов досуга, плохое состояние дорог, придорожной инфраструктуры, отсутствие рекламы.

Бренд. Отсутствие единого бренда области. Нет бренда «Малое золотое кольцо России» или «Золотое кольцо Владимирской области». Конкуренция со стороны соседних областей, обладающих схожим туристским потенциалом (бренды: «Ярославль-столица Золотого кольца», «Главная масленица страны» в Ярославле, «Кострома - ювелирная столица России», «Вологда – новогодняя столица России» и др.).

Инфраструктура. Отсутствие серьезных туристических проектов, под которые можно привлечь финансы из федерального бюджета. Нет регионального турпродукта как совокупности турпродуктов районов и городов. Недостаточное использование ресурса проведения областных конкурсов среди субъектов туристской индустрии. Отсутствие единого областного реестра объектов туристской индустрии, историко-культурного наследия,

паспортизации туристских маршрутов. Нет программ развития туризма, рассчитанных на длительное пребывание туристов.

Ресурс времени (формализм, коммуникации, процедура ПУР) (2.8)

Формализм. Принимаемые решения не реализуются: Лыбедьская магистраль тому пример. Формальное исполнение принимаемых решений – задачи, по которым уже отчитались, что они выполнены, всплывут еще многократно. Отписки вместо решения, потери времени.

Коммуникации. Нет возможности через интернет обращаться к власти. Предпринимательские инициативы воспринимаются, не как источник доходов от сбора в последствие налогов и организации новых рабочих мест, с государственной точки зрения, а в качестве демонстрации власти и личной зависти.

Процедура принятия управленческих решений. Длительная многоступенчатая система согласований по вопросам землеотвода, архитектуры, строительства, субсидий. Длительная процедура принятия решений по вопросам инвестиционных площадок для внедрения инвестиционных проектов.

Финансовые ресурсы (бюджет, инвестиции, квалификация) (2.9)

Бюджет. Отсутствие дополнительных источников наполнения бюджета не позволяет региону развиваться. Присутствует неэффективное предоставление налоговых льгот. Наличие серых схем выплаты заработной платы. Недостаток доходов населения для приобретения жилья с помощью собственных и заёмных средств ведет к снижению уровня социальной культуры, снижению здоровья и численности населения. Бюджет области дефицитен, в результате не вкладываются средства в развитие инфраструктуры свободных земель и производственных площадок, что значительно снижает инвестиционную привлекательность.

Инвестиции. Сдерживающие факторы: отсутствие инфраструктурно-обустроенных земельных участков; проблемы в получении инвестиционных кредитных ресурсов по причине высокой процентной кредитной ставки. Для привлечения инвесторов в область необходимо развивать транспортную инфраструктуру. Создавать благоприятную экономическую среду для инвестиционной привлекательности области (снижать налоговые ставки, предоставлять в долгосрочную аренду земельные участки). Банки не стремятся кредитовать «длинные» инвестиционные проекты. Инвестиционная привлекательность региона может снизиться из-за противодействия на уровне районной или городской власти.

Квалификация. Низкая квалификация чиновников Администрации снижает эффективность переговорных процессов с потенциальными инвесторами.

Людские ресурсы (уровень жизни, социальная культура, трудовые ресурсы) (2.10)

Уровень жизни. Низкий уровень доходов населения на фоне высоких тарифов в отрасли ЖКХ обуславливает недоступность (удалённость и значительная стоимость) квалифицированной медицинской помощи. Низкий уровень жизни, особенно в малых городах и на селе (низкий уровень оплаты труда, отсутствие доступного жилья, очередь в детских дошкольных учреждениях и т. д.) способствует миграции трудовых ресурсов в соседние регионы. Недостаточное обеспечение или отсутствие жилья, медицинских, дошкольных, культурно-досуговых учреждений.

Социальная культура. Социальная культура, ориентированная на патернализм, ведет к пассивности и стала тормозом в развитии региона. Отсутствие заинтересованности бизнеса в развитии социальной сферы.

Трудовые ресурсы. Необеспеченность работой молодых специалистов в сочетании с дефицитом высококвалифицированного персонала ведет к сокращению рождаемости, распространение среди молодежи наркомании, алкоголизма и тунеядства. Недостатком является высокий уровень лиц, достигших пенсионного возраста, а также отток квалифицированной рабочей силы. Недостаток трудовых ресурсов на селе, а также в отрасли «здравоохранение», особенно квалифицированных.

Энергоресурсы (газификация, энергосбережение, дефицит энерго мощностей) (2.11)

Газификация. Низкий уровень газификации сельских поселений (Владимирская область – 36%) снижает привлекательность для потенциальных инвесторов. Ограниченность мощностей газопроводящей сети является сдерживающим фактором для развития инвестиционных процессов.

Энергосбережение. Не используются инновации в части энергосбережения. Отсутствуют приборы учета энергопотребления, что снижает возможность поиска резервов экономии. Низкая энергоэффективность ведет к росту себестоимости и снижению конкурентоспособности продукции владимирских товаропроизводителей. Отсутствие эффективных систем стимулирования повышения энергоэффективности на производстве и в быту. Привлечение инвестиций затрудняется в связи с ограничением как роста тарифов, так и платы граждан за коммунальные услуги. Энергоснабжающие организации работают на пределе возможного.

Дефицит энерго мощностей. На территории области отсутствуют мощные источники выработки электроэнергии. Отсутствие возобновляемых и дополнительных источников энергии. Медленно реализуются проекты по использованию в качестве источника энергии торфа, недостаточны темпы газификации. Отсутствие местных котельных и износ сетей. Дефицит энергетических мощностей создает ограничения для развития промышленного комплекса и сельского хозяйства области.

Материальные ресурсы (качество, маркетинг, пространственная ориентация) (2.12)

Качество. Отсутствие развитой кооперации между предприятиями, неразвитость на предприятиях международных стандартов качества производства и управления. Наличие недобросовестных производителей на территории области, выпускающих на рынок некачественную продукцию. Нет системы качества на уровне идеологии в регионе. Высокая зависимость от импорта продовольствия, сырья и комплектующих, товаров повседневного и длительного пользования. Несоответствие всего объема выпускаемой продукции требованиям мировых стандартов, что не позволяет торговать в странах ВТО. Низкое качество обусловлено отставанием технологического переоборудования производств.

Маркетинг. Нет полной информации, кто и как представлен во Владимирской области. Область мало выпускает готовой продукции для конечной реализации потребителю

Пространственная ориентация. Неэффективна пространственная организация Владимирской области. Нет логистических терминалов. Слабая организация службы маркетинга на предприятиях области приводит к потере рынков сбыта.

Информационные ресурсы (информация, инновации, продвижение) (2.13)

Информация. Отсутствует мониторинг процессов развития в регионе. Недостаточно маркетинговой информации. Отсутствие информационной прозрачности создает почву для слухов в регионе. Недостаточная разветвленность ретрансляторов. Отсутствие в области единой системы электронного документооборота (нет возможности гарантированной доставки электронных документов до исполнителя с контролем исполнения). Монополия на исполнение государственных информационных программ. Ограниченная информация об инвестиционных площадках. Нет баз данных о реальных инвестиционных проектах для бизнеса. Региональные СМИ по большей части коммерциализированы, в материалах преобладает оперативно-информационная, скандально-одиозная направленность. Мало материалов позитивного, патриотического, нравственного содержания

Инновации. Отсутствие инновационных информационных технологий в регионе. Разработки ведутся разрозненными компаниями, тематика исследований не учитывает потребности отраслей промышленности.

Продвижение. Недостаточное продвижение бренда Владимирской области на информационном рынке.

Итоги обработки полученной информации представлены в таблице 2.

Таблица. 2.

Итоговая таблица проблем

Наименование блока	Ключевые слова	Формулировки проблем
2.1. Территориальный потенциал	Москва, транспортный	Близость к Москве обуславливает рост цен, убытки бюджета, а трасса М-7 портит

	коридор, местный бизнес	экологию.
2.2.Природный потенциал	лес, вода, посевные площади	Нерациональное использование водных, лесных ресурсов и посевных площадей снижает ВРП.
2.3.Инновационный потенциал	вузы, поддержка, инфраструктура	Отсутствие партнерства участников инновационного процесса и инфраструктуры сдерживает реализацию новшеств
2.4.Потенциал взаимодействия	менталитет, лоббирование, вовлеченность	Ментальные модели не позволяют власти, бизнесу и сообществу, взаимодействуя решать общие и частные задачи
2.5.Экономический потенциал	инвестиции, конкуренция, реструктуризация	Клановый раздел регионального рынка в условиях отсутствия региональных кластеров и частных инвестиций не позволяет экономике расти.
2.6.Условия развития	принятие решений, инновации, малый бизнес	Развитие сдерживается закрытостью в принятии решений и отсутствием местного законодательства по развитию малого бизнеса, а также нерациональным использованием денежных средств, направляемых на инновации.
2.7.Туристский потенциал	турпродукт, бренд, инфраструктура	Инфраструктура и не диверсифицированный турпродукт не позволяют развивать бренд региона
2.8.Ресурс времени	формализм, коммуникации, процедура ПУР	Формальное исполнение принимаемых решений и длительная и предвзятая процедура выработки решений при обращении к власти снижает ее репутацию.
2.9.Финансовые ресурсы	бюджет, инвестиции, квалификация	Дефицит бюджета не позволяет инвестировать экономику региона, а низкая квалификация участников переговоров не обеспечивает привлечение инвестиций со стороны.
2.10.Людские ресурсы	культура, уровень жизни, социальная трудовые ресурсы	Низкий уровень жизни и патерналистская социокультура населения в условиях нехватки квалифицированных кадров создает социальное напряжение в регионе.
2.11.Энергоресурсы	газификация, энергосбережение, дефицит энерго мощностей	При дефиците энерго мощностей и низком уровне газификации не используются инновации в сфере энергосбережения.
2.12.Материальные ресурсы	качество, маркетинг, пространственная ориентация	Качество переработки ресурсов в готовую продукцию не соответствует мировым стандартам, что при не развитом маркетинге и пространственном развитии не позволяет наращивать ВРП
2.13.Информационные ресурсы	информация, инновации, продвижение	Отставание во внедрении IT-новшеств не позволяет обеспечить информационную прозрачность и продвижение бренда региона

Возможности развития Владимирской области

Политика (интеграция, взаимодействие с Федерацией, ГЧП) (3.1)

Интеграция. Укрепление позиции РФ в мире открывает возможности для развития сферы туризма. Вступление России в ВТО открывает возможности для торговли с зарубежными странами. Укрепление политического положения России в мире открывает возможности международного сотрудничества. Укрепление политического положения РФ в мире открывает возможности для Владимирской области в части интеграции в мировое хозяйство (и в первую очередь со странами таможенного союза, БРИКС и ШОС).

Взаимодействие с Федерацией. Доверительные отношения Губернатора Владимирской области с Федеральными структурами создают возможности для приоритетного развития Владимирской области. На территории Владимирской области имеются земельные массивы, занимающие значительные территории, находящиеся в ведении федеральных отраслевых структур, вовлечение в оборот которых тормозится отсутствием у вышестоящих организаций заинтересованности в привлечении на них инвесторов.

Государственно-частное партнерство. Возможность реализации проектов в социальной сфере на основе ГЧП, расширения ассортимента услуг и получения преференций со стороны органов власти.

Экономика (инвестиции, альянсы, аутсорсинг) (3.2)

Инвестиции. Возможность для привлечения иностранных инвесторов в область. Возможность привлечения федеральных инвестиций в рамках реализации приоритетных государственных программ (ОПК, атомная энергетика, космос) для производства инновационной продукции с высокой добавленной стоимостью. Возможность выборочного, конкурсного финансирования научных и инновационных проектов и программ из регионального бюджета. Возможность получения госзаказа. Возможность открытия новых производственных площадок.

Альянсы. Наличие зарубежных городов-побратимов способствует развитию двусторонних экономических и культурных связей. Наиболее важными стратегическими альянсами видятся альянсы с бывшими республиками СССР, а также с Китаем. Возможность вхождения в приоритетные национальные проекты.

Аутсорсинг. Вынос производств из Московской агломерации в регион.

Социум (потребление, активность, ценностные ориентации) (3.3)

Потребление. Пропаганда здорового образа жизни открывает возможности в развитии производства экологически чистых продуктов. Рост потребления россиян поддерживает рост рынка.

Активность. Активность молодежи выросла, что позволяет активизировать предпринимательство. Рост рождаемости стимулирует население к активной трудовой деятельности.

Ценностные ориентации. В социуме еще сильны настроения, когда хочется гордиться своей страной, хочется двигаться вперед к далекой, но доступной великой цели и чувствовать себя творцом судьбы своей страны. Меняется отношение людей к охране окружающей среды и энергосбережению. Изменение уровня и образа жизни граждан лучшую сторону обеспечивает увеличение продолжительности жизни людей, повышение работоспособности и комфортности жизни в области.

Технология (информационные технологии, инновационная политика, РосНано) (3.4)

Информационные технологии. Информационные технологии открывают новые возможности взаимодействия власти, бизнеса и сообщества между собой: создание единого информационного пространства и «электронного правительства». Информационные технологии в области образования позволяют вести дистанционно обучение неограниченного контингента обучаемых.

Инновационная политика. Инновационная политика, в части создания на уровне области условий для реализации новшеств, позволит увеличить региональный продукт на душу населения. Создание в области новых видов кабелей и проводов для повышения энергоэффективности и энергобезопасности создает условия для решения многих проблем.

РосНано. Возможность развития инновационного сектора экономики области за счет увеличения федерального финансирования высокотехнологических сегментов экономики (например, РосНано).

Институты (правила, программы, структуры) (3.5)

Правила. Готовность и возможность администрации области к институциональным преобразованиям открывает возможности создать правила, обеспечивающие рост качества жизни в регионе.

Программы. Связи с федеральным центром создают возможность вхождения в федеральные программы. Обилие федеральных программ позволяет, участвуя в них, решать региональные проблемы.

Структуры. Есть возможность создания регионального института поддержки предпринимательства - общественного совета. Возможность создания учреждений (образовательных, медицинских) на базе привлечения частных инвестиций в развитие человеческого капитала и создания фондов поддержки учреждений социальной сферы и культуры.

Экология (образование, привлекательность, инвестиции) (3.6)

Образование. Экологическое образование, начиная со школы и затем через СМИ, создает основу для инновационного изменения сознания населения. Новые мембранные технологии региона могут найти широкое применение при понимании всеми от политиков до рядового гражданина важности экологии.

Привлекательность. Относительно благоприятная экология и мягкий климат области может стать одним из факторов повышения привлекательности

региона. Лучшая, по сравнению с Москвой экологическая атмосфера способствует увеличению строительства загородных домов для «москвичей» и как следствие рост потребления строительных материалов и продуктов для жизнеобеспечения.

Инвестиции. Возможность получения инвестиций для мероприятий по охране окружающей среды при создании туристических программ и проектов.

Население страны (миграция, репутация власти, базы данных) (3.7)

Миграционная активность. Нарастающая миграционная активность населения может решить проблему с нехваткой квалифицированных кадров. Переезд пенсионеров из Москвы в экологически чистую Владимирскую область на постоянное место жительства позволяет увеличивать внутренний рынок сбыта. Стабильное развитие региона в глазах страны и населения области формирует репутацию успешного региона.

Репутация власти. Сильная власть в регионе обеспечивает результативность принимаемых решений. На всех уровнях начата реализация проектов по учету органами власти мнения населения. Увеличивающееся взаимодействие с некоммерческими организациями, учет мнения представителей общественности способно привести к выработке взвешенных, продуманных актов власти, не встречающих внутреннего сопротивления при их реализации. Репутация власти в глазах населения растет с точки зрения оценки внешней политики и позиционирования государства как сильного и самостоятельного.

Базы данных по труду. Есть возможность создать единую интернет-базу труда по области с заявками по профессиям от предприятий.

Потребители продукции (бренд, известность, связи) (3.8)

Бренд. Бренд древней столицы и вхождение в Золотое кольцо России привлекает тур поток. Возможность продвигать бренды: Покровский пряник, кондитерские изделия ООО «Мон дэлис Русь», костюмы «Сударь», Гусевской хрусталь, ванны «Радомир», матрасы «Аскона», НХП – Мстерская лаковая миниатюра, Мстерская вышивка и т.д. Есть возможность разработать товарный знак «Сделано во Владимире».

Известность. Известность как первой столицы Руси создает конкурентное преимущество Владимиру.

Связи. Наступательное брендование области и продукции ее предприятий создает возможности в развитии взаимовыгодных связей, как по вертикали, так и по горизонтали между предприятиями.

Конкуренты (преимущество, ключевые компетенции, логистика) (3.9)

Преимущество. Близость московского рынка создает конкурентное преимущество товарам и услугам области. Возможность реализовать конкурентное преимущество в оборонно-промышленном комплексе, химическом производстве, включая биотехнологию и фармацевтику нового поколения, стекольном производстве, металлургии и производстве готовых

металлических изделий, производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования и новых инновационных производствах.

Ключевые компетенции. Ключевые компетенции: туризм, биотехнологии, точное машиностроение, информационные технологии.

Логистика. Близость Москвы и транспортное сообщение позволяет рассчитывать на создание логистических терминалов на территории области для нужд Москвы.

Поставщики (встроенность региона, инфраструктура, кадры) (3.10)

Встроенность региона. Нахождение в ЦФО позволяет выгодно контактировать с поставщиками товаров и услуг в область. Регион встроен в общероссийскую систему энергоснабжения (газ, электроэнергия). Созданные благоприятные условия внешним инвесторам «ВЕКО», «VESTEL» и другим позволяют будущим инвесторам уверенно рассматривать Владимирскую область как место для организации новых производств.

Инфраструктура. Широкая информатизация области. Развитая инфраструктура поставки ресурсов. Развитие транспорта, предполагающее использование транспортного потенциала российской экономики, замыкание грузо- и пассажиропотоков на российские транспортные коридоры

Кадры. Наличие собственной базы подготовки квалифицированных кадров (учебные заведения области). Есть возможность создания новых рабочих мест. Есть возможность привлечения внешних управленческих кадров из крупных туристических компаний г. Москвы.

Итоги обработки полученной информации представлены в таблице 3.

Таблица 3.

Итоговая таблица возможностей

Наименование блока	Ключевые слова	Формулировки возможностей
3.1. Политика	интеграция, взаимодействие с Федерацией, ГЧП	Интеграции страны в мировое хозяйство и доверительные отношения Губернатора с федеральным центром открывают новые возможности, в т.ч. в сфере ГЧП
3.2. Экономика	инвестиции, альянсы, аутсорсинг	Привлечение всех видов инвестиций и создание различных альянсов (в первую очередь с московской агломерацией) позволяет укреплять экономику региона
3.3. Социум	потребление, активность, ценностные ориентации	Ориентация на традиционный патриотизм и инновационно-здоровый образ жизни повышает активность населения.
3.4. Технология	информационные технологии, инновационная политика, РосНано	Целевая ориентация инновационной политики на все стороны жизнедеятельности региона обеспечивает его развитие и привлечение федеральных ресурсов.
3.5. Институты	правила, программы, структуры	Вхождение в федеральные программы и готовность власти создать правила,

		ориентированные на рост человеческого капитала, будут способствовать улучшению качества жизни населения.
3.6.Экология	образование, привлекательность, инвестиции	Есть возможность сохранить относительно благоприятную экологию региона, как за счет привлечения инвестиций, так и путем экологического образования населения.
3.7.Население страны	миграция, репутация власти, базы данных	Репутация власти в глазах населения страны и региона растет и при формировании базы трудовых ресурсов в разрезе потребностей организаций области позволит привлечь трудовые ресурсы других территорий.
3.8.Потребители продукции	бренд, известность, связи	Известность бренда Владимирской области отрывает возможности продвижения продукции региона.
3.9.Конкуренты	преимущество, ключевые компетенции, логистика	Имея ключевые компетенции в стекольной, биотехнологической, оборонной, химической, фармацевтической отраслях, с учетом близости к Москве, область обладает конкурентными преимуществами.
3.10.Поставщики	встроенность региона, инфраструктура, кадры	Встроенность региона в потоки поставок при наличии инфраструктурных объектов и системы подготовки кадров создает возможность наращивать свое участие в логистических структурах страны.

Неблагоприятные факторы внешней среды

Политика (конкуренция, финансирование, таможня) (4.1)

Конкуренция. Конкуренция с Москвой за ресурсы не в пользу области. Вступление России в ВТО создает условия для ужесточения конкуренции для товаропроизводителей области. КНР заполонила весь Российский рынок потребительских товаров.

Финансирование. Область не является значимой в глазах Федерации, что провоцирует недофинансирование региона. Укрепление политического положения РФ в мире требует дополнительных расходов Федерального бюджета, что провоцирует недофинансирование региона. Рост использования дешевой рабочей силы может привести к росту иностранной миграции и сокращению доли квалифицированного труда. Инфляционные процессы накладывают определенные риски в реализации социальных проектов и сдерживают развитие экономики региона.

Таможня. Работа таможенных служб существенно тормозит возможность получать комплектующие из-за рубежа «точно в срок».

Экономика (зависимость, потери бюджета, производительность) (4.2)

Зависимость. Зависимость российской экономики от экспорта ресурсов создает угрозу развитию региона в части бюджетного финансирования программ и проектов. Стратегические альянсы и торговые сети вытесняют

регионального производителя с областного рынка. При усилении глобальной конкуренции в мире экономика области зависит от небольшого количества крупных предприятий, дающих основной прирост валового регионального продукта (ВРП), что делает область уязвимой при изменении экономических условий, мировой конъюнктуры и т.п.

Потери бюджета. Наличие инфляции ведет к неуверенности сохранения накоплений, что способствует бегству капитала из региона в том числе за рубеж. Инфляционные процессы во многом сдерживают долгосрочные и среднесрочные накопления населения и уменьшают их инвестиционное предназначение. Зависимость консолидированного бюджета Владимирской области от внешних источников финансирования. Угроза размещения высокотехнологичных инновационных технологий на территории регионов-соседей и как следствие упущенная выгода по увеличению налоговых и других платежей.

Производительность Низкая производительность труда. Невысокий уровень доходов населения способствует миграции трудоспособного населения в соседние области.

Социум (традиции, качество жизни, социальные расходы) (4.3)

Традиции. Резкое изменение базовых ценностей и расслоение общества, начиная с 1991 года, создает напряженность в отношениях между людьми в регионе. Распространение алкогольной и наркотической зависимости в регионе создает угрозу деградации населения. Субботники по уборке городов искоренены, а волонтерское движение в этом направлении не развиты, что сдерживает появления инновационных традиций у населения. Отсутствие прогрессивных традиций (например, бой-скауты) создает угрозу социализации подрастающего поколения. Возможность решить многие вопросы с использованием родственных связей и денежных средств существенно снижает авторитет власти. Ценностная дезориентация населения, низкий уровень общей культуры граждан. Патерналистские настроения, низкая мобильность и экономическая активность граждан.

Качество жизни. Постепенное снижение доли трудоспособного населения влечет проблему кадров в реальном секторе. Низкий уровень здоровья населения, высокая смертность, увеличение доли людей в старших возрастных группах, демографическая нагрузка на трудоспособное население создают угрозу экономической безопасности области. Снижение затрат организаций, направляемых на развитие человеческого капитала. Снижение темпов роста в экономике приводит к снижению доходов населения, снижению рождаемости, увеличению безработицы. Дефицит финансовых ресурсов не позволяет создавать достаточное количество спортивных сооружений, плавательных бассейнов, детских площадок, детских садов, школ и т.п.). Отсутствие социального жилья, своевременной медицинской помощи снижают уровень и меняют образ жизни. Самый низкий уровень доходов на душу населения из близлежащих субъектов. Низкая привлекательность работы в социальной сфере для молодежи.

Социальные расходы Зависимость консолидированного бюджета Владимирской области от внешних источников финансирования. Государство уходит в сферу так называемого «саморегулирования».

Технология (угроза жизни, инновации, партнерство) (4.4)

Угроза жизни. Генно-модифицированные продукты создают угрозу жизнедеятельности населения области. Строительство атомной электростанции в районе Мурома создает угрозу экологии региона.

Партнерство. Угроза замедленного формирования системы партнерства бизнеса и власти.

Инновации. Несовершенство механизма государственной поддержки внедрения инноваций сдерживает процессы модернизации. Угроза потери перспективных рынков инновационной продукции в случае замедленной реализации масштабных инвестиционных проектов в инновационной сфере. Угроза «перехвата» инициативы по развитию промышленности более активными регионами-соседями или крупными холдингами и строительство объектов на их территории, что не отвечает стратегической задаче долгосрочного развития региона по формированию собственной инновационной промышленности. Область не располагает достаточно эффективной инновационной системой.

Институты (правила) (законодательство, системность, кадры) (4.5)

Законодательство. Законодательство часто рассчитано на интересы населения Москвы и Санкт-Петербурга и не отражает интересы населения области. Есть масса НКО, таких как, например, НП «ЖКХ Развитие», которые лоббируют законы, которые выгодны только крупным компаниям. Ряд вопросов не достаточно проработан, что влечет за собой разночтения при реализации полномочий. Нормативно-правовая база, финансово-экономические механизмы, направленные на поддержание исключительно успешных субъектов. Неустойчивая правовая система РФ, меняющиеся правила несут неопределенность. Существующая нормативно-правовая база не стимулирует внедрение инновационных технологий.

Системность. В регионе не системно реализуются разрозненные программы поддержки промышленного сектора, приводящие к разрыву единого рыночного пространства в сфере производства и оборота промышленной продукции.

Кадры. Состояние государственного аппарата плачевно – низкие зарплаты и недостаток кадров. Отсутствия желания менять устаревшие и тормозящие развитие области муниципальные правила взаимодействия с бизнесом и населением.

Экология (очистка, «зеленая» экономика, нормы) (4.6)

Очистка. Свалки без переработки отходов создают угрозу экологической безопасности региона (Марьинский полигон создает угрозу). Схема санитарной очистки фактически не реализована. Выбросы в атмосферу, сточные воды

станут препятствием для развития туризма. Очистные сооружения выработали свой ресурс, другие не справляются с нагрузкой. Прохождение трассы М-7 – влияние на атмосферный воздух от выбросов автомобильного транспорта. Пограничное положение с Московской областью приводит к росту населения в разы в летний период и как следствие значительному увеличению несанкционированных свалок и загрязнению почвы.

«Зеленая» экономика. Формирование в развитых странах «зеленой» экономики может привести к переносу вредных производств на территорию области. Глобальные процессы ухудшения экологической обстановки негативно влияют на здоровье и качество жизни населения.

Нормы. Отсутствие в федеральном законодательстве норм, обязывающих собственников, индивидуальных домовладельцев обеспечивать вывоз (утилизацию) отходов. Воздействие на население низкокачественными продуктами питания (ГМО и др.).

Население страны (труд, гражданское общество, репутация власти) (4.7)

Труд. Приток низкоквалифицированных иностранных рабочих создает социальную напряженность в обществе. Нехватка квалифицированных кадров ограничит рост производственных и инновационных секторов экономики. Недостаточно эффективно решается проблема безработицы, особенно среди выпускников учебных заведений, женщин с детьми, лиц с ограниченными возможностями. Отсутствие механизмов наполнения рынка труда специалистами рабочих профессий. Неконтролируемый приток мигрантов (дешевой рабочей силы) из ближнего зарубежья способствует росту безработицы среди местного населения и ухудшению криминогенной обстановки.

Гражданское общество. Слабость НКО в том, что их хоть и много, но они не структурированы. Значительное социальное неравенство населения. Слабо развиты институты гражданского общества, практически отсутствуют механизмы контроля власти со стороны гражданского общества.

Репутация власти. Невыполненные обещания снижают репутацию представителей власти. Низкий уровень репутации руководителей и партий в глазах населения.

Потребители продукции (предпочтение, репутация, конкуренция) (4.8)

Предпочтения. Предпочтения покупать импортные вещи создает угрозу реализации товаров предприятий области.

Репутация. Владимирская область в стране не воспринимается как инновационная и инвестиционно-привлекательная, что создает угрозу притоку инвестиций. Нет узнаваемости продукции предприятий Владимирской области, что снижает конкурентоспособность региона. Недостаточно развиты каналы сбыта.

Конкуренция. Устойчивая тенденция захвата розничного рынка крупными сетевыми торговыми центрами, диктующими цены и реализующими продукцию сомнительного качества. Близость Московской и Нижегородской

агломераций определяет специфику производств на территории области, ориентированных на производство товаров и услуг для населения в ущерб развитию наукоемких производств. Отрицательное сальдо внешнеторгового баланса для Владимирской области носит достаточно устойчивый характер. В структуре экспорта доминируют товары с низкой добавленной стоимостью, а в структуре импорта лидируют товары с высокой добавленной стоимостью. Рост импортной продукции и сокращение внутреннего спроса приводят к недозагрузке производственных мощностей, увеличивает затраты на их содержание и ведет к росту себестоимости и снижению рентабельности продукции, производимой в области.

Конкуренты (цены, соседние регионы, новые конкуренты) (4.9)

Цены. Диспаритет цен на сельскохозяйственную продукцию при отсутствии регулирования федеральным центром рынка сбыта сельскохозяйственной продукции.

Соседние регионы. Такие конкуренты как Москва и Нижний Новгород создают угрозу оттока ресурсов из области. Близлежащие регионы имеют достаточно высокий уровень инвестиционной привлекательности. Угроза размещения объектов туристической инфраструктуры на территории регионов-соседей, развивающих аналогичное направление (проект «Золотое кольцо России») и как следствие упущенная выгода для перспективных инвесторов.

Новые конкуренты. В связи с вступлением России в ВТО может возрасти конкурентное давление и появление новых конкурентов.

Поставщики (миграция, кадры, монополия) (4.10)

Миграция. Отсутствует надлежащая миграционная политика, что обесценивает отечественную рабочую силу и делает её не конкурентоспособной. Приток неквалифицированной дешевой рабочей силы из стран ближнего зарубежья.

Кадры. Недостаток квалифицированных кадров, в т.ч. в результате оттока квалифицированных кадров в Московскую и Нижегородскую области. Утрата инициативы в подготовке кадров, что может привести к нехватке подготовленных специалистов на этапе модернизации транспортной системы, энергетики, ЖКХ, в целом - усиление «кадрового голода».

Монополия. Большая зависимость от поставщиков электроэнергии и материальных ресурсов. Высокая монополизация рынка услуг связи препятствует расширению охвата территории области современными видами связи.

В итоге, сформулированные угрозы отражены в таблице 4.

Таблица 4.

Итоговая таблица угроз

Наименование блока	Ключевые слова	Формулировки угроз
3.1. Политика	конкуренция,	Конкуренция за ресурсы и недофинансирование

	финансирование, таможня	региона из федерального бюджета увеличивает риски по выполнению социальных проектов.
3.2.Экономика	зависимость, потери бюджета, производительность	Зависимость российской экономики от экспорта ресурсов и бегство капитала из региона не способствует повышению производительности труда и росту доходов населения.
3.3.Социум	традиции, качество жизни, социальные расходы	Недостаток финансовых ресурсов на социальные расходы в сочетании с изменением базовых ценностей и расслоение общества экономической безопасности и качеству жизни населения.
3.4.Технология	угроза жизни, инновации, партнерство	Область не располагает эффективной инновационной системой, что создает угрозу отставания от соседних регионов и не позволяет противостоять вредным для человека технологиям..
3.5.Институты	законодательство, системность, кадры	Нормативная база системно не ориентирована на развитие, а кадровое обеспечение аппарата властных структур требует повышения квалификации.
3.6.Экология	очистка, «зеленая» экономика, нормы	Экологическое загрязнение территории может стать тормозом развития региона.
3.7.Население страны	труд, гражданское общество, репутация власти	Низкий уровень репутации руководителей и партий в глазах населения и напряженный рынок труда в условиях неразвитости гражданского общества создает социальное напряжение.
3.8.Потребители продукции	предпочтение, репутация, конкуренция	Предпочтения покупать импортные вещи в торговых сетях создает угрозу реализации товаров предприятий области.
3.9.Конкуренты	цены, соседние регионы, новые конкуренты	Диспаритет цен на сельскохозяйственную продукцию и конкурентные преимущества соседних областей создают угрозу отставания региона, усугубляемую вероятностью появления новых конкурентов в связи с вступлением в ВТО.
3.10.Поставщики	миграция, кадры, монополия	Монопольное положение энергетиков и связистов, а также поставщики рабочей силы в регион создают угрозу стратегическому развитию.

Заключение

Опрос основных групп влияния на процесс выработки рекомендаций по корректировке стратегии развития (Лапыгин Ю.Н., Инструменты реализации стратегии, 2005) Владимирской области позволил в течение короткого времени выполнить экспресс-анализ ситуации, определить основные факторы внешней и внутренней среды, влияющие на развитие области. Кроме того, опрос дал возможность подготовить членов рабочей группы к предстоящей работе над стратегией, а всем остальным участникам опроса - начать формировать ожидания предстоящих решений, которые будут вынесены на обсуждение в процессе презентации итоговых результатов всей работы.

Сам анализ собранного материала свидетельствует о том, что многим респондентам не хватало терпения корректно сформулировать запрашиваемые характеристики внешней и внутренней среды и, во-вторых, произвести ответы по всему опросному листу.

Нетерпение проявлялось и в том, что вместо формулирования проблем, например, респонденты стремились сразу предлагать те решения, которые им казались стратегически важными.

Интересно то, что представители местного самоуправления не видят, как правило, тех возможностей и угроз для региона, которые предоставляет внешняя среда. Отсюда можно делать вывод о том, что после принятия решений о корректировке стратегии развития Владимирской области, стратегии муниципальных образований должны быть существенно пересмотрены.

С другой стороны при формулировании перспектив развития Владимирской области и некоторые представители бизнеса, и многие представители местного самоуправления высказывали суждения об изменении тех факторов внешней среды, на которые повлиять невозможно на уровне области.

Указанные характеристики могут быть обсуждены в рабочей группе по разработке стратегии (дополнены и исправлены), ранжированы и 20% процентов из них (область Парето (Моругова Р.В., 2009)) затем могут быть использованы при определении основного содержания стратегии развития Владимирской области путем построения стратегических матриц и последующего формирования структурных схем стратегии развития региона.



Список литературы

- Инструменты реализации стратегии / под ред. Ю.Н. Лапыгина. - Владимир: ВГПУ, 2005. – 281 с.
- Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования. - М.: Академический проект, 2006. – 350 с.
- Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, 2014. – 208 с.
- Лапыгин Ю.Н., Ершова О.В. Модели компетенций государственных гражданских служащих // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. - 2013. - №9. - С. 189-208.
- Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Стратегический менеджмент: бакалавриат и магистратура. – М.: Эксмо, 2010. – 432 с.
- Лапыгин, Ю.Н. Инновационный процесс и стейкхолдеры // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2012. - № 3(2). – С. 222-225.
- Лапыгин, Ю.Н. Системное решение проблем. - М.: Эксмо, 2008. – 336 с.
- Моргунова Р.В. Механизм управления отношениями со стейкхолдерами – управленческая инновация: монография / Р.В. Моргунова, Е.М. Марченко, Н.В. Моргунова. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2009. – 187 с.



SITUATION IN THE REGION: STAKEHOLDER ASSESSMENT

Lapygin Yuri Nickolaevich¹, Lapygin Denis Yurevich²

Russian Federation Academy of National Economy and Public Administration under the President
of the Russian Federation (Vladimir branch)^{1,2}
(Vladimir, Russia)

Abstract. Strategy development in the region is important from the outset to involve in the process of analyzing the situation in the region, the main group effect on strategically important decisions taken, then decisions will be made consistent, and the implementation will take place with less resistance, as stakeholders will be able to harmonize and unify their positions from the start.

Key words: strategy; region; analysis; stakeholders; factors; government; business community; potential; problems; opportunities; threats.

References:

- Lapygin Y.N. 2012, 'Innovation Process and the Stakeholders', *Economics, Statistics and Informatics. Bulletin of UMO*, vol. 3, no. 2, pp. 222-225.
- Lapygin Y.N. 2006, *Fundamentals of management consulting*, Academic Project, Moscow.
- Lapygin Y.N. 2014, *Strategic management*, Infra-M, Moscow.
- Lapygin Y.N., Ershova O.V. 2013, 'Competency Model of the State Civil Servants', *Sovremennaaâ èkonomika: problemy, tendencii, perspektivy*, vol. 9, pp. 189-208.
- Lapygin Y.N., Lapygin D.Y. 2010, *Strategic Management: Bachelor's and Master*, Exmo, Moscow.
- Lapygin, Y.N. 2008, *Systemic problem solving*, Exmo, Moscow.
- Morgunova RV, E.M. Marchenko & N.V. Morgunova. 2009, *Control mechanism relationships with stakeholders - management innovation: monograph*, VISU, Vladimir.
- Tools of the strategy 2005.* / ed. Y.N. Lapygin . - VISU, Vladimir.