

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный экономический университет»**

На правах рукописи

МЕЛЬНИКОВ ВИТАЛИЙ ВИКТОРОВИЧ

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МАКРОРЕГИОНА
НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
(НА ПРИМЕРЕ СЕВЕРО-КАВКАЗСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА)**

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:
Региональная экономика

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
доцент
Оксана Сергеевна Чечина

Санкт-Петербург – 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОГЛАВЛЕНИЕ	2
ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МАКРОРЕГИОНА НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.....	12
1.1 Понятийный аппарат, классификационные признаки и этимология стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона	12
1.2 Стратегическое планирование как основной этап процесса стратегического управления социально-экономическим развитием макрорегиона.....	26
1.3 Методология и практический опыт использования системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона	36
2 АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МАКРОРЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ СЕВЕРО- КАВКАЗСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА).....	50
2.1 Оценка текущего состояния социально-экономического развития макрорегиона (на примере Северо-Кавказского федерального округа).....	50
2.2 Специфика стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона (на примере Северо-Кавказского федерального округа).....	67
2.3 Анализ систем целеполагания и мониторинга эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона (на примере Северо-Кавказского федерального округа).....	83
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ ПРОБЛЕМНОГО МОНИТОРИНГА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МАКРОРЕГИОНА НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (НА ПРИМЕРЕ СЕВЕРО-КАВКАЗСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА).....	94
3.1 Разработка методики проблемного мониторинга эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона на основе системы сбалансированных показателей (на примере Северо-Кавказского федерального округа).....	94
3.2 Определение комплекса ключевых показателей эффективности системы сбалансированных показателей стратегии социально-экономического развития макрорегиона (на примере Северо-Кавказского федерального округа).....	103

3.3 Апробация методики проблемного мониторинга эффективности стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона на основе системы сбалансированных показателей (на примере Северо-Кавказского федерального округа).....	120
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	127
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	134
ПРИЛОЖЕНИЕ А – Содержание трактовок понятия «стратегия».....	151
ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Классификации видов стратегий, предлагаемые различными авторами ..	153
ПРИЛОЖЕНИЕ В – Определения понятия «стратегическое управление»	156
ПРИЛОЖЕНИЕ Г – Определения понятия «стратегическое планирование».....	157
ПРИЛОЖЕНИЕ Д – Этапы процесса стратегического управления	158
ПРИЛОЖЕНИЕ Е – Систематизация современного опыта использования системы сбалансированных показателей в процессе регионального стратегирования	159
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж – Сопоставление актуального перечня стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона СКФО с целями вышестоящих уровней управления	162
ПРИЛОЖЕНИЕ З – Информация об экспертах	165
ПРИЛОЖЕНИЕ И – Анкета экспертного опроса	166
ПРИЛОЖЕНИЕ К - Результаты анкетирования экспертов на тему «Подбор ключевых показателей эффективности системы сбалансированных показателей стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО»	169
ПРИЛОЖЕНИЕ Л - Определение целевых значений ключевых показателей эффективности стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО	171

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы диссертационного исследования. Глобальный экономический кризис, рост уровня неопределенности и риска в мировой хозяйственной системе, появление новых угроз для российской экономики в виде международных санкций, расширения протекционизма национальных правительств на мировых рынках заставляют задуматься о готовности органов власти к принятию эффективных, нацеленных на перспективу, управленческих решений, разрабатываемых в процессе стратегического планирования (стратегирования). Между тем, остро востребованная политика импортозамещения, инновационный вектор, приоритеты модернизации и цифровизации национальной экономики требуют особого внимания к проблеме стратегического планирования, прежде всего, на уровне макрорегионов как связующих звеньев процесса перехода государственной экономической политики в региональную.

Вектор развития современного стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона, характеризующийся переходом от директивной к партнерской форме взаимодействия властных структур, обнажил существенную проблематику макрорегионального стратегирования: координация процесса разработки и реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона; взаимосвязь стратегии социально-экономического развития макрорегиона подобным стратегиям выше- и нижестоящих уровней управления; степень открытости и прозрачности процесса разработки стратегии социально-экономического развития макрорегиона для всех задействованных и заинтересованных лиц. Сказанное подтверждается многочисленными заявлениями экспертов на ключевых экономических форумах, таких как: Форум стратегов России; Петербургский международный экономический форум; Красноярский экономический форум; Международный Инвестиционный форум в Сочи и др.

Существующая в РФ система макрорегионального стратегического планирования социально-экономического развития представляется достаточной громоздкой, чтобы своевременно реагировать на перманентные высокодинамичные изменения среды. Это подтверждают действующие макрорегиональные стратегии, которые не только устарели в части горизонта планирования и актуального целеполагания, но и не отвечают содержанию документов стратегического планирования федерального уровня.

Задачи, поставленные в федеральном проекте «Цифровое государственное управление» национальной программы «Цифровая экономика РФ», определяют необходимость развития

стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона в цифровом русле.

Сама суть явления «социально-экономическое развитие макрорегиона», высокая степень его сложности и дуальности, а также тот перечень стратегических целей развития Российской Федерации, которые определены Президентом РФ, требуют от макрорегиональных стратегических документов, в определенной степени, сбалансированности, прежде всего, в выборе и структуризации стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона, а также в процессе их реализации и механизме контроля. Подобная проблематика актуализирует острую необходимость поиска более эффективной методики стратегирования применительно к макрорегиональной экономике, которая будет способствовать: созданию гибкой и, вместе с тем, четко структурированной, сбалансированной и гармонизированной системы стратегических целей социально-экономического развития макрорегионов; обеспечению преемственности и согласованности между стратегиями социально-экономического развития макрорегионов и выше- и нижестоящих уровней управления; повышению эффективности контроля реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона за счет увеличения прозрачности и воспринимаемости данного документа для всех заинтересованных лиц; полному переходу процесса макрорегионального стратегирования в цифровую среду за счет использования специализированного программного обеспечения; созданию сбалансированного стратегического плана социально-экономического развития макрорегиона.

Таким образом, актуальность совершенствования методики стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона предопределила выбор темы настоящего диссертационного исследования.

Степень разработанности научной проблемы. Фундаментальные вопросы стратегического управления и планирования рассматриваются в трудах таких зарубежных ученых, как Аакер Д., Акофф Р., Альберт М., Ансофф И., Барни Д., Бартлоу К., Вирсема Ф., Глук У., Гошал С., Джаух Л., Дойль П., Друкер П., Зельцник Ф., Каплан Р., Клейнер Г., Котлер Ф., Куин Д., Мескон М, Минцберг Г., Моборн Р., Моклер Д., Нортон Д., Омае К., Пирс Д., Портер М., Райс Э., Робертсон Р., Роув А., Стрикленд А., Томпсон А., Траут Д., Трейси М., Хаттен Д., Хедоури Ф., Чан Ким В., Чандлер А., Шендел Д. и др. Среди отечественных исследователей, внесших весомый вклад в развитие теории и практики стратегического управления и планирования, можно отметить таких, как Акмаева Р.И., Александров И.Т., Бандурин А.В., Белова Н.Е., Ведута Н.И., Вильямс В.Р., Виханский О.С., Владимирова Л.П., Вознесенский Н.А., Гапоненко А.Л., Герчикова И.Н., Гершун А.А., Голубков Е.П., Градов А.П., Губкин И.М., Гурков И.Б., Евенко Л.И., Забелин П.В., Зуб А.Т., Катькало В.С., Клейнер Г.Б., Кондратьев Н.Д.,

Корнилова А.Д., Кузнецов В.С., Кунах Ю.В., Ларионова А.С., Магданов П.В., Моисеева Н.К., Наумов А.И., Просалова В.С., Прянишников Д.Н., Раменский Л.Г., Ромашова Е.А., Смольянинова Е.Н., Сорокин Г.М., Струмилин С.Г., Тренев Н.Н., Фатхутдинов Р.А., Чернышев М.А., Чуб Б.А., Шателян М.А., Шеремет А.Д., Шеховцева Л.С., Якимов А.В., Яковлев В.Ю. и др. Значительное число исследований фундаментальных теоретических проблем стратегического планирования привело к, в некоторой степени, разрозненности в формулировках основных дефиниций, определении этапов процесса стратегического планирования, классификации стратегий, что ограничивает возможности эффективного применения современных инструментов стратегического управления, основанных на процессном подходе. Этот факт предопределяет необходимость систематизации, обобщения и уточнения используемого терминологического аппарата исследования.

Региональные и макрорегиональные аспекты стратегического планирования социально-экономического развития раскрыты в трудах Балакиной Г.Ф., Бездудной А.Г., Бородина А.И., Буяновой М.Э., Виноградова В.Н., Двас Г.В., Заборовской О.В., Иншаковой Е.И., Киселевой Н.Н., Коломийченко О.В., Костяева А.И., Красюковой Н.Л., Лексина В.Н., Медяник Н.В., Митрофановой И.В., Овсянниковой Р.В., Разумовского В.М., Рохчина В.Е., Селиверстова Е.Н., Смирнова Р.В., Ходачек В.М., Шарафановой Е.Е., Шанина С.А., Швецова А.Н., Штаповой И.С., Эрлиха О.В. и др. Тем не менее, можно зафиксировать тот факт, что исследователи продолжают поиск эффективной методики стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона, которая отвечала бы требованиям современных российских реалий и позволила бы системно подойти к процессу макрорегионального стратегирования, способствуя разработке взаимозависимой и взаимодополняющей макрорегиональной стратегии по отношению к стратегиям выше- и нижестоящих уровней управления.

Вопросы теории и практики внедрения системы сбалансированных показателей в процесс стратегирования рассматриваются такими авторами, как Даванков А.Ю., Зарова Е.В., Иванова А.А., Каплан Р.С., Лоцилина И., Михеенко Ю.В., Нортон Д.П., Нивен П.Р., Палкина Е.С., Парменгер Д., Проживин Р.А., Редченко К., Ромашова Е.А., Федин М., Чайковская Н.В., Чеботарев А.Н., Чернышев И.А., Яковлев В.Ю., Яцукова Н.Л. и др. Преимущественно исследования посвящены анализу отечественных и зарубежных бизнес-практик и демонстрируют высокую эффективность подобной методики в процессе стратегирования на уровне хозяйствующих субъектов.

При этом отмечаются единичные работы в региональных исследованиях (Даванков А.Ю., Егоров Д., Зарова Е.В., Кормановская И.Р., Минко И.С., Проживин Р.А., Шамина Л.К., Яцукова Н.Л. и др.) и отсутствие трудов, посвященных адаптации системы сбалансированных показателей для использования в макрорегиональном стратегировании. Данное обстоятельство позволило

определить основную гипотезу диссертационного исследования, а также послужило основанием для выбора темы диссертационного исследования, определения его целей и задач.

Целью диссертационного исследования является развитие теоретических и методических положений, а также совершенствование методики стратегического планирования на основе системы сбалансированных показателей.

Достижение данной цели предполагает решения следующих **задач**:

- раскрыть понятийный аппарат, классификационные признаки и этимологию стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона;
- осуществить оценку текущего состояния и перспектив социально-экономического развития макрорегиона, определить актуальный перечень его стратегических целей (на примере Северо-Кавказского федерального округа);
- исследовать особенности действующей структуры субъекта макрорегионального стратегирования и выявить существующие проблемы ее функционирования (на примере Северо-Кавказского федерального округа);
- выявить недостатки текущего процесса макрорегионального стратегирования в части целеполагания и мониторинга эффективности (на примере Северо-Кавказского федерального округа);
- разработать рекомендации по оптимизации процесса макрорегионального стратегирования в части целеполагания и мониторинга эффективности на основе системы сбалансированных показателей (на примере Северо-Кавказского федерального округа).

Объектом исследования является Северо-Кавказский федеральный округ как макрорегион стратегирования.

Предметом исследования выступает процесс стратегического планирования социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа.

Научная гипотеза исследования сформулирована на базе предположения автора о том, что проблемы повышения скоординированности, согласованности и связанности стратегий различных уровней управления, повышения их прозрачности, проблемной релевантности и результативности возможно устранить при помощи совершенствования методики мониторинга эффективности процесса стратегического планирования социально-экономического развития региона (в том числе на уровне макрорегиона) посредством использования идей концепции системы сбалансированных показателей.

Соответствие диссертации паспорту специальности. Направление научного исследования, представленного в диссертации, соответствует паспорту специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством, разделу 3: Региональная экономика: п. 3.1. «Развитие теории пространственной и региональной экономики; методы и инструментарий

пространственных экономических исследований; проблемы региональных экономических измерений; пространственная эконометрика; системная диагностика региональных проблем и ситуаций»; п. 3.14. «Проблемы устойчивого сбалансированного развития регионов; мониторинг экономического и социального развития регионов»; п. 3.15. «Инструменты разработки перспектив развития пространственных социально-экономических систем. Прогнозирование, форсайт, индикативное планирование, программы, бюджетное планирование, ориентированное на результат, целевые программы, стратегические планы»; п. 3.17. «Управление экономикой регионов. Формы и механизмы взаимодействия федеральной, региональной, муниципальной власти, бизнес-структур и структур гражданского общества. Функции и механизмы управления. Методическое обоснование и разработка организационных схем и механизмов управления экономикой регионов; оценка их эффективности».

Теоретическая и методологическая основа исследования сформирована на базе: результатов, полученных в ходе теоретических и эмпирических исследований отечественными и зарубежными учеными в области регионального и макрорегионального, а также корпоративного стратегирования в части вопросов разработки, внедрения и функционирования системы сбалансированных показателей; существующей на момент исследования системе нормативно-правового регулирования стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона.

В ходе диссертационного исследования использовались следующие **методы**: ретроспективно-исторический, динамический, логический, системный, статистический, сравнительный и SWOT-анализ и синтез, абстрагирование, метод аналогий, метод экспертных оценок и др.

Информационная база исследования включает в себя комплекс документов нормативно-правового регулирования стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона; документы федеральных и региональных органов власти, регламентирующие стратегию социально-экономического развития макрорегиона; сведения Федеральной службы государственной статистики России; материалы научно-практических конференций, посвященные поиску и решению актуальных проблем стратегического планирования социально-экономического развития макрорегионов; ресурсы сети Internet..

Обоснованность и достоверность результатов исследования находят подтверждение в применении системной методологии и положений процессного подхода при изучении проблем стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона. Выводы, представленные в работе, базируются на общенаучных, статистических, расчетных, сравнительных методах исследования, а также опоре на фундаментальные труды отечественных и зарубежных авторов, эмпирические данные органов государственной статистики, федеральные

и региональные нормативные документы в области стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона.

Научная новизна результатов исследования состоит в разработке методики проблемного мониторинга эффективности процесса стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона, основанной на идеях концепции системы сбалансированных показателей, практическая реализация которой позволит повысить эффективность процесса макрорегионального стратегирования за счет построения сбалансированной, согласованной, проблемно-ориентированной и гармонизированной конструкции системы стратегического целеполагания; повышения уровня координации и согласованности в рамках механизма взаимодействия субъектов макрорегионального стратегирования; систематического, прозрачного и проблемно-релевантного мониторинга степени достижения стратегических целей.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем:

1. Предложена авторская трактовка дефиниции «стратегическое планирование социально-экономического развития макрорегиона», сформулированная на основе процессного подхода, а также положений действующего законодательства, что позволило расширить понимание сущности стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона и привести в соответствие используемый терминологический аппарат и исследуемую методику стратегического планирования.

2. Сформирован перечень основных стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона (на примере Северо-Кавказского федерального округа), определенных на основании результатов анализа текущего состояния и перспектив социально-экономического развития макрорегиона, сопоставления с целями вышестоящих уровней управления и приведения в соответствие с действующими методическими рекомендациями Министерства экономического развития РФ, что послужило основой для построения сбалансированной системы стратегического целеполагания.

3. Предложена структурно-функциональная схема взаимодействия субъектов макрорегионального стратегирования (на примере Северо-Кавказского федерального округа) с учетом перечня основных стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона и особенностей сложившейся структуры отечественной системы государственного управления, что позволяет повысить уровень координации и согласованности их действий.

4. Составлена карта проблемного поля макрорегионального стратегирования на основе изучения структуры и качества документов стратегического планирования в разрезе систем целеполагания и мониторинга эффективности, с применением метода экспертных оценок,

позволяющая систематизировать ключевые проблемы его развития и подтверждающая предположение о необходимости поиска и внедрения более эффективной методики мониторинга эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона.

5. Разработана методика проблемного мониторинга эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона (на примере Северо-Кавказского федерального округа), основанная на идеях концепции системы сбалансированных показателей, включающая карту стратегического целеполагания, комплекс ключевых показателей эффективности, схему их расчета и представления, позволяющая устранить ключевые проблемы в области целеполагания, мониторинга эффективности, а также взаимодействия субъектов макрорегионального стратегирования, что позволит оптимизировать процесс стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона.

Теоретическая значимость результатов исследования заключается в том, что полученные результаты и выводы позволяют дополнить научные представления в области: определения дефиниции «стратегическое планирование социально-экономического развития макрорегиона»; обобщения опыта теоретических исследований и практических наработок в части использования системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования разработанной диссертантом методики проблемного мониторинга эффективности стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона на основе системы сбалансированных показателей в процессе разработки и реализации стратегии социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа. Полученные в ходе диссертационного исследования результаты, в случае их применения в практике макрорегионального стратегирования, будут способствовать прозрачности, системности и логичности процесса разработки и реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона. Материалы диссертации могут быть использованы в учебном процессе при содержательном наполнении дисциплин, посвященных стратегическому управлению.

Апробация результатов исследования. Основные результаты, полученные в ходе диссертационного исследования, были изложены в докладах на конференциях: Международная научно-практическая конференция «Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика» (г. Новосибирск, 2014, 2015, 2016, 2017 гг.); Международная научно-практическая конференция «Научные исследования стран ШОС: синергия и интеграция» (г. Пекин, Китай, 2018 г.); Международная научная конференция «Цифровая трансформация в производстве, инфраструктуре и сфере услуг» (г. Санкт-Петербург, 2019 г.) Всероссийская молодежная научная конференция «За нами будущее: взгляд молодых ученых на инновационное

развитие общества» (г. Курск, 2021 г.). Результаты диссертационного исследования внедрены в процесс стратегического планирования социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа, а также в образовательный процесс ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Публикации результатов исследования. По теме диссертационного исследования опубликовано 18 научных работ общим объемом 18,5 п.л., из них авторских 11,8 п.л., в том числе 8 статей – в изданиях, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования РФ.

Структура диссертации обусловлена поставленной целью и задачами диссертационного исследования, включает в себя введение, три главы, девять параграфов, заключение, список литературы и приложения. Работа изложена на 173 страницах.

Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, раскрыта степень разработанности проблемы, определены цель и задачи, объект и предмет диссертационного исследования, охарактеризованы теоретико-методологическая основа и информационно-эмпирическая база исследования, сформулирована рабочая гипотеза исследования, определена научная новизна и основные положения, выносимые на защиту, а также теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования. В первой главе «Теоретико-методологические аспекты стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона» сформулировано определение понятия «стратегическое планирование социально-экономического развития макрорегиона»; охарактеризован процесс стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона; дана характеристика системе сбалансированных показателей и выявлена возможность ее применения в процессе стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона. Во второй главе «Актуальные проблемы стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона (на примере Северо-Кавказского федерального округа)» исследовано современное состояние социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа; раскрыта специфика стратегического планирования социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа. В третьей главе «Совершенствование методики проблемного мониторинга эффективности стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона на основе системы сбалансированных показателей (на примере Северо-Кавказского федерального округа)» разработана и апробирована методика внедрения системы сбалансированных показателей в процесс стратегического планирования социально-экономического развития региона (на примере Северо-Кавказского федерального округа). В заключении сформулированы основные выводы по результатам диссертационного исследования.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МАКРОРЕГИОНА НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

1.1 Понятийный аппарат, классификационные признаки и этимология стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона

Первостепенное значение в процессе раскрытия сущности проблемы стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона имеет определение ее терминологического аппарата.

Значительное число исследований фундаментальных теоретических проблем стратегического планирования привело к, в некоторой степени, разрозненности в формулировках основных дефиниций, определении этапов процесса стратегического планирования, классификации стратегий. Кроме того, значение большинства основных используемых в данной сфере терминов определено на законодательном уровне [167].

По мнению диссертанта, данное обстоятельство существенно ограничивает возможности эффективного применения современных инструментов стратегического планирования, основанных на процессном подходе. Этот факт предопределяет необходимость систематизации, обобщения и уточнения используемого терминологического аппарата исследования.

Термин «стратегическое планирование социально-экономического развития макрорегиона» является многосоставным и включает в себя дефиниции второго порядка в своей структуре: стратегическое планирование социально-экономического развития и макрорегион (рисунок 1.1). Термин «стратегическое планирование» (или стратегирование) в свою очередь включает дефиниции третьего порядка – стратегия социально-экономического развития, план социально-экономического развития, планирование социально-экономического развития. На четвертом уровне расположены стратегия, план, планирование и социально-экономическое развитие.

Согласно данной схеме можно обобщённо представить, что стратегическое планирование социально-экономического развития макрорегиона (или макрорегиональное стратегирование) – это, прежде всего, осуществление процесса некоторого воздействия субъекта стратегирования (стратегическое планирование) на объект стратегирования (макрорегион) посредством разработки и реализации стратегии с целью его (объекта) социально-экономического развития.



Рисунок 1.1 – Структура дефиниции «стратегическое планирование социально-экономического развития макрорегиона»

Действие осуществляется в рамках общего процесса стратегического управления как его неотъемлемая часть.

Таким образом, объектом исследования и стратегирования выступает макрорегион. В переводе с древнегреческого «μακρός» означает «большой». А регион происходит от латинского слова «regio», означающего «область». То есть «большой регион» предполагает включение в свой состав «регионов» в количестве двух и более.

Помимо того, что термин «регион» может обозначать различные сущности в различных сферах деятельности, в рамках одной сферы деятельности его трактовки также различаются.

Можно выделить несколько подходов к определению понятия «регион» устоявшихся в современной экономической науке (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Подходы к определению понятия «регион»

Наименование подхода	Краткое содержание
Территориально-географический	Регион рассматривается как пространственная единица с определенными географическими границами, преимущественно однородными природно-климатическими условиями и характерными отличительными чертами (историческими, географическими, экономическими, социальными и др.). Например: [11; 88, С. 29; 160; и др.]
Экономический	Регион рассматривается как относительно самостоятельная часть социально-экономической системы государства со своим циклом воспроизводства и характерными особенностями социально-экономических явлений и процессов, в то же время тесно связанная с другими регионами. Например: [38; 65, С. 14; и др.]
Управленческий	Регион рассматривается как комплексная, целостная, специализированная и управляемая система в рамках административно-территориального деления страны на субъекты, имеющая свои органы управления. Например: [43, С. 21; 10; и др.]

Многообразие подходов к определению понятия «регион» свидетельствует о высокой степени сложности определения его универсального толкования. Анализ различных трактовок позволяет заключить не только о регионе как объекте, но и субъекте управления [28].

Представляется возможным выделить ключевые характеристики региона как объекта исследования:

Дифференциация – регион всегда выступает частью какой-либо большей системы и, в свою очередь, сам является совокупностью некоторых элементов, в какой-либо степени отличных друг от друга.

Сбалансированность – элементы региона в каждый момент времени находятся в какой-либо степени баланса, необходимого для устойчивости системы.

Целостность – все элементы региона обладают определенной степенью взаимозависимости, взаимовлияния.

Ресурсы и условия – регион всегда обладает определенным набором различных ресурсов и особенностей окружающей среды.

Целевой характер – обособление региона всегда имеет какую-либо цель.

Территория – регион всегда обладает некоторой территорией и пространством.

Границы – регион всегда обладает условными или безусловными пределами, отделяющими его от других регионов.

Специализация – регион всегда имеет те или иные особенности, отличающие его от подобных образований.

Внешние связи – регион всегда выступает как открытая система, взаимодействующая с внешней средой.

Социум – на территории региона в той или иной степени развития всегда присутствует общественная система с присущими ей социальными процессами.

Экономика – присутствует воспроизводственная система экономических отношений по поводу производства, распределения и обмена материальных и нематериальных благ.

Экология – как материальный и нематериальный базис развития экономики и жизнедеятельности социума.

Управление – регион всегда выступает в роли управляемой подсистемы и при этом обладает собственной системой управления.

Таким образом, для целей настоящего диссертационного исследования представляется возможным определить регион как сложную социо-эколого-экономическую систему, выступающую относительно обособленной частью страны как объект и субъект управления, с целостным комплексом социо-эколого-экономических отношений, взаимосвязанных и взаимодействующих между собой посредством производства, перераспределения, обмена и

потребления материальных и нематериальных благ с целью повышения уровня благосостояния общества и повышения качества жизни населения. Подобное определение является общепринятым в экономической науке.

Федеральное законодательство в области стратегического планирования определяет макрорегион как «часть территории страны, включающая территории двух и более субъектов РФ с таким уровнем социально-экономического развития, который требует формулирования отдельных направлений, приоритетов, целей и задач для данной территории» [167].

Таким образом, с одной стороны, макрорегион включает в себя ряд регионов, а с другой – наравне с подобными макрорегионами, выступает неотъемлемой частью территории страны.

Исследователи, определяя понятие «макрорегион», как правило, придерживаются одной из плоскостей [24]: территориальность [52; 22; 124; и др.]; функциональность [26; и др.]; институциональность [45; 169; и др.].

В связи с вышеизложенным макрорегион правомерно определить, как сложную надрегиональную социо-эколого-экономическую систему, выступающую относительно обособленной частью страны как объект и субъект управления, с целостным комплексом социо-эколого-экономических отношений, взаимосвязанных и взаимодействующих между собой посредством производства, перераспределения, обмена и потребления материальных и нематериальных благ с целью повышения уровня благосостояния общества и повышения качества жизни населения.

По сути макрорегион должен обладать теми же характеристиками, что и регион. Но, поскольку в нашей стране, процесс объединения регионов в макрорегионы (в частности – в федеральные округа) начат относительно недавно, то многие элементы находятся в начальной стадии формирования. Например, в макрорегионах не сформирована собственная полноценная система управления и плохо интегрирована в региональную. В большей степени макрорегионы объединены по территориальному признаку с наличием значительной степени дифференциации в разных плоскостях развития: экономическое, социальное, этнокультурное, политическое и др.

Социально-экономическое развитие макрорегиона (социально-экономического развития макрорегиона) можно рассматривать как:

- процесс происходящих количественных и качественных изменений в макрорегионе;
- результат происходящих количественных и качественных изменений в макрорегионе;
- видение желаемого результата происходящих количественных и качественных изменений в макрорегионе;
- оценочный параметр эффективности процесса стратегического планирования.

Использование термина «социально-экономическое развитие» предполагает рассмотрение вопросов развития макрорегиона с учетом взаимообусловленности, взаимозависимости и взаимовлияния социальных и экономических процессов.

Термин «стратегия» известен с древних времен, происходит от древнегреческого слова «stratēgós», что в переводе означает «вести войско». Изначально использовался в военной среде и означал процесс разработки и осуществления боевых операций, необходимых для получения преимущества и, как следствие, победы над противником [91].

Как и в случае с дефиницией «регион», термин «стратегия» не имеет однозначного определения. Изучение литературы в области стратегического управления позволило выявить высокий уровень интереса исследователей к термину «стратегия» о котором говорит значительное число попыток сформулировать его определение. Содержательный анализ предлагаемых различными исследователями формулировок (приложение А) показал наличие существенных отличий в значении терминов и позволил выделить четыре подхода к определению понятия «стратегия» согласно тому, что исследователь берет за основу понятия стратегии (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Классификация подходов к определению понятия «стратегия» [73, С. 87-91]

Соответственно, можно охарактеризовать эти подходы следующим образом:

1. Стратегия как система (Герчикова И.Н.; Градов А.П.; Аакер Д.) – характеризует наличие единства некоторого числа элементов, взаимодействующих между собой для достижения поставленных целей [27; 31; 1; и др.].
2. Стратегия как модель (Минцберг Г.; Барни Дж.; Владимирова Л.П.; Зуб А.Т.) – представляет собой реальный процесс в динамике с учетом определенного набора факторов [85; 182; 23; 42; и др.].
3. Стратегия как план (Куин Дж.Б. Мескон М.; Альберт М.; Хедоури Ф; Томпсон А.А.; Стрикленд А.Дж.; Акмаева Р.И.; Чуб Б.А.; Фатхутдинов Р.А.) – предполагает, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят

детерминированный внутренними и внешними условиями характер, поддаются полному контролю и управлению [82; 144; 4; 175; 166; и др.].

4. Стратегия как процесс развития (Ансофф И.; Каплан Р.С. Нортон Д.П.; Гершун А.; Клейнер Г.Б.; Яковлев В.Ю.) – основывается на том, что функционирование в рамках выбранного направления должно привести объект стратегирования к достижению поставленных целей [181; 46; 29; 139; 180; и др.].
5. Стратегия как документ (ФЗ № 122 от 22.03.2014 г.) - предполагает фиксацию планируемых изменений на носителе информации [167].

Анализ трактовок понятия «стратегия» различных авторов позволил также выделить ключевые характеристики данной категории, а именно:

- системность: требует определения всего набора элементов понятия «стратегия» и установления взаимосвязи между ними;
- пространственно-временная обусловленность – определяет необходимость учета места и времени в процессе формулирования дефиниции «стратегия»;
- ресурсобеспеченность – устанавливает важность отражения в формулировке понятия «стратегия» зависимости самой стратегии от располагаемых ресурсов;
- детерминированность внутренними и внешними факторами – определяет целесообразность учета факторов среды.

Кроме того, анализ показал наличие двух направлений действия стратегии:

- аутсайдерское – направленное на внешнее окружение объекта стратегирования (обеспечение конкурентоспособности, развитие рынка, обеспечение экономической и иной безопасности, устойчивое развитие);
- инсайдерское – направленное на развитие элементов внутренней среды объекта стратегирования.

Вышесказанное является справедливым и для такого субъекта стратегирования как макрорегион. Основываясь на выявленных параметрах, а также с учетом того факта, что федеральное законодательство в области стратегического планирования не содержит интерпретации термина «стратегия социально-экономического развития макрорегиона» попытаемся предложить следующее авторское определение: «Стратегия социально-экономического развития макрорегиона – это видение субъектом стратегирования желаемого состояния социально-экономического развития макрорегиона в длительной перспективе, наиболее эффективного из альтернативных путей и необходимых средств, процессов и процедур его достижения, при наличии некоторого набора ограничителей внешней и внутренней среды» [69, С. 518].

Предлагаемое определение учитывает наличие следующих факторов:

1. Результирующий – видение состояния объекта стратегирования в будущем.
2. Временной – действие стратегии направлено на долгосрочную перспективу.
3. Ресурсный – для достижения желаемого состояния объекта стратегирования необходимо наличие определенных ресурсов.
4. Альтернативный – из множества вариантов действий, реализация которых должна привести систему к желаемому состоянию, выбирается наиболее эффективный.
5. Лимитирующий – действия по достижению желаемого состояния объекта стратегирования ограничиваются факторами внешней и внутренней среды.
6. Адаптивный – для достижения желаемого состояния объекта стратегирования необходимо вовремя реагировать на будущие изменения внутренней и внешней среды.
7. Экономический – предполагает учет отношения получаемых результатов и затрат, необходимых для их достижения.

Очевидно, что у различных управляющих подсистем существуют различные цели касательно желательного состояния управляемых ими объектов стратегирования. Следовательно, и разновидностей стратегий развития макрорегиона существует достаточно большое количество. В целях повышения эффективности процесса разработки и реализации стратегий социально-экономического развития макрорегиона необходима их четкая классификация.

На основе обобщения информации из различных источников по стратегическому управлению региональным развитием, представленной в приложении Б, с учетом того, что между корпоративным и мезоуровнем управления существует некоторая степень аналогии, попытаемся классифицировать виды стратегий развития макрорегиона (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Классификация стратегий социально-экономического развития макрорегиона

Классификационный признак	Виды стратегий развития макрорегиона
Нормативный (по [166])	Обязательные (Стратегия социально-экономического развития макрорегиона)
	Вариативные (Стратегия пространственного развития макрорегиона Стратегия развития отрасли экономики макрорегиона Стратегия отдельного направления развития макрорегиона)
Направленность (по [166; 99])	Общие (Стратегия социально-экономического развития макрорегиона)
	Отраслевые (Стратегия развития промышленности макрорегиона Стратегия развития туризма в макрорегионе и др.)
	Функциональные (Стратегия пространственного развития макрорегиона Стратегия научно-технологического развития макрорегиона Стратегия инновационного макрорегиона Стратегия инвестиционного развития макрорегиона и др.)
Уровень неопределенности и степень риска (по [144])	Высокорискованные
	Умеренно рискованные
	Достаточно безрисковые
Относительная сила стратегической позиции	Лидерские
	Последовательские

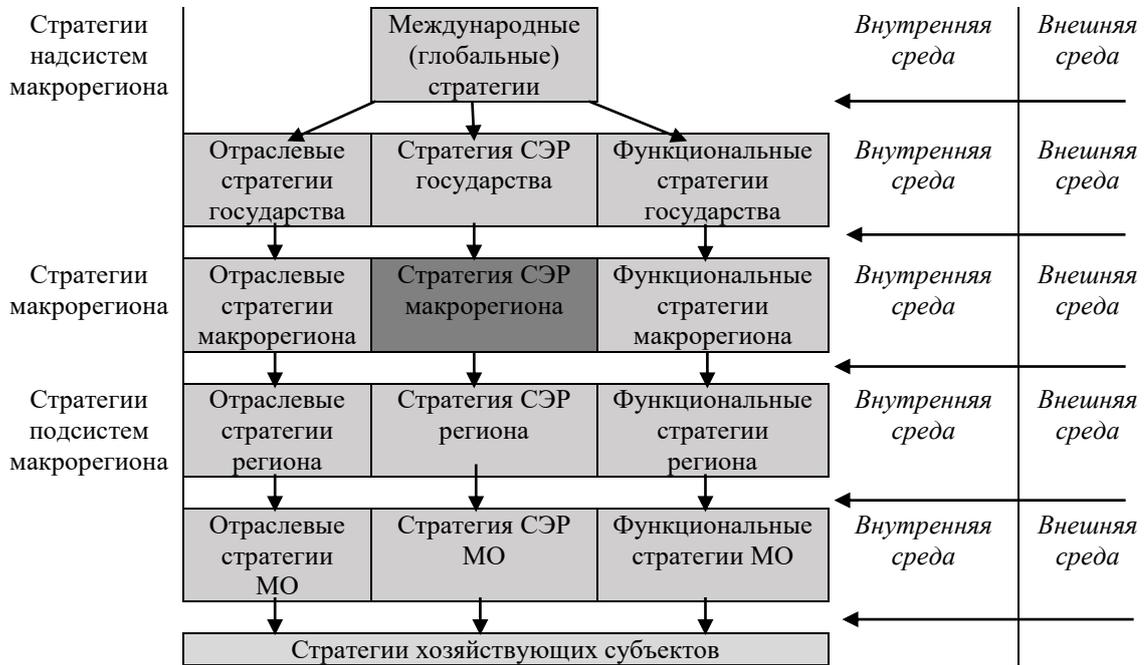
Классификационный признак (по [56])	Виды стратегий развития макрорегиона
Вид развития (по [21])	Концентрированного роста
	Интегрированного роста
	Диверсификационного роста
	Целенаправленного сокращения
Базовая концепция достижения конкурентных преимуществ (по [139])	Минимизации затрат
	Дифференциации
	Фокусирования
	Инноваций
	Быстрого реагирования
	Синергизма
Степень агрессивности поведения в конкурентной борьбе (по [144])	Последовательские
	Наступательные Оборонительные
Уровень принятия решений (по [166; 99])	Международные (глобальные) (при взаимодействии макрорегиона с другими государствами, их макрорегионами, регионами)
	Государственные (при взаимодействии макрорегиона с другими макрорегионами, а также в случае отсутствия собственных органов управления)
	Макрорегиональные общие (в случае наличия собственных органов управления)
	Отраслевые и функциональные макрорегиональные (в случае наличия собственных органов управления)
	Региональные (в случае привлечения нижестоящих органов управления)
Стадия жизненного цикла макрорегиона (по [120])	Зарождения
	Развития
	Зрелости
	Упадка

Анализ существующих классификаций [181; 110; 56; 144; 21; 37; 86; 123; 94; 188; 5; 139; 99; и др.], а также авторское определение стратегии социально-экономического развития макрорегиона, приведенное выше, позволяют выделить следующие классификационные признаки стратегий социально-экономического развития макрорегиона: нормативный; направленность; уровень неопределенности и степень риска; относительная сила стратегической позиции; вид развития; базовая концепция достижения конкурентных преимуществ; степень агрессивности поведения в конкурентной борьбе; уровень принятия решений; стадия жизненного цикла макрорегиона.

Как видно из данных таблицы в приложении Б, в некоторых случаях исследователи упускают взаимосвязь стратегии объекта стратегирования со стратегиями его надсистем и подсистем (например, [21; 37; 86; и др.]).

В практике разработки и реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона также далеко не всегда учитываются стратегии социально-экономического развития входящих в ее состав регионов (см., например, [154]), отраслевые стратегии, а также вышестоящие государственные стратегии. Возможно этот факт является одной из причин низкой эффективности стратегического планирования регионального развития.

Поэтому для достижения целей диссертационного исследования представляется необходимым различать также следующие виды стратегий развития макрорегиона: международные (глобальные) стратегии; государственные стратегии; макрорегиональные стратегии; региональные (рисунок 1.3).



СЭР – социально-экономическое развитие; МО – муниципальное образование

Рисунок 1.3 – Структура системы «стратегия социально-экономического развития макрорегиона»

Согласно рисунку 1.3, стратегия социально-экономического развития макрорегиона формулируется во взаимосвязке со стратегиями ее подсистем (регионов, муниципальных образований, отраслей, хозяйствующих субъектов) и надсистем (других макрорегионов, государства в целом, других государств) под воздействием факторов внутренней и внешней среды.

Далее по аналогии рассмотрим этимологию дефиниции «стратегического управления социально-экономическим развитием макрорегиона» в связи с тем, что стратегическое планирование социально-экономического развития региона является его основным этапом и неотъемлемой частью.

Стратегическое управление было выделено в самостоятельное направление под влиянием следующих факторов: повышение нестабильной внешней и внутренней среды; постепенный переход от капитала, как главного фактора развития, к человеческим ресурсам; тенденции глобализации рынков; научно-технический прогресс; перенос центра внимания руководства на внешнее окружение с целью соответствующего реагирования на его изменения [122].

Термин «стратегическое управление» впервые был введен в научный оборот в 1972 г. американскими экономистами Д. Шенделом и К. Дж. Хаттеном [186], основные существующие на сегодняшний день трактовки стратегического управления представлены в приложении В.

Систематизация представленных определений [187; 20; 144; 21; 34; 166; 59; 177; 131; 50; 122; и др.] позволяет выделить атрибутивные признаки стратегического управления социально-экономическим развитием макрорегиона:

- ориентация на будущее (долгосрочная перспектива);
- учет динамики внешней и внутренней среды;
- обеспечение экономических и иных выгод;
- принятие адаптивных управленческих решений;
- процессный подход;
- система управленческих субъект-объектных отношений.

Большинство исследователей рассматривают проблему определения понятия «стратегическое управление», ограничиваясь рамками одной или нескольких характеристик (приложение В). Точнее всего, по мнению диссертанта, дефиниция «стратегическое управление» раскрыта в определении Катькало В.С. [50], который сделал попытку обобщить накопленный опыт.

Также определены основные элементы стратегического управления социально-экономическим развитием макрорегиона: объект стратегирования; субъект стратегирования; внешняя и внутренняя среда; стратегическое планирование; стратегический анализ; стратегическое целеполагание; стратегия; стратегический план; организация и мотивация действий, направленных на реализацию стратегии; стратегические управленческие решения; стратегический мониторинг; корректировка стратегии.

На основе выделенных атрибутивных признаков и элементов стратегического управления, преимущественности авторского подхода к понятию «стратегия социально-экономического развития макрорегиона» правомерно дефинировать категорию «стратегическое управление социально-экономическим развитием макрорегиона» как: «систему субъект-объектных отношений, возникающих в процессе макрорегионального стратегирования, реализации и мониторинга эффективности реализации стратегии макрорегиона, направленных на решение задач его социально-экономического развития» [69, С. 518].

В данной формулировке, по мнению автора, отражены все основные характеристики стратегического управления, а именно: долгосрочная ориентация; динамизм среды, адаптивность управленческих решений и, наконец, процессный подход, предусматривающий наличие главных функций управления «планирование – реализация (организация и мотивация) – контроль», эффективного инструментария, а также двусторонность любого управленческого процесса.

По аналогичной схеме проследим этимологию категории «стратегическое планирование» и на ее основе осуществим попытку дефинировать термин «стратегическое планирование социально-экономического развития макрорегиона» (или «стратегирование социально-экономического развития макрорегиона»).

По мере развития стратегического планирования менялось, дополнялось и корректировалось содержание данного определения.

Анализируя приведенные в приложении Г определения стратегического планирования различных авторов ([82; 30; 179; 55; 66; 15; 63; 60; и др.]) можно выделить ключевые, системообразующие элементы стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона: субъект стратегирования (органы государственной власти); объект стратегирования (макрорегион); стратегический анализ внутренней и внешней среды; стратегическая позиция макрорегиона; стратегия социально-экономического развития макрорегиона; стратегический план социально-экономического развития макрорегиона.

Раскроем содержание этих понятий на основе общепринятых в экономической науке определений.

Субъект стратегирования – лицо (или группа лиц), осуществляющих управленческое воздействие. В случае с макрорегионом – это органы и должностные лица государственного и муниципального управления.

Объект стратегирования – то, на что направлены действия субъекта стратегирования. В нашем случае это, собственно, сам макрорегион.

Стратегический анализ развития макрорегиона – это оценка влияния факторов среды на текущее и перспективное состояние социально-экономического развития макрорегиона с целью определения его стратегических возможностей.

Стратегическая позиция макрорегиона – текущее состояние макрорегиона в окружающей среде.

Стратегия социально-экономического развития – видение желаемого состояния макрорегиона в длительной перспективе, лучшего из альтернативных путей его достижения, необходимых средств его достижения, при наличии некоторого набора ограничителей внешней и внутренней среды.

Стратегический план социально-экономического развития макрорегиона – документ, содержащий перечень мероприятий, необходимых для реализации стратегии социально-экономического развития, достаточных ресурсов, ответственных лиц, а также набор индикаторов достижения стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона.

Далее, используя категориально-системную методологию, представим визуальную версию стратегического планирования социально-экономического развития в виде категориальных схем согласно подходу профессора В.И. Разумова [49].

Рассмотрим управленческий процесс стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона как квазиизолированную (то есть закрытую, самоорганизующуюся) систему в виде пентаграммы (рисунок 1.4).

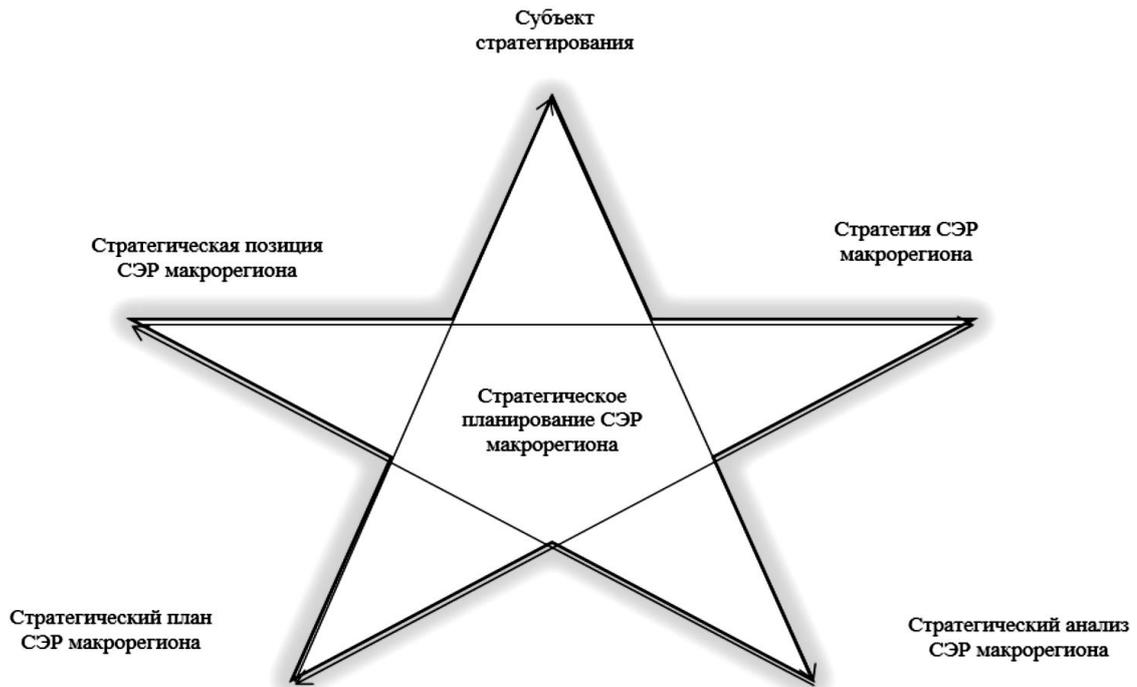


Рисунок 1.4 – Пентаграмма стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона

Идея схемы пентаграммы заключается в следующем: для того чтобы устранить отклонения от нормального функционирования некоторого элемента, воздействие оказывается не на него, а на другой элемент.

Например, отсутствие четко сформулированной стратегии социально-экономического развития макрорегиона можно устранить, воздействуя на субъект стратегирования, повысив его компетентность в области стратегического управления социально-экономическим развитием макрорегиона.

Позиционируя стратегическое планирование социально-экономического развития макрорегиона как самоорганизующуюся систему, представим его в форме гомеостата (то есть системы, способной самостоятельно поддерживать заданные ей параметры функционирования).

В гомеостате данный подход реализуется за счет управления внутренним противоречием системы (то есть противоречием между целью системы и ее текущим состоянием). При переходе от пентаграммы к гомеостату элемент «субъект стратегирования» выступает в роли локального

органа управления. А элементы, находящиеся на противоположных концах отрезков, образуют блоки «состояние» (стратегический анализ состояния социально-экономического развития макрорегиона и стратегическая позиция макрорегиона) и «желаемая перспектива» (стратегия социально-экономического развития макрорегиона и стратегический план социально-экономического развития макрорегиона) [80].

Между блоками, а также в каждом из них имеется противоречие, доступное для управления со стороны субъекта стратегирования (рисунок 1.5).

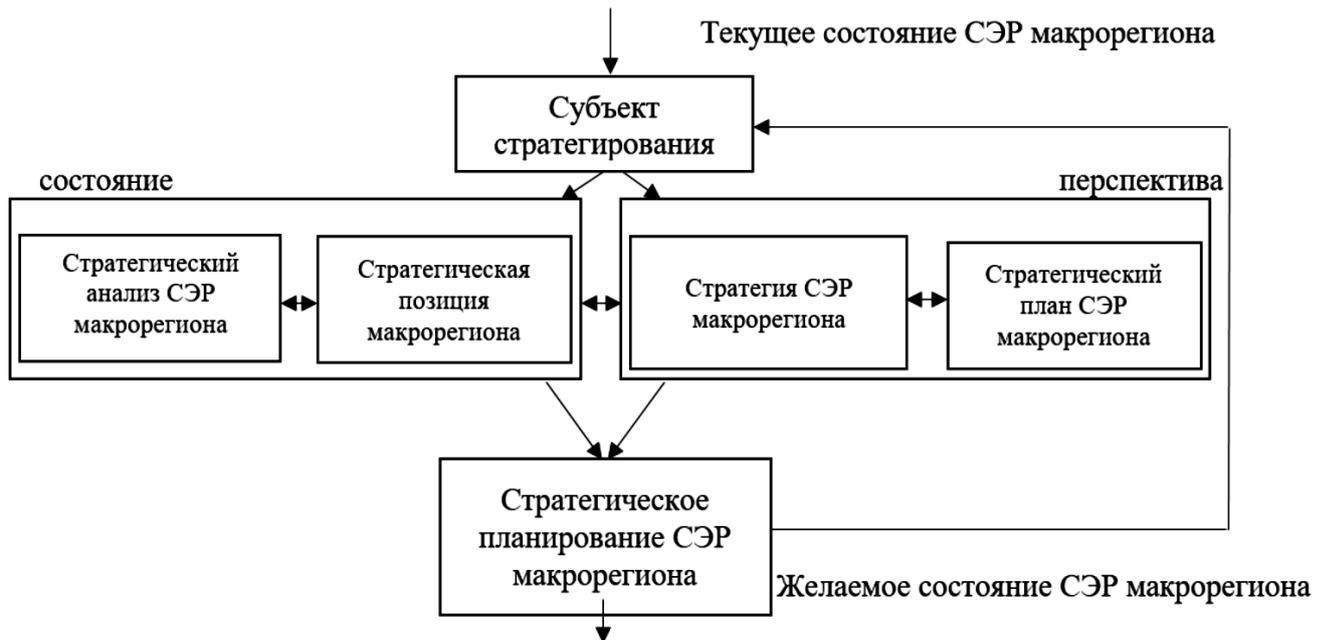


Рисунок 1.5 – Гомеостат стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона

В основе иерархического устройства систем лежит соподчиненность противоречий.

Противоречие разворачивается в пределах категориальной пары «тождество/различие». Любое противоречие может быть осмыслено в виде тенденций-векторов, имеющих противоположные направления.

Выделим три области, каждая из которых заключает в себе особый набор категорий, ими будут: тождество, единое, целое; существование; различие, многое, части. Категории «покоящееся/движущееся» выражают переходы между указанными тремя группами [80].

Для системы «стратегическое планирование социально-экономического развития макрорегиона» установим следующие противоречия:

- для пары из блока «состояние»: сила-слабость (для внутренней среды) и возможности-угрозы (для внешней среды);
- для пары из блока «перспектива»: состояние-перспективы и ожидания-реальность (рисунок 1.6).

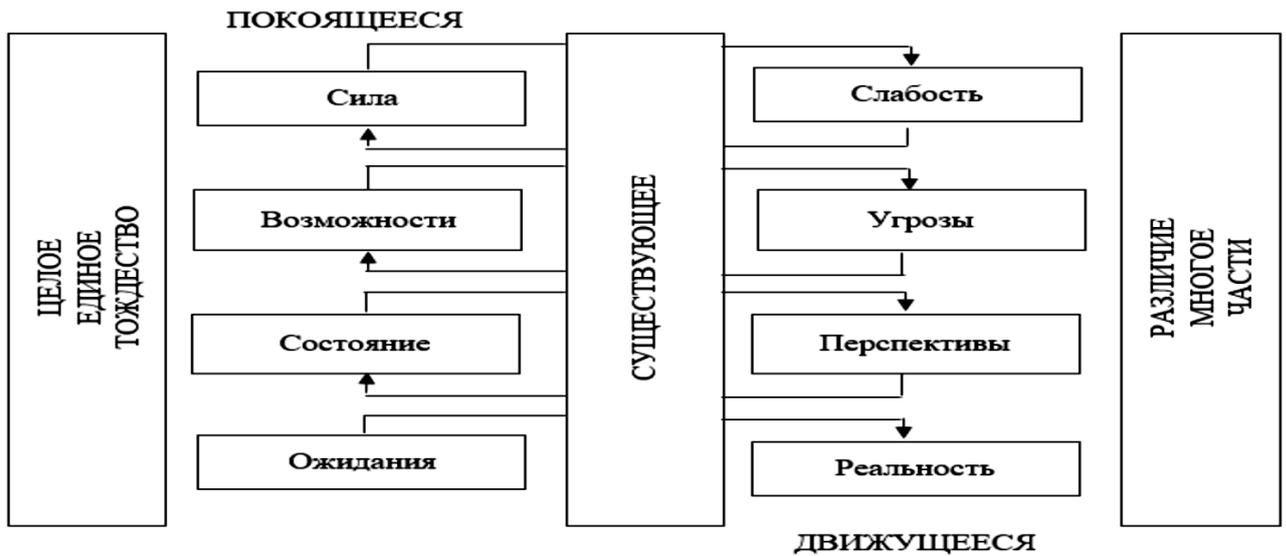


Рисунок 1.6 – Схематическое представление противоречий в «пространстве» категорий стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона

В целях усовершенствования графического образа категории «стратегическое планирование социально-экономического развития макрорегиона» представим ее в форме маятника (рисунок 1.7).

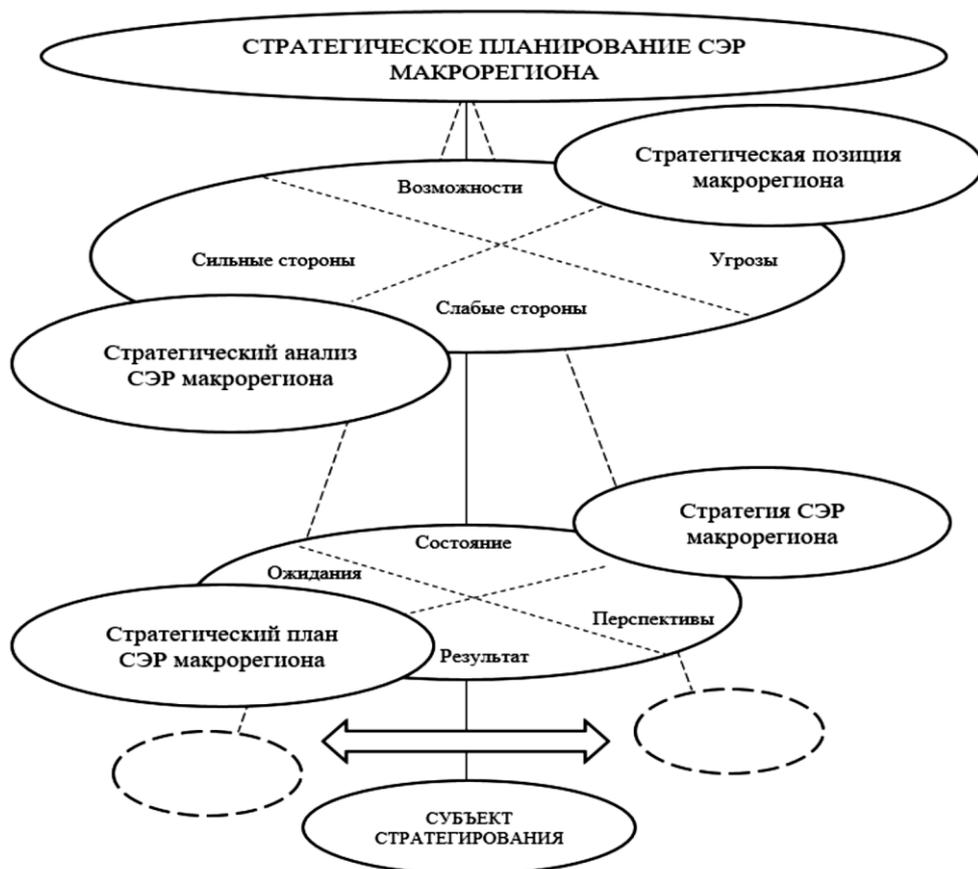


Рисунок 1.7 – Маятниковое представление стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона

В процессе анализа внутренней и внешней среды субъект стратегирования, выступающий в роли маятника, определяет текущее соотношение сильных и слабых сторон (внутренняя среда), возможностей и угроз (внешняя среда) социально-экономического развития макрорегиона, то есть определяет ее текущую позицию. На основе текущей позиции и с учетом возможного изменения условий функционирования макрорегиона определяется соотношение таких противоречий как состояние-перспективы и ожидания-результат, то есть разрабатывается стратегия социально-экономического развития макрорегиона и план ее реализации.

Опираясь на визуализированные выше образы категории «стратегическое планирование социально-экономического развития макрорегиона», а также отталкиваясь от предложенных автором ранее определений понятий «стратегия социально-экономического развития макрорегиона» и «стратегическое управление социально-экономическим развитием макрорегиона», попытаемся дефинировать термин «стратегическое планирование социально-экономического развития макрорегиона» с точки зрения процессного подхода: «Стратегическое планирование социально-экономического развития макрорегиона – процесс, возникающий в результате деятельности субъекта стратегирования, включающей определение стратегической позиции макрорегиона, выбор из альтернативных вариантов оптимальной стратегии его социально-экономического развития, а также разработку стратегического плана, направленного на достижение стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона» [69, С. 518].

Таким образом, в результате данной части диссертационного исследования в качестве научной новизны явилось предложенная авторская трактовка дефиниции «стратегическое планирование социально-экономического развития макрорегиона», сформулированная на основе процессного подхода, категориально-системной методологии, а также положений действующего законодательства, что позволило расширить понимание сущности стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона и привести в соответствие используемый терминологический аппарат и исследуемую методику стратегического планирования.

1.2 Стратегическое планирование как основной этап процесса стратегического управления социально-экономическим развитием макрорегиона

Стратегическое планирование является ключевым элементом и этапом стратегического управления социально-экономическим развитием макрорегиона, от качества которого напрямую зависит эффективность деятельности субъекта стратегирования.

В целях определения этапов стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона важно определить его место в общем процессе стратегического управления и провести разграничение с другими элементами. Для этого необходимо обратиться к имеющимся в науке теоретическим положениям. Анализ литературы показывает, что мнение известных авторов к процессу стратегического управления является неоднозначным, отражая плюрализм взглядов. Сопоставляя подходы разных авторов [181; 82; 144; 189; 21; 30; и др.] к выделению этапов стратегического управления на корпоративном уровне (приложение Д), основываясь на перечне ключевых элементов стратегического управления социально-экономическим развитием макрорегиона, сформированном в пункте 1.1 диссертации определены основные этапы стратегического управления социально-экономическим развитием макрорегиона (рисунок 1.8):

1. Стратегическое планирование социально-экономического развития макрорегиона.
2. Организация и мотивация действий, направленных на реализацию стратегии социально-экономического развития макрорегиона.
3. Стратегический мониторинг процесса реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона [80].
4. Основываясь на результатах стратегического анализа определяется текущая стратегическая позиция макрорегиона в соответствии с которой в рамках процесса целеполагания формулируется главная стратегическая цель (миссия) социально-экономического развития макрорегиона, а также происходит ее декомпозиция на стратегические цели, задачи, мероприятия. На основе разработанного «дерева целей» разрабатывается стратегический план реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона.
5. На этапе реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона определяются ответственные лица, содержание стратегии, порядок и особенности реализации доводятся до сведения всех участников процесса, и начинается процесс выполнения запланированных мероприятий, направленных на реализацию стратегии социально-экономического развития макрорегиона [93].
6. На этапе стратегического мониторинга который идет одновременно с этапом реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона, осуществляется систематическая сверка и анализ текущих показателей эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона с запланированными. В случае возникновения отклонений происходит анализ их возможных причин, а также корректировка процесса и инструментария реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона либо самой стратегии.

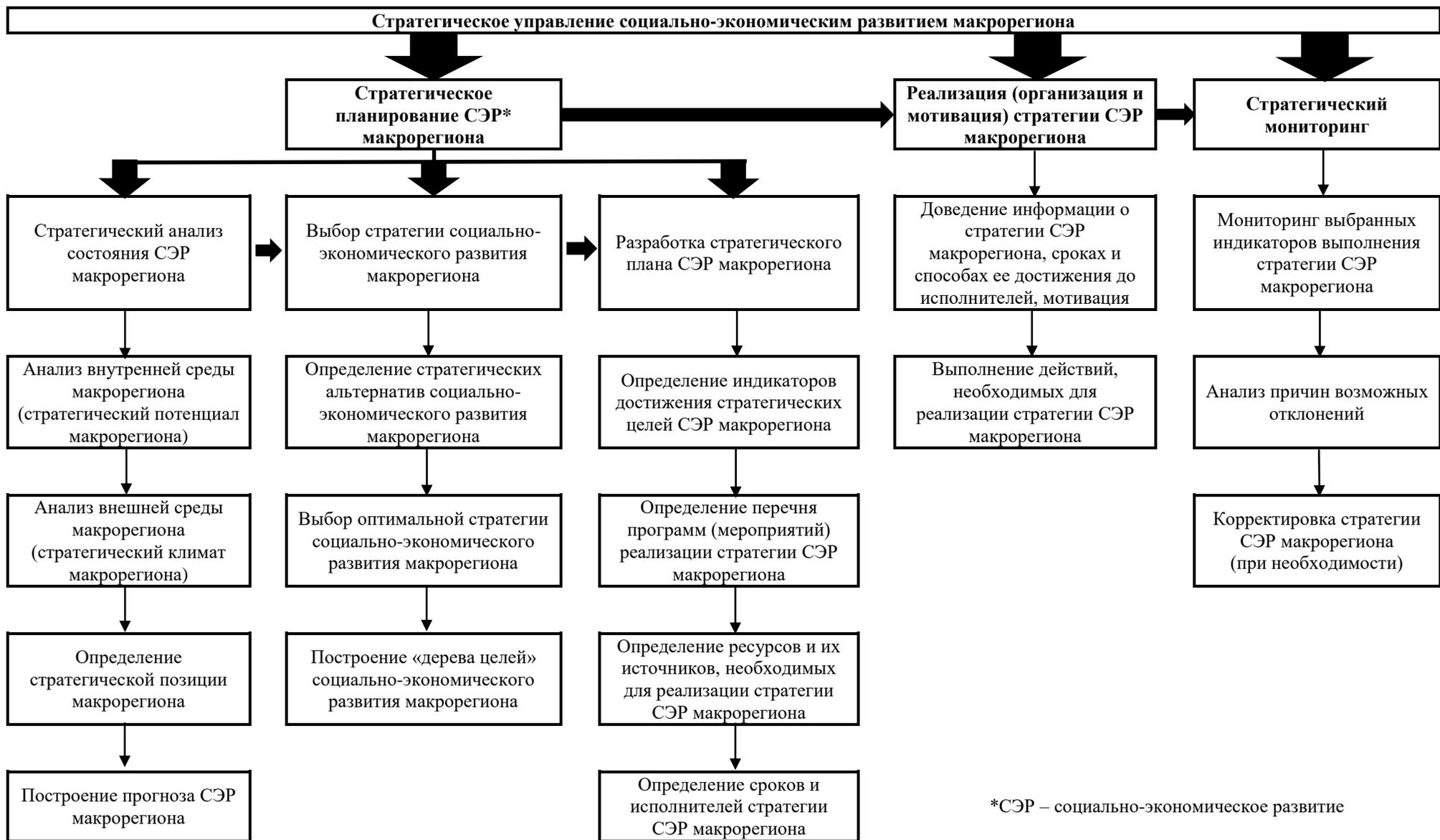


Рисунок 1.8 – Место стратегического планирования в процессе стратегического управления социально-экономическим развитием макрорегиона

7. Таким образом, можно выделить основные этапы процесса стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона: стратегический анализ состояния социально-экономического развития макрорегиона; разработка стратегии социально-экономического развития макрорегиона; разработка плана реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона [80; 12].

Посредством выполнения перечисленных этапов в ходе управленческого взаимодействия субъекта и объекта стратегирования формируется конечный результат процесса - стратегический план социально-экономического развития макрорегиона.

Рассмотрим подробнее элементы и этапы процесса стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона.

В настоящее время можно констатировать отсутствие наличия собственной системы управления на уровне макрорегиона, а текущий субъект стратегирования (рисунок 1.9) представляется:



Рисунок 1.9 – Действующая в РФ субъектная структура стратегирования социально-экономического развития макрорегиона

- многоуровневым – к процессу разработки стратегического плана социально-экономического развития макрорегиона привлекаются в основном федеральные органы власти, но могут быть использованы и ресурсы региональных органов управления, государственных корпораций развития, действующих на территории макрорегиона;
- дифференцированным – в рамках федеральных органов управления формируются две ветви структуры управления: в рамках аппарата Президента РФ – институт Полномочных представителей Президента РФ в федеральных округах; в рамках Правительства РФ

функции макрорегионального стратегического планирования закреплены за Министерством экономического развития РФ и его функциональными подразделениями (департаментами). Начиная с июля 2021 года вводится новый элемент субъекта стратегирования – институт Кураторов макрорегионов (федеральных округов).

Объектом стратегирования выступает макрорегион как социально-экономическая система. Начиная с 2000 года в РФ действует система макрорегионов в результате административной реформы, повлекшей формирование федеральных округов [164]. С момента создания и до настоящего времени система федеральных округов претерпевала изменения в своей структуре и сегодня включает в себя 8 элементов: Центральный (ЦФО); Северо-Западный (СЗФО), Приволжский (ПФО), Уральский (УрФО), Северо-Кавказский (СКФО), Южный (ЮФО), Сибирский (СФО), Дальневосточный (ДФФО) [160]. Подобный формат структуры макрорегионов основан, прежде всего, на административно-управленческой роли и, в меньшей степени, на экономических связях регионов, входящих в их состав. В связи с этим, границы макрорегионов, выделенных по административному признаку, не совпадают с экономическими районами РФ [92]. Учитывая данный факт, макрорегионы на сегодняшний день пока не представляют полноценных объектов управления поскольку не имеют необходимого эффекта синергии. Власти страны видят эту проблему и уже есть некоторые предпосылки ее решения [120]. Это говорит о неизбежности будущих изменений в составе и структуре макрорегионов РФ. Трансформацию предполагается проводить на основе сложившейся системы федеральных округов во временном промежутке – до 2050 года. Кроме того, сложившаяся система стратегического планирования в РФ базируется именно на действующей классификации федеральных округов. В связи с этим в диссертационном исследовании под макрорегионом понимается федеральный округ.

По мнению диссертанта, будущие изменения в макрорегиональном районировании должны быть основаны как на учете специализации хозяйственных комплексов макрорегионов, так и уровня социально-экономического развития регионов, сохраняя при этом их территориальную общность.

Так в рамках пространственного развития РФ Министерством экономического развития предполагается типологизация макрорегионов по следующим признакам (таблица 1.3).

Согласной данной типологии макрорегион-объект исследования (в частности, Северо-Кавказский федеральный округ) можно отнести к типу аграрно-полисервисных, требующих целевой федеральной финансовой поддержки. И, скорее всего, в связи с отставанием по уровню социально-экономического развития от других федеральных округов – к макрорегионам второго ранга.

Таблица 1.3 – Типология макрорегионов Министерства экономического развития РФ (составлено по: [120])

Типология	Структурно-отраслевая				
Тип	Энергоресурсные	Аграрно-индустриальные	Аграрно-полисервисные	Аграрно-индустриальные	Индустриально-дифференцированные
Типология	Проблемно-ориентированная				
Тип	Требующие целевой федеральной финансовой поддержки			Не требующие целевой федеральной финансовой поддержки	
Типология	Скорость формирования макрорегиона				
Тип	Первого ранга			Второго ранга	

В процессе стратегического анализа состояния социально-экономического развития макрорегиона осуществляется оценка влияния факторов среды на прошлое, текущее и перспективное состояние развития макрорегиона с целью определения его текущей стратегической позиции и будущих стратегических возможностей [80] (рисунок 1.10).



Рисунок 1.10 – Факторы, исследуемые в ходе стратегического анализа состояния социально-экономического развития макрорегиона

Стратегический анализ состояния социально-экономического развития макрорегиона включает в себя анализ внутренней (выявление стратегического потенциала) и внешней (определение стратегического климата) среды, на основании которого делается заключение о существующей стратегической позиции макрорегиона и перспективах его стратегического развития. Составляется прогноз социально-экономического развития макрорегиона [80].

Стратегический анализ состояния социально-экономического развития макрорегиона осуществляется с использованием комплекса методов (таблица 1.4).

На втором этапе стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона происходит разработка стратегии социально-экономического развития макрорегиона, включающая: формулирование главной стратегической цели (миссии) и комплекса стратегических целей и задач социально-экономического развития макрорегиона; определение стратегических альтернатив и выбор из них наиболее оптимальной в качестве стратегии социально-экономического развития макрорегиона [80].

Таблица 1.4 – Методы стратегического анализа состояния социально-экономического развития макрорегиона

Метод	Описание
Экономико-статистический	Сбор и обработка необходимой статистической информации, анализ обобщающих показателей на основе применения экономических законов и категорий.
SWOT-анализ	Выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз макрорегиона.
STEP (PEST)-анализ	Выявление степени влияния на макрорегион политических, экономических, социальных и технологических факторов.
Системный анализ	Рассмотрение элементов структуры системы «макрорегион» по отдельности и во взаимосвязи.
Метод экспертных оценок	Привлечение к оценке текущего состояния социально-экономического развития макрорегиона ведущих специалистов из различных областей знаний и практической деятельности.
Социологические методы	Проведение опросов, анкетирования, интервью различных групп населения.
Анализ документов	Изучение нормативных документов, предшествующих документов стратегического планирования, документов стратегического планирования иных субъектов стратегирования.
Ранжирование	Выстраивание рейтинга макрорегионов с целью проведения сравнительного анализа.

В процессе разработки системы целей социально-экономического развития макрорегиона в совокупности с главной стратегической целью (миссией) создается так называемое «дерево целей» (рисунок 1.11).



СЭР – социально-экономическое развитие; МО – муниципальное образование

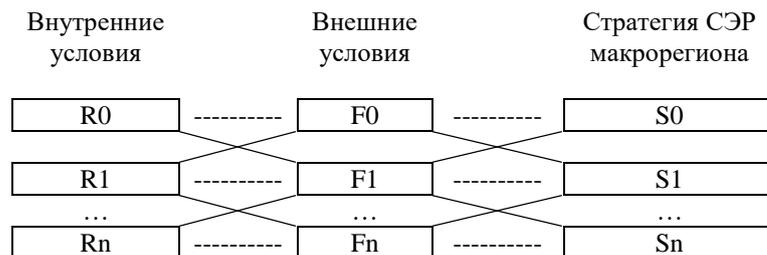
Рисунок 1.11 – Место макрорегиона в системе «дерева целей» социально-экономического развития

Основываясь на положениях федерального законодательства [167] можно выделить три вектора стратегических целей и, соответственно, стратегий. В основе лежат цели социально-экономического развития, дополняются функциональными целями (цели, касающиеся отдельных направлений развития – пространственного, научно-технологического и др.) и целями отраслей экономики.

Главной стратегической целью (миссия) и стратегические цели социально-экономического развития макрорегиона должны быть согласованы с целями ее подсистем (регионы, муниципальные образования, хозяйствующие субъекты) и надсистем (государство, глобальные тренды).

Кроме того, их установление должно быть основано на результатах стратегического анализа состояния социально-экономического развития макрорегиона, определения его стратегической позиции и прогноза социально-экономического развития.

Параллельно происходит определение стратегических альтернатив и выбор из них наиболее оптимальной стратегии социально-экономического развития макрорегиона (рисунок 1.12).



R – ресурсы макрорегиона; F – внешние условия макрорегиона; S – стратегия социально-экономического развития макрорегиона; СЭР – социально-экономическое развитие

Рисунок 1.12 – Схема процесса разработки стратегии социально-экономического развития макрорегиона

При заданном определенном количестве ресурсов (возможностей) макрорегиона (R_0) и сложившихся внешних условиях (F_0) субъект стратегирования выбирает наиболее оптимальный вариант стратегии субъекта стратегирования (макрорегиона) (S_0).

В случае изменения внутренних ($R_0 \rightarrow R_1$) и/или внешних условий ($F_0 \rightarrow F_1$), а также если меняется только один параметр (например: $R_0 \rightarrow R_1$ при $F_0 \rightarrow F_0$ или наоборот, $F_0 \rightarrow F_1$ при $R_0 \rightarrow R_0$) происходит и корректировка стратегии социально-экономического развития макрорегиона ($S_0 \rightarrow S_1$) [80].

На третьем этапе разработки стратегического плана определяются пути и средства реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона, а именно:

- перечень мероприятий (программ и проектов), необходимых для реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона;
- временные параметры для намеченных мероприятий;
- необходимые ресурсы и их источники;
- исполнители стратегии социально-экономического развития макрорегиона;
- индикаторы достижения стратегии социально-экономического развития макрорегиона (построение комплексной системы мониторинга эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона).

Конечным итогом процесса стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона является разработанный и утвержденный стратегический план социально-экономического развития макрорегиона, который является, (согласно [167]), элементом системы стратегического планирования РФ. Стратегический план социально-экономического развития макрорегиона разрабатывается и утверждается Правительством РФ.

К обязательным составляющим стратегического плана социально-экономического развития макрорегиона относятся:

1. Аналитический раздел, включающий анализ социально-экономического положения макрорегиона по результатам которого выявляются тенденции, проблемы и вызовы социально-экономического развития макрорегиона.
2. Раздел целеполагания, включающий формулирование целей, задач, приоритетов и направлений социально-экономического развития макрорегиона.
3. Сценарный раздел, предусматривающий дальнейших ход социально-экономического положения макрорегиона в зависимости от того или иного сценария.
4. Инструментальный раздел, характеризующий весь набор инструментов и механизмов реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона.
5. Раздел мониторинга, предусматривающий создание системы индикаторов достижения стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона [112].

Проектная часть стратегического плана формируется с применением тех или иных методов стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона (таблица 1.5).

На протяжении развития регионального стратегического планирования его основой выступал балансовый метод, постепенно дополнявшийся другими методами, создавая тем самым комплексную систему стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона.

Изучение действующих региональных и макрорегиональных стратегий социально-экономического развития позволяет заключить, что для их разработки используются разнообразные методики и в настоящее время нет универсальной [108].

Таблица 1.5 – Методы стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона (составлено по: [177])*

Наименование метода	Краткая характеристика	Пример использования
Нормативный	Учет в процессе планирования требований законодательства и иных нормативных документов в области стратегического планирования [167]	Все стратегии СЭР
Программно-целевой	В соответствии с установленными стратегическими целями разрабатываются программные меры их реализации с привлечением необходимого числа исполнителей [176; 87].	Государственные программы
Экстраполяции	Использование в процессе стратегирования различных прогнозов СЭР, выявленных трендов СЭР [33].	Все стратегии СЭР
Проектный	Создается отдельный проект со своей структурой (командой проекта) и ресурсами. Повышается общая эффективность управления за счет новаторства, мобильности, ответственности, небольшой численности команды проекта [51].	Приоритетные национальные проекты
Балансовый	Создается баланс между существующими потребностями и требуемыми ресурсами [25].	Балансовая модель долгосрочной устойчивости Калининградской области
Экспертных оценок	Учет в процессе планирования мнений авторитетных специалистов-экспертов в различных сферах деятельности [81].	Например, Стратегия СЭР Ставропольского края [155]
Экономико-математического моделирования	Экономико-математические методы применяются для обоснования выбора той или иной альтернативы.	Например, эконометрическая модель инновационного развития Санкт-Петербурга [130]
Матричный	Предполагает создание различных матриц на основе стратегического анализа. Например, SWOT-анализ.	Все стратегии СЭР
Индикативный	Устанавливаются показатели достижения стратегических целей для последующего мониторинга процесса реализации стратегии СЭР.	Все стратегии СЭР
Сценарный	Заключается в описании возможных сценариев (вариантов) реализации стратегии СЭР в тех или иных обстоятельствах	Все стратегии СЭР

* СЭР – социально-экономическое развитие.

Важно также отметить, что практический опыт и теоретические наработки отечественных ученых (см., например: [19, С. 32-35]) говорят об индикативном методе планирования социально-экономического развития как наиболее приемлемом и целесообразном для макрорегионов России, поскольку позволяет максимально полно учесть их социально-экономическую специфику. Индикативные методы также широко применяются и на уровне стратегического планирования развития хозяйствующих субъектов.

Одним из таких инструментов выступает система сбалансированных показателей. Представляется возможным тот факт, что проблемы повышения скоординированности, согласованности и взаимосвязи стратегий различных уровней управления (в том числе и макрорегиона) возможно устранить при помощи системы сбалансированных показателей.

1.3 Методология и практический опыт использования системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона

Учитывая высокую трудоемкость, многомерность, динамизм такого процесса как стратегическое планирование социально-экономического развития макрорегиона крайне необходимым условием выступает использование современных систем стратегирования, позволяющих эффективно:

- выстраивать целостную иерархию стратегических целей, создавая сбалансированную и гармонизированную композицию согласно схеме «миссия – стратегическая цель – задачи - мероприятия»;
- обеспечивать установление связи между временными горизонтами планирования – от стратегического до оперативного;
- снижать трудоемкость процесса стратегирования посредством автоматизации основных процессов;
- оперативно получать достоверную информацию о ходе реализации стратегии;
- способствовать правильному восприятию стратегии и своей роли в процессе ее реализации исполнителями и другими заинтересованными лицами;
- мотивировать исполнителей на достижение стратегических целей субъекта стратегирования.

Одним из таких инструментов выступает система сбалансированных показателей, разработанная американскими экономистами – директором исследовательского центра Norlan Norton Institute Дэвидом Нортон (David Norton) и профессором Harvard Business School Робертом Капланом (Robert Kaplan) [46].

За тридцатилетний период существования (начиная с 1992 года) данная система положительно зарекомендовала себя при использовании на уровне управления хозяйствующими субъектами, для которых она и была создана. Но, в контексте настоящего диссертационного исследования представляет интерес выявление возможности применения корпоративного инструмента управления в процессе разработки и реализации стратегий регионального и макрорегионального уровня.

Прежде всего, необходимо выявить сущность и особенности системы сбалансированных показателей как инструмента стратегического планирования.

Сам термин происходит от английского Balanced ScoreCard (BSC), что дословно означает «сбалансированная система показателей», хотя в России чаще используется эквивалент «система сбалансированных показателей» (ССП).

Исходя из сути термина можно определить, что основой (ядром) данного инструмента выступает некоторый набор гармонично связанных между собой индикаторов достижения стратегических целей. Такой набор индикаторов принято называть ключевыми показателями эффективности (КПЭ) или в английском варианте - Key Performance Indicators (KPI).

Одним из ключевых отличий данной системы выступает тот факт, что показатели являются не только индикаторами достижения стратегических целей, но и одновременно выступают в качестве ключевых показателей деятельности структурных элементов организации, ее управленческого состава и конкретных исполнителей (персонала), что, безусловно, является сильным фактором мотивации.

Кроме того, в процессе декомпозиции миссии организации до конкретных ключевых показателей эффективности происходит переход от стратегического к тактическому уровню управления. В большинстве случаев система сбалансированных показателей реализуется в виде автоматизированных информационных систем, что позволяет существенно снизить трудоемкость процесса стратегирования, уменьшить количество ошибок при осуществлении операций, повысить прозрачность процесса стратегирования для всех заинтересованных лиц.

Но, по мнению диссертанта, ключевой особенностью системы сбалансированных показателей выступает не набор показателей, а грамотно выстроенный процесс целеполагания, итогом которого и выступает определение ключевых показателей эффективности.

Таким образом, в основе исследуемой системы лежит так называемое «дерево целей» объекта стратегирования, то есть миссия, которая гармонично и сбалансированно декомпозирована на иерархично расположенные уровни: ключевые направления развития – стратегические цели развития – задачи развития – мероприятия, необходимые для достижения заданного уровня развития. Элементы этой структуры в дальнейшем дополняются показателями в целях осуществления анализа и мониторинга, мотивации и принятия решений.

Сбалансированной же исследуемая система выступает в связи тем, что позволяет установить равновесие в следующих плоскостях:

- между различными частями (сферами) жизнедеятельности объекта стратегирования;
- между стратегическим и оперативным уровнями управления, то есть увязать стратегию с текущей деятельностью организации;
- между абстрактной формулировкой стратегии (миссии) и четко определенными задачами конкретных исполнителей;
- между различными уровнями структуры управления;

– между финансовыми и нефинансовыми показателями [61].

Система сбалансированных показателей может видоизменяться и корректироваться в зависимости от особенностей конкретного объекта стратегирования, но базовая ее схема включает главную стратегическую цель (миссию) для достижения которой необходимы действия в четырех ключевых направлениях (проекциях или перспективах в терминологии разработчиков):

1. Перспектива «Финансы» - оценка эффективности капитальных вложений с точки зрения инвесторов.
2. Перспектива «Клиенты» - оценка эффективности взаимодействия с потребителями.
3. Перспектива «Внутренние бизнес-процессы» - оценка эффективности организации основных бизнес-процессов объекта стратегирования;
4. Перспектива «Обучение и развитие» - оценка эффективности развития кадрового потенциала объекта стратегирования [171, С. 152-157].

Традиционная структура системы сбалансированных показателей представлена на рисунке 1.13.



Рисунок 1.13 – Традиционная структура системы сбалансированных показателей (модель Д. Нортон и Р. Каплана) [61]

Каждая из перспектив развития структурируется на стратегические цели, которым, в свою очередь устанавливаются ключевые показатели эффективности. Далее следует процесс перехода на тактический и оперативный уровни планирования посредством дробления целей на задачи, необходимые для их реализации. Последние конкретизируются перечнем оперативных мероприятий.

Система сбалансированных показателей должна быть гармонично встроена в действующую систему управления и процесс ее построения должен включать ряд этапов:

1. Этап подготовки к разработке системы сбалансированных показателей.

2. Этап непосредственной разработки системы сбалансированных показателей.
3. Этап внедрения системы сбалансированных показателей.
4. Этап мониторинга эффективности функционирования системы сбалансированных показателей (рисунок 1.14) [61, С. 82-86].



Рисунок 1.14 – Этапы процесса построения и внедрения системы сбалансированных показателей [61]

На этапе подготовки к разработке системы сбалансированных показателей формулируется новая либо уточняется существующая главная стратегическая цель (миссия) развития объекта стратегирования, определяются основные направления развития объекта стратегирования (перспективы или проекции роста), происходит выбор структурных элементов, задействованных в реализации установленных перспектив роста.

На этапе непосредственной разработки системы сбалансированных показателей осуществляется разработка системы сбалансированных показателей для объекта стратегирования в целом. Разработка системы сбалансированных показателей объекта стратегирования включает в себя следующие действия:

1. Построение системы стратегических целей развития («дерева целей») в соответствии с утвержденной главной стратегической целью (миссией) развития объекта стратегирования и выбранными основными направлениями развития объекта стратегирования (перспективами или проекциями роста).
2. Построение стратегической карты целей путем их структурирования и установления причинно-следственных связей (рисунок 1.15).

3. Определение ключевых показателей эффективности, установление для них временных и целевых значений [74].

Для исключения перегруженности системы эксперты рекомендуют использовать не более 10-20 стратегических целей и не более 2-3 индикаторов их достижения. На данном этапе важно не только ясно сформулировать цели, но и подобрать такие показатели, которые будут максимально точно отражать информацию о достижении стратегических целей. Использование ключевых показателей эффективности позволит сделать выбранные стратегические цели измеримыми [74; 104].

На этапе внедрения системы сбалансированных показателей осуществляется распространение (каскадирование или делегирование) разработанной стратегии на все уровни управления объектом стратегирования. Происходит процесс закрепления стратегических целей и ключевых показателей эффективности за конкретными структурными элементами объекта стратегирования. То есть разрабатываются системы сбалансированных показателей структурных подразделений, на основе которых утверждаются индивидуальные планы, регламенты должностные инструкции работников организации.

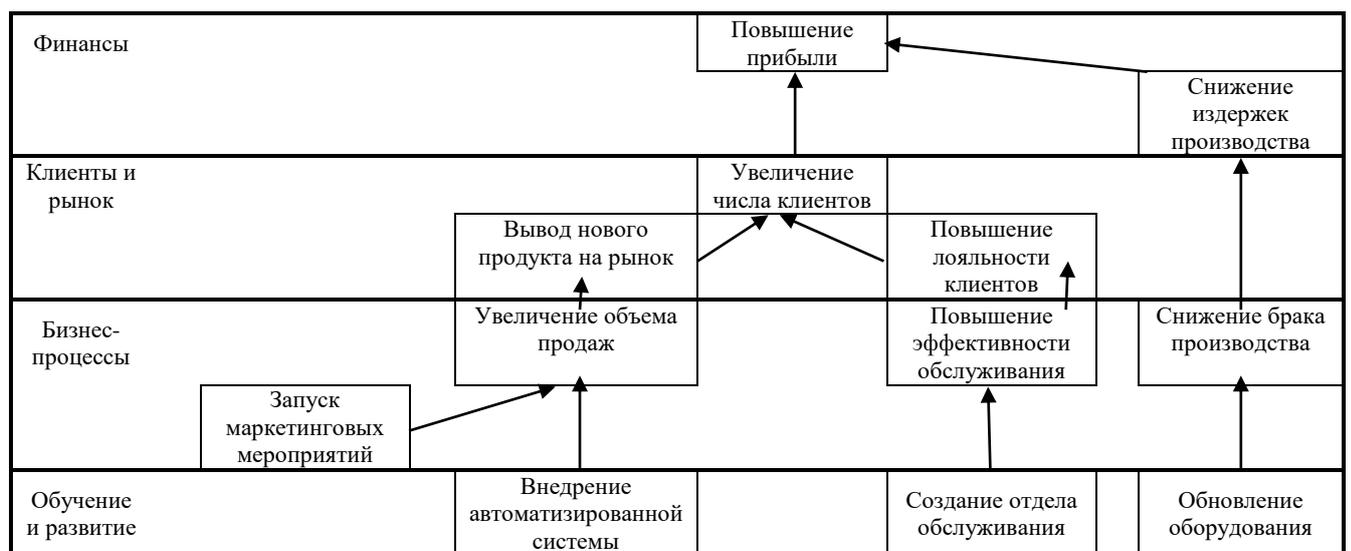


Рисунок 1.15 – Пример стратегической карты системы сбалансированных показателей [104]

На этапе мониторинга эффективности функционирования системы сбалансированных показателей осуществляется текущий анализ и оценка эффективности реализации отдельных стратегических целей и миссии развития в целом посредством контроля за достижением целевых значений ключевых показателей эффективности, в случае необходимости – корректировка элементов системы для изменения негативных тенденций.

Исследования в области построения системы сбалансированных показателей позволяют выделить следующие критерии оценки эффективности ключевых показателей эффективности:

- ключевые показатели эффективности должны максимально точно отражать степень достижения стратегических целей, то есть быть репрезентативными;
- ключевые показатели эффективности должны мотивировать к достижению стратегических целей всех задействованных в реализации стратегии лиц;
- ключевые показатели эффективности должны быть изменены или заменены в случае выявления их неэффективности;
- ключевые показатели эффективности должны иметь ясную формулировку, точное целевое значение, прозрачный способ расчета и временные параметры;
- ключевые показатели эффективности должны быть представлены в таком количестве, чтобы максимально точно и полно отражать степень достижения стратегической цели и при этом не создавать громоздкость системы сбалансированных показателей;
- ключевые показатели эффективности должны быть информативными и индивидуальными, то есть исполнители должны знать и понимать стратегические цели объекта стратегирования, каким образом установленные им индивидуальные ключевые показатели эффективности связаны с этими целями;
- ключевые показатели эффективности должны быть рентабельными, то есть расходы на разработку и реализацию системы сбалансированных показателей не должны превышать ожидаемого экономического эффекта [106, С. 23-27].

Таким образом, можно выделить ключевые отличительные черты системы сбалансированных показателей как методики стратегирования: стратегические цели развития четко структурированы, взаимосвязаны и гармонизированы, что отражается на стратегической карте; стратегические цели развития группируются по блокам – проекциям (или перспективам развития); каждой стратегической цели установлен набор соответствующих ей ключевых показателей эффективности с временными и целевыми параметрами; общий комплекс показателей сбалансирован между собой и включает два блока: финансовые и нефинансовые индикаторы; каждая цель и, соответственно, показатель закрепляются за конкретными исполнителями; должно происходить органичное включение стратегии в систему стратегий всех уровней управления.

Стоит отметить, что с момента создания системы сбалансированных показателей ее разработчиками ряд исследователей предпринял попытки ее совершенствования и, соответственно, видоизменения (таблица 1.6).

Так, П. Нивен [90] заменил термины «проекция» и «перспектива» на понятие «фокус», а также проекцию «Клиенты» на «Взаимоотношения» и проекцию «Обучение и развитие» на «Будущее».

Таблица 1.6 – Систематизация теоретических подходов исследований системы сбалансированных показателей применительно к региональной экономике

№	Исследователи	Проекция (перспективы) развития системы сбалансированных показателей					
		Финансы	Внутренние бизнес-процессы	Обучение и развитие	Клиенты и рынок		
1	Нивен П.	Фокус на внутреннюю деятельность	Фокус на виды деятельности	Фокус на будущее	Фокус на взаимоотношения		
2	Пармендер Д.	-	Внутренние бизнес-процессы	Обучение и развитие	Удовлетворенность сотрудников	Клиенты	Окружающая среда
3	Зарова Е.В. Проживин Р.А.	Финансы	Производство	Труд	Рынок		
4	Даванков А.Ю. Яцукова Н.Л.	Экономическая система		Социальная подсистема	Экологическая подсистема		
5	Минко И.С. Шамина Л.К.	Финансы	Производство	Население	Государство		
6	Егоров Д.	Источники	Внутренние процессы / ресурсы	Потенциал	Общественный заказ		
7	Андрианов В.Д.	Макроэкономическая и финансовая устойчивость	Диверсификация структуры экономики	Институциональное развитие	Социальная трансформация	Экологическая ответственность и энергоэффективность экономики	

Д. Пармендер [107] оставив в качестве основы классическую схему системы сбалансированных показателей, дополнил ее перспективами «Удовлетворенность персонала» и «Окружающая среда». Данное обстоятельство не противоречит концепции, дополняя ее, а с позиции настоящего диссертационного исследования представляет несомненный интерес благодаря включению проекции «Окружающая среда», что безусловно важно в разрезе устойчивого регионального развития.

В рамках региональной экономики и управления теоретических исследований системы сбалансированных показателей на данный момент явно недостаточно. Но, тем не менее, имеются научные публикации, в которых исследователи подтверждают возможность ее применения на региональном уровне управления.

Так, например, Зарова Е.В. и Проживин Р.А. [41] говорят о возможности использования системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования социально-экономического развития региона на основе статистической базы данных, а также предлагают видоизменить классический состав проекций, заменив перспективу «Внутренние бизнес-процессы» на «Производство», перспективу «Клиенты» на «Рынок», перспективу «Обучение и развитие» на «Труд», оставив перспективу «Финансы» без изменений. Такая группировка не лишена логики, но отражает далеко не все направления развития региона и скорее привязана к специфике стратегирования на корпоративном уровне.

В результате исследования проблем устойчивого регионального развития авторы Даванков А.Ю. и Яцукова Н.Л. [35] предлагают использование модели оценки сбалансированности

развития региональной системы, основанной на трех факторах: экономическая подсистема, социальная подсистема, экологическая подсистема, что, в свою очередь, не учитывает всех особенностей пространственного развития региона и, прежде всего, внешних связей региона.

Минко И.С. и Шамина Л.К. [83] рассуждая о невозможности использования на региональном уровне проекций развития предприятия, предлагают заменить «Бизнес-процессы» на «Производство», «Обучение и развитие» на «Население», «Рынок» на «Государство», оставляя проекцию «Финансы» без изменений. В данном варианте отсутствуют ключевые характеристики региона: пространственное развитие и экология.

Интерес к системе сбалансированных показателей появился на муниципальном уровне управления. Егоров Д. [40] предлагает группировать стратегические цели муниципального образования на четыре проекции (перспективы): источники; внутренние процессы/ресурсы; потенциал; общественный заказ. Подобную систему направлений так же сложно применить к региону и макрорегиону.

Андрианов В.Д. [6] предпринял попытку создания системы сбалансированных показателей применительно к РФ в целом, выделяя в ней такие перспективы развития, как: макроэкономическая и финансовая устойчивость; диверсификация структуры экономики; институциональное развитие; социальная трансформация; экологическая ответственность и энергоэффективность экономики, что безусловно имеет отношение к стратегированию регионального и макрорегионального развития.

Таким образом, можно отметить возрастающий интерес ученых к проблеме применения системы сбалансированных показателей на региональном. Вместе с тем, исследований пока явно недостаточно и авторы находятся в поиске эффективной структуры системы сбалансированных показателей регионального уровня управления. Использование в качестве объекта исследования макрорегиона на данном этапе развития науки не зафиксировано.

В целях определения возможности применения системы сбалансированных показателей на уровне регионального и макрорегионального управления необходимо изучить существующий практический опыт ее реализации.

Система сбалансированных показателей выступает достаточно эффективным инструментом стратегического планирования на корпоративном уровне управления, что подтверждается результатами исследования российской консалтинговой компании «БКГ», которые говорят о том, что из 500 крупнейших компаний мира в 412 успешно разработана, внедрена и функционирует система сбалансированных показателей, а авторитетный журнал «Harvard Business Review» обозначил ее как «один из самых значительных вкладов в практику управления» [168].

В государственном и муниципальном управлении очевидна, как минимум, корректировка перечня проекций (перспектив) развития ввиду существенных различий между объектами управления [89].

Инструментарий системы сбалансированных показателей достаточно часто применяется органами государственного и муниципального управления.

Так, например, в голландской налоговой службе система сбалансированных показателей успешно используется в качестве основы построения процесса стратегического планирования деятельности данного государственного учреждения начиная с 2003 года. Схема системы сбалансированных показателей голландской налоговой службы представлена на рисунке 1.16.



Рисунок 1.16 – Схема системы сбалансированных показателей голландской налоговой службы [89]

Согласно рисунку 1.18 видно, что данная организация также определила четыре проекции (перспективы) развития, изменив при этом их названия:

1. Проекция (перспектива) развития 1 – Контроль исполнения фискальных законов (задачи проекции формируются на основе управленческих решений Министра финансов).
2. Проекция (перспектива) развития 2 – Анализ заинтересованных лиц - довольных клиентов (задачи проекции формируются на основе учета мнений внутренних и внешних клиентов учреждения).
3. Проекция (перспектива) развития 3 – Управление бизнес-процессами (задачи проекции формируются на основе учета особенностей и ключевых проблем построения основного бизнес-процесса организации).
4. Проекция (перспектива) развития 4 – Развитие организации (задачи проекции формируются на основе учета текущего инновационного потенциала организации) [89].

В данном варианте композиции системы сбалансированных показателей тестируется две особенности: во-первых, проекции (перспективы) развития выступают одновременно и стратегическими целями; во-вторых, видно, что система ориентирована в большей степени на

внешних клиентов организации и слабо ориентирована на внутренних клиентов (персонал). Данное обстоятельство говорит о неполноценном использовании самой идеи системы сбалансированных показателей.

В Министерстве обороны США, а именно в бухгалтерско-финансовом его управлении, система сбалансированных показателей также встроена в систему стратегического планирования, но, в отличие голландской налоговой службы, здесь проекции (перспективы) развития полностью идентичны базовой схеме: клиенты, финансы, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие.

Систему сбалансированных показателей Министерства обороны США отличает глубокая проработанность и интегрированность в деятельность всех подразделений организации вплоть до индивидуальных рабочих планов сотрудников ведомства [89].

В Налоговой службе США в процессе реализации программы модернизации деятельности учреждения также разработана и внедрена система сбалансированных показателей. В варианте этой организации система включает три равновеликих и равнозначных проекции: «Клиент», «Сотрудник» и «Результаты».

В рамках первой проекции учитывается уровень удовлетворенности клиентов, частота и причины поступления жалоб, особенности восприятия и ожиданий клиентов.

В рамках второй проекции включены такие позиции как удовлетворенность и лояльность сотрудников, социально-психологический климат в коллективе.

В третьей проекции рассматриваются количественные и качественные характеристики качества обслуживания и использования имеющихся ресурсов [89].

Технология системы сбалансированных показателей применяется и деятельности Министерства обороны Великобритании (рисунок 1.17).



Рисунок 1.17 – Схема системы сбалансированных показателей Министерства обороны Великобритании [89]

Заявленная руководством главная стратегическая цель (миссия) «Наступательная обороноспособности» включает достижение развития в четырех проекциях: результаты;

управление ресурсами; совершенствование процессов; обучение и развитие. То есть в составе системы видоизменены первые две перспективы в виду характерных особенностей деятельности учреждения. Разработанная модель отражает специфику оказания государственных услуг, а также необходимость диверсификации государственной службы [89].

Несмотря на то, что наибольшее распространение система сбалансированных показателей получила в западных органах государственного и муниципального управления, в России также имеется положительный опыт ее применения. Например, Федеральное казначейство РФ разработало и внедрило в свою деятельность по стратегическому планированию систему сбалансированных показателей в 2011 году.

Анализируя содержание стратегической карты целей развития Федерального казначейства РФ можно обнаружить наличие двух перспектив роста. Первая объединяет три направления – государственная власть, клиенты и общественность, а вторая заявляет о необходимости развития внутренних функциональных и управленческих процессов, а также персонала [141]. Не самое удачное, по мнению диссертанта, решение об объединении значительно отличающихся объектов управления. Что может негативно сказаться на эффективности стратегического планирования.

В настоящее время в процессе подготовки документов стратегического планирования в субъектах РФ прослеживается использование некоторых элементов, схожих с системой сбалансированных показателей [54].

Так, в стратегии социально-экономического развития Республики Ингушетия до 2030 года использован метод группировки и композиции стратегических целей социально-экономического развития. Выделены группы стратегических целей, обозначенные как стратегические системы: здоровье, комфорт, развитие, доходы и контакты [152].

В процессе подготовки стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года [158] применена методика разработки стратегии ««Живая» система управления будущим AV Galaxy» Леонтьевского центра и компании AV Group (рисунок 1.18).

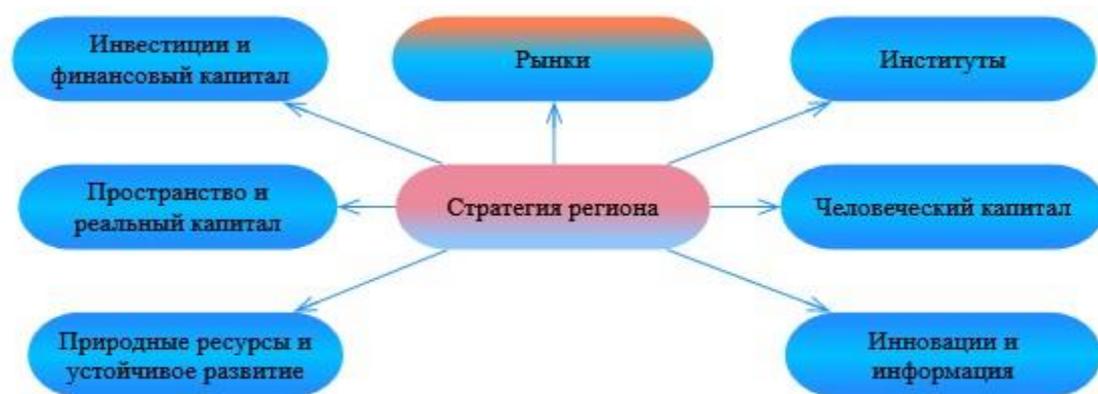


Рисунок 1.18 – «Живая» система управления будущим AV Galaxy» Леонтьевского центра и компании AV Group [158]

Согласно которой миссия развития региона достигается путем выполнения семи ключевых направлений: рынки, институты, человеческий капитал, инновации и информация, природные ресурсы и устойчивое развитие, пространство и реальный капитал, инвестиции и финансовый капитал. В данной системе приоритет отдается направлению «Рынок», остальные выступают второстепенными. Стратегия структурируется на зоны развития, экономические комплексы, кластеры, меры (проекты) и факторы развития. В сравнении с классической схемой системы сбалансированных показателей такой вариант представляется достаточно громоздким.

Особенностью данной модели выступает ориентация на конкурентную борьбу регионов [158]. С одной стороны, направленность на конкурентную борьбу может привести к росту уровня социально-экономического развития макрорегиона, а с другой – к снижению этого уровня у макрорегионов-конкурентов, что является достаточно противоречивым моментом в построении целостной государственной политики регионального развития. С системой сбалансированных показателей данная система схожа и по наличию ориентации на различные уровни управления.

В приложении Е представлен результат систематизации современного опыта использования системы сбалансированных показателей в процессе регионального и макрорегионального стратегирования, полученный на основе содержательного анализа действующих региональных стратегий социально-экономического развития, содержащихся в единой электронной базе данных [178]. Указанные документы оценены на предмет наличия признаков системы сбалансированных показателей, определенных диссертантом ранее.

По каждому признаку региональным стратегиям выставлена оценка: 0 баллов – отсутствует; 1 балл – присутствует в ограниченном виде; 2 балла – присутствует. В результате ранжирования регионов по сумме баллов сформировано целостное представление об уровне использования системы сбалансированных показателей в процессе регионального и макрорегионального стратегирования (рисунок 1.19).

Согласно рисунку 1.19 в полном объеме система сбалансированных показателей не использовалась в процессе подготовки документов регионального и макрорегионального стратегического планирования. В то же время имеются региональные стратегии, схема подготовки которых оказалась достаточно близка к идеям изучаемой концепции: Краснодарский край; Республика Адыгея; Республика Крым; Чувашская Республика; Нижегородская область; Челябинская область.

Изучение содержания основных федеральных нормативных документов, регламентирующих процесс стратегирования показывает, что большинство признаков системы сбалансированных показателей в том или ином виде отражены в требованиях, предъявляемых к региональным и макрорегиональным стратегиям.



Рисунок 1.19 – Использование элементов системы сбалансированных показателей в процессе регионального стратегирования

Следовательно, использование данного инструмента в стратегическом планировании социально-экономического развития макрорегиона не противоречит, а эффективно дополняет современную систему стратегического планирования в РФ (таблица 1.7).

Таблица 1.7 – Наличие требований в федеральных нормативных документах стратегического планирования, связанных с признаками системы сбалансированных показателей*

	Признак системы сбалансированных показателей	Документ			
		[105]	[106]	[75]	[1]
1	Группировка стратегических целей на блоки	+	-	+	+
2	Наличие иерархии целей согласно схеме «миссия – направления – цели – задачи – мероприятия»	+	-	+	+
3	Сбалансированность индикаторов и стратегических целей	+	+	-	+
4	Закрепление индикаторов и стратегических целей за конкретными исполнителями	-	-	-	+
5	Органичное включение стратегии в систему стратегий различных уровней управления	+	-	-	+

* (+) присутствует; (-) отсутствует.

В результате исследования можно сделать вывод о создании некоторого количества теоретических и практических предпосылок к полноценному использованию системы сбалансированных показателей в региональном и макрорегиональном стратегировании, но на практике она пока не нашла должного применения, несмотря на отдельные случаи ее использования в области государственного и муниципального управления, которые, в большей степени, можно отнести к уровню управления хозяйствующими субъектами.

Таким образом, выявленные преимущества системы сбалансированных показателей, состоящие в переводе стратегии развития в цифровое русло, структурировании и гармонизации стратегических целей между собой, а также с целями других уровней управления, установлении

четкой связи между выбранными целями и ключевыми показателями эффективности их достижения (о подобной необходимости говорят многие исследователи, например [36]), закреплении установленных целей и индикаторов за конкретными исполнителями, демонстрирующие ее эффективность в процессе корпоративного стратегирования, а также успешные, хотя и единичные практики использования системы сбалансированных показателей в государственному управлению и при разработке региональных стратегий позволяют рассматривать подобный инструментарий на уровне макрорегиона [71].

2 АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МАКРОРЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ СЕВЕРО-КАВКАЗСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА)

2.1 Оценка текущего состояния социально-экономического развития макрорегиона (на примере Северо-Кавказского федерального округа)

Северо-Кавказский федеральный округ (далее СКФО) является макрорегионом, расположенном в южной части территории Российской Федерации (РФ). СКФО включает в свой состав семь субъектов РФ: (Республика Дагестан (РД), Республика Ингушетия (РИ), Кабардино-Балкарская Республика (КБР), Карачаево-Черкесская Республика (КЧР), Республика Северная Осетия – Алания (РСО-А), ЧР (ЧР), СК (СК). Образован в 2010 году путем выделения указанных субъектов РФ из состава Южного федерального округа [164].

Макрорегион СКФО расположен на юге европейской части РФ и граничит: север и запад – с Южным федеральным округом РФ (Краснодарский край, Ростовская область, Республика Калмыкия); восток – с Казахстаном (по воде Каспийского моря); юг – с Азербайджаном, Грузией, Южной Осетией и Абхазией (по Главному Кавказскому хребту). Относится к числу геостратегических территорий РФ, имея весомое значение для сохранения ее территориальной целостности и национальной безопасности [147].

Анализ современного состояния социально-экономического развития макрорегиона СКФО осуществлен согласно перечню обязательных разделов стратегии социально-экономического развития региона РФ [118; 112]: развитие человеческого капитала и социальной сферы; экономическое развитие; развитие научно-инновационной сферы; развитие рационального природопользования и обеспечения экологической безопасности; развитие межрегиональных и внешнеэкономических связей; пространственное развитие; развитие кадрового обеспечения экономики.

Исследование осуществлено по направлениям: макрорегион СКФО в сравнении другими макрорегионами и по вкладу в общее развитие РФ; регионы, входящие в состав макрорегиона СКФО в сравнении между собой и по вкладу в развитие макрорегиона.

Исследуемый период – с 2017 по 2020 гг. В связи с тем, что не все показатели на момент исследования были рассчитаны и опубликованы органами государственной статистики, анализируемый интервал в подобных случаях смещался до периода с имеющимися данными.

Ввиду объемности и большого количества анализируемых значений показателей в целях повышения наглядности и доступности восприятия полученной информации в работе приняты следующие условные обозначения:

- X - значение анализируемого показателя на момент обследования;
- Δ - темп роста (снижения) значения анализируемого показателя, рассчитанный как отношение значения показателя в текущем периоде к значению этого показателя в базисном периоде и выраженный в процентах;
- D - доля значения показателя региона в показателе региона верхнего порядка – в РФ (для СКФО) и в СКФО (для субъектов РФ, входящих в состав СКФО), выраженная в процентах;
- R - место (ранг) региона среди регионов одного порядка – среди федеральных округов (для СКФО) и среди субъектов, входящих в состав СКФО;
- ↑ - рост значения показателя в целом за анализируемый период;
- ↓ - снижение значения показателя в целом за анализируемый период;
- = - отсутствие изменения значения показателя в целом за анализируемый период;
-  - Позитивное изменение показателя в целом за анализируемый период;
-  - Негативное изменение показателя в целом за анализируемый период;
-  - Отсутствие изменения показателя в целом за анализируемый период.

Развитие человеческого капитала макрорегиона СКФО и входящих в его состав регионов охарактеризовано с помощью показателей, представленных в таблице 2.1.

СКФО относится к макрорегионам с наименьшей численностью населения, занимая 7 место (6,8% от РФ) опережая лишь ДВФО. Для макрорегиона характерен прирост (на 1,3%) численности населения в отличие от общероссийской тенденции ее сокращения. Это обеспечивается, прежде всего, за счет естественного прироста, который в свою очередь значительно уменьшился, но, в сравнении с показателем по РФ пока остается в положительной зоне (67,93%) и по данному показателю макрорегион СКФО выступает лидером среди федеральных округов. Стоит отметить, благоприятная ситуация сложилась не во всех регионах макрорегиона СКФО. Так, например, сокращение численности населения наблюдается в Карачаево-Черкессии, Северной Осетии и Ставропольском крае, причем в последних двух происходит естественная убыль населения. По-прежнему основную долю в количественных показателях численности населения составляют РД и СК (31,4% и 28,1% соответственно).

В связи с тем, что макрорегион СКФО расположен на незначительной площади территории РФ (всего 1%), несмотря на сравнительно небольшую численность населения, здесь высока ее плотность, которая на протяжении анализируемого периода увеличивается в отличие от ситуации, складывающейся в РФ в целом (1,1%).

Таблица 2.1 – Показатели, характеризующие уровень развития человеческого капитала макрорегиона СКФО и входящих в его состав регионов (рассчитано по: [95; 172; 173; 174; 129])

Показатель		РЕГИОН											
		РФ	СКФО	РД	РИ	КБР	КЧР	РСО-А	ЧР	СК			
Численность населения, тыс. чел.	X	146459,8	↓ 9949,1	↑ 312,2	↑ 511,3	↑ 868,8	↑ 465,4	↓ 695,0	↓ 1488,4	↑ 2798,2	↓		
	Δ	99,7	↓ 101,3	↑ 102,0	↑ 104,8	↑ 100,3	↑ 99,8	↓ 99,0	↓ 103,6	↑ 99,9	↓		
	D	-	- 6,8	↑ 31,4	↑ 5,1	↑ 8,7	↓ 4,7	↓ 7,0	↓ 15,0	↑ 28,1	↓		
	R	-	- 7	= 1	= 6	= 4	= 7	= 5	= 3	= 2	=		
Плотность населения, чел. на 1 кв. км.	X	8,6	= 58,5	↑ 50,3	↑ 62,3	↑ 69,6	↑ 32,6	↓ 86,8	↓ 95,7	↑ 42,2	↓		
	Δ	99,2	↓ 101,1	↑ 101,5	↑ 103,7	↑ 100,3	↑ 99,9	↓ 99,1	↓ 102,8	↑ 98,8	↓		
	R	-	- 2	= 5	= 1	= 4	= 7	= 3	= 2	= 6	=		
Естественный прирост (убыль -) численности населения, тыс. чел.	X	-702,1	↑ 46,5	↓ 27,3	↓ 6,4	↓ 1,8	↓ 0,1	↓ -0,4	↑ 20,5	↓ -9,2	↑		
	Δ	312,6	↑ 67,9	↓ 82,1	↓ 98,5	↓ 46,7	↓ 12,4	↓ 17,3	↑ 87,0	↓ 657,0	↑		
	R	-	- 1	= 1	= 3	= 4	= 5	↓ 6	↑ 2	= 7	=		
Миграционный прирост (убыль -) численности населения, тыс. чел.	X	124,5	↓ -10,1	↓ -4,9	↓ 2,1	↓ -0,9	↓ -0,3	↓ -3,4	↓ -1,2	↓ -1,6	↓		
	Δ	99,7	↓ 40,2	↓ 44,1	↓ 73,7	↓ 27,3	↓ 17,5	↓ 75,2	↓ 34,0	↓ 39,2	↓		
	R	-	- 5	= 7	= 1	= 3	= 2	= 6	= 4	= 5	=		
Удельный вес городского населения, процентов	X	74,81	↑ 50,18	↑ 45,14	↓ 55,18	↓ 52,04	↓ 42,89	↑ 64,51	↑ 36,64	↑ 59,17	↑		
	Δ	100,5	↑ 100,7	↑ 99,9	↓ 99,8	↓ 99,8	↓ 100,4	↑ 100,4	↑ 105,1	↑ 101,2	↑		
	R	-	- 8	= 5	= 3	= 4	= 6	= 1	= 7	= 2	=		
Ожидаемая продолжительность жизни при рождении, лет*	X	73,3	↑ 76,6	↑ 79,1	↑ 83,4	↑ 76,5	↑ 76,2	↑ 75,8	↑ 75,9	↑ 74,7	↑		
	Δ	100,9	↑ 101,0	↑ 101,7	↑ 102,2	↑ 100,9	↑ 100,4	↑ 100,3	↑ 101,4	↑ 100,6	↑		
	R	-	- 1	= 2	= 1	= 3	↑ 4	↓ 6	↓ 5	↑ 7	=		
Соотношение браков и разводов, браков на 1000 разводов	X	653	↑ 451	↑ 332	↑ 205	↑ 508	↓ 650	↑ 558	↑ 157	↑ 674	↑		
	Δ	112,2	↑ 107,6	↑ 113,7	↑ 105,7	↑ 99,6	↓ 112,9	↑ 107,5	↑ 105,4	↑ 109,9	↑		
	R	-	- 8	= 5	= 6	= 4	= 2	= 3	= 7	= 1	=		
Реальные денежные доходы населения (процентов к предыдущему году)	X	97,4	↓ 96,5	↓ 97,1	↑ 99,7	↓ 97,7	↓ 95,1	↓ 94,5	↓ 99,3	↓ 94,0	↓		
	Δ	96,3	↓ 97,1	↓ 100,2	↑ 98,8	↓ 98,0	↓ 96,6	↓ 94,5	↓ 97,1	↓ 93,4	↓		
	R	-	- 8	= 4	↑ 1	↑ 3	↑ 5	↑ 6	↓ 2	↓ 7	↓		
Численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума, процентов от общей численности населения	X	12,3	↓ 21,22	↓ 14,6	↓ 30,5	↑ 24,2	↓ 23,5	↑ 13,8	↓ 20,7	= 14,0	↓		
	Δ	95,4	↓ 89,5	↓ 49,3	↓ 103,0	↑ 98,0	↓ 101,3	↑ 95,8	↓ 100,0	= 97,9	↓		
	R	-	- 8	= 5	↓ 1	= 2	↑ 3	↑ 7	↓ 4	↑ 6	↑		
Качество жизни, место в рейтинге субъектов РФ	X	-	- -	- 56	↓ 78	↓ 77	↑ 83	↓ 70	↓ 74	↑ 23	=		
	Δ	-	- -	- 87,5	↓ 98,7	↓ 102,7	↑ 98,8	↓ 92,1	↓ 104,2	↑ 100,0	=		
	R	-	- -	- 2	= 5	↑ 6	↑ 7	= 3	↑ 4	↓ 1	=		

По данному показателю СКФО относится к макрорегионам-лидерам, уступая лишь ЦФО.

Между тем в макрорегионе СКФО сохраняется негативная миграционная ситуация за счет оттока населения в другие регионы страны. Однако темп роста значения данного показателя составил 40,3%, что говорит о замедлении миграционной убыли населения. Это может свидетельствовать о более низком уровне привлекательности проживания в СКФО по сравнению с другими макрорегионами.

В большинстве регионов макрорегиона СКФО продолжает расти уровень урбанизации, прежде всего, за счет сокращения численности сельского населения. Но, по-прежнему, регионы, входящие в состав макрорегиона СКФО остаются регионами с преобладанием сельского населения. По численности городского населения макрорегион СКФО занимает последнее 8 место.

Ожидаемая продолжительность жизни при рождении превышает общероссийские значения, составляя 76,6 лет в 2020 году и по этому показателю макрорегион СКФО является бесспорным лидером. Причем, РИ является рекордсменом по продолжительности жизни, где значение этого индикатора находится на уровне 83,4 лет.

Соотношение браков и разводов в макрорегионе СКФО существенно ниже чем в других макрорегионах, что обусловлено низким показателем в РД, РИ и ЧР. Возможно, это объясняется сильным влиянием национальных обычаев.

Снижение реальных денежных доходов населения тестируется по всей стране, но в макрорегионе СКФО данный процесс происходит несколько быстрее, чем в других макрорегионах и, соответственно, последнее 8 место в рейтинге по уровню денежных доходов населения. Хуже всего ситуация в СК, где доходы населения снизились на 6%.

Несмотря на снижение уровня бедности за анализируемый период, в макрорегионе СКФО почти четверть населения (21,2%) находится за чертой бедности, для сравнения в целом по РФ это 12,3% населения.

Согласно рейтингу регионов по уровню жизни агентства «РИА» [129], практически все регионы, входящие в состав макрорегиона СКФО являются регионами-аутсайдерами, за исключением Ставропольского края, который занимает 23 место.

Таким образом, на настоящий момент в макрорегионе СКФО складывается неоднозначная ситуация с состоянием развития человеческих ресурсов. С одной стороны, большая численность населения с высокой продолжительностью жизни, а с другой – не самые лучшие условия для качественной жизни, прежде всего экономические, и, как следствие – отток населения, сокращение темпов естественного прироста.

Развитие социальной сферы макрорегиона СКФО охарактеризовано с помощью показателей, представленных в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Показатели, характеризующие уровень развития социальной сферы макрорегиона СКФО и входящих в его состав регионов (рассчитано по: [95; 172; 173; 174; 125; 126; 127])

Показатель		РЕГИОН									
		РФ	СКФО	РД	РИ	КБР	КЧР	РСО-А	ЧР	СК	
Ввод в действие жилых домов, процентов к предыдущему году	X	115,4	↑ 149,2	↑ 137,4	↑ 70,6	↓ 111,3	↑ 155,0	↑ 107,8	↓ 210,1	↑ 149,5	↑
	Δ	122,3	↑ 141,6	↑ 114,0	↑ 46,4	↓ 104,5	↑ 135,0	↑ 94,2	↓ 190,0	↑ 175,7	↑
	R	-	- 2	↑ 4	↓ 7	↓ 5	↑ 2	↑ 6	↓ 1	↑ 3	↑
Доля граждан, ведущих здоровый образ жизни, процентов	X	9,1	↓ 14,7	↓ 9,9	↓ 38,5	↓ 10,8	↓ 5,7	↓ 23,4	↑ 15,3	↑ 16,6	↑
	Δ	75,8	↓ 98,7	↓ 75,0	↓ 78,9	↓ 95,6	↓ 27,0	↓ 600,0	↑ 147,1	↑ 104,4	↑
	R	-	- 1	↑ 6	↓ 1	= 5	= 7	↓ 2	↑ 4	↑ 3	=
Заболеваемость, случаев на 1000 чел. населения	X	780,2	↑ 641,6	↑ 776,6	↓ 548,6	↓ 433,3	↓ 781,1	↑ 629,5	↓ 395,7	↓ 682,0	↑
	Δ	100,2	↑ 100,3	↑ 98,6	↓ 95,4	↓ 99,6	↓ 123,2	↑ 84,3	↓ 78,9	↓ 114,0	↑
	R	-	- 8	= 2	↓ 5	= 6	↑ 1	↑ 4	↓ 7	↓ 3	↑
Численность населения на одного врача, чел.	X	205,3	↓ 233,0	↓ 242,0	↓ 225,4	↑ 213,1	↓ 239,6	↓ 146,6	↑ 339,7	↓ 226,3	↓
	Δ	97,4	↓ 98,9	↓ 97,0	↓ 103,1	↑ 96,4	↓ 98,3	↓ 101,4	↑ 95,1	↓ 99,4	↓
	R	-	- 1	= 2	= 5	↑ 6	↓ 3	= 7	= 1	= 4	=
Мощность амбулаторно-поликлинических организаций, тыс. посещений в смену	X	4072	↑ 194,2	↑ 37,2	↓ 10,2	↑ 19,2	↑ 10,8	↓ 19,2	↑ 28,5	↑ 69,0	↑
	Δ	102,7	↑ 108,1	↑ 97,1	↓ 137,8	↑ 101,1	↑ 99,1	↓ 102,1	↑ 112,2	↑ 115,4	↑
	D	-	- 4,8	↑ 19,0	↓ 5,0	↑ 10,0	↓ 10,8	↓ 10,0	↓ 15,0	↑ 36,0	↑
	R	-	- 8	= 2	= 7	= 4	= 6	= 4	↓ 3	= 1	=
Доля домохозяйств, имеющих широкополосный доступ к сети «Интернет», процентов	X	73,6	↑ 68,1	↑ 63,2	↑ 66,8	↓ 82,9	↑ 71,6	↑ 74,5	↓ 72,7	↑ 65,1	↓
	Δ	100,6	↑ 104,1	↑ 107,5	↑ 85,5	↓ 124,3	↑ 103,8	↑ 89,1	↓ 144,8	↑ 94,9	↓
	R	-	- 8	= 7	↓ 5	↓ 1	↑ 4	↓ 2	↓ 3	↑ 6	↓
Число посещений музеев, человек	X	877	↑ 234	↓ 137	↓ 322	↓ 388	↑ 54	↓ 63	↓ 197	↓ 371	↑
	Δ	109,6	↑ 99,6	↓ 78,3	↓ 94,2	↓ 125,2	↑ 93,1	↓ 66,3	↓ 99,0	↓ 108,2	↑
	R	-	- 8	= 5	= 3	↓ 1	↑ 7	= 6	= 4	= 2	↓
Спортивные залы, единиц	X	74159	↑ 4139	↑ 992	↑ 165	↑ 505	↑ 270	↑ 455	↑ 559	↑ 1193	↑
	Δ	102,1	↑ 108,0	↑ 110,0	↑ 120,4	↑ 101,2	↑ 113,0	↑ 104,4	↑ 111,1	↑ 106,7	↑
	D	-	- 5,6	↑ 24,0	= 4,0	= 12,0	↓ 7,0	↑ 11,0	= 14,0	↑ 29,0	=
	R	-	- 8	= 2	= 7	= 4	= 6	= 5	= 3	= 1	=
Численность учителей, тыс. чел.	X	1083,3	↑ 103,2	↑ 39,9	↓ 6,3	↑ 7,4	= 4,6	↑ 6,1	= 21,5	↑ 17,5	=
	Δ	100,3	↑ 100,9	↑ 99,3	↓ 106,8	↑ 100,0	= 102,2	↑ 100,0	= 104,4	↑ 100,0	=
	D	-	- 9,5	↑ 39,0	↓ 6,0	↑ 7,0	↓ 4,0	↑ 6,0	= 21,0	↑ 17,0	↓
	R	-	- 5	= 1	= 5	↑ 4	= 7	= 6	↓ 2	= 3	=
Уровень преступности, ед. на 100 тыс. чел. населения	X	1355,9	↓ 712,5	↓ 483,3	↓ 339,1	↓ 764,6	↓ 872,0	↑ 1026,6	↑ 231,7	↓ 1153,4	↓
	Δ	92,0	↓ 93,7	↓ 92,2	↓ 89,6	↓ 85,9	↓ 115,9	↑ 102,7	↑ 86,8	↓ 94,1	↓
	R	-	- 8	= 5	= 6	= 4	↑ 3	↓ 2	= 7	= 1	=

Среди позитивных тенденций стоит отметить, что темпы роста ввода в действие жилых домов в макрорегионе СКФО значительно превышают общероссийские значения. По данному показателю макрорегион СКФО вышел на второе место, уступив лишь СЗФО. Несмотря на рост заболеваемости в целом по макрорегиону СКФО, его темпы ниже, чем по РФ (8 место среди

макрорегионов РФ), в основном благодаря КЧР и СК, так как в остальных регионах наблюдается снижение. СКФО можно отнести к макрорегионам с наименьшей преступностью, уровень которой продолжает снижаться, за исключением РСО-А и КЧР, где он увеличился, причем в КЧР почти на 16%.

Рост мощности медицинских организаций превышает общероссийские темпы, но, пока макрорегиону не удалось улучшить свою позицию в национальном рейтинге, занимая последнее 8 место. Численность населения на одного врача сокращается, за исключением РИ и РСО-А, но, в целом, ситуация хуже, чем в РФ (1 место).

Также не велика доля домохозяйств, имеющих доступ в сеть «Интернет» (8 место), но в целом по макрорегиону СКФО темп роста данного показателя превышает общероссийский, за исключением РИ, РСО-А и СК, где наблюдается сокращение числа таких домохозяйств. В отличие от картины по РФ в целом, в большинстве регионов, входящих в состав макрорегиона СКФО, фиксируется снижение количества посетителей музеев, что говорит о возможных проблемах в сфере культуры. Увеличение количества спортивных залов происходит более высокими темпами, чем в целом по РФ, но их общее количество меньше, чем в других макрорегионах. Ситуация с обеспеченностью учителями практически не изменилась за анализируемый период.

Таким образом, можно сделать вывод о неоднозначности процесса социального развития макрорегиона СКФО. С одной стороны, более здоровое население с более низким уровнем преступности, а с другой – существенное отставание в уровне обеспеченности населения объектами социальной сферы.

Экономическое развитие макрорегиона СКФО и входящих в его состав регионов охарактеризовано с помощью показателей, представленных в таблице 2.3.

В целом за анализируемый период показатель «ВРП на душу населения» показывает стабильный рост по всем регионам, входящим в состав макрорегиона СКФО, и больше всего, по Ставропольскому краю (на 11,5%). В целом по макрорегиону СКФО рост составил 8,4%. Но, это значение ниже общероссийского (22,6%) и ниже, чем в других макрорегионах, что привело к последнему месту в рейтинге.

Аналогичная ситуация с показателем «Стоимость основных фондов» (рост в целом по макрорегиону СКФО на 48,9% против общероссийского значения 79,7%), но, здесь в лидерах среди регионов, входящих в состав СКФО – КБР (94,1%) и КЧР (78,2%).

Как в макрорегионе СКФО в целом (на 3,3%), так и в большинстве регионов, входящих в его состав, наблюдается увеличение степени износа основных фондов предприятий (кроме РИ и ЧР).

Таблица 2.3 – Показатели, характеризующие уровень экономического развития макрорегиона СКФО и входящих в его состав регионов (рассчитано по: [95; 125; 126; 127; 135; 136; 136])

Показатель		РЕГИОН																	
		РФ	СКФО	РД	РИ	КБР	КЧР	РСО-А	ЧР	СК									
Валовой региональный продукт на душу населения, тыс. руб.	X	578,7	↑	197,2	↑	203,2	↑	112,6	↑	168,2	↑	165,4	↑	185,6	↑	133,4	↑	255,7	↑
	Δ	122,6	↑	108,4	↑	105,6	↑	102,8	↑	107,2	↑	108,2	↑	104,3	↑	110,6	↑	111,5	↑
	R	-	-	8	=	2	=	7	=	4	=	5	=	3	=	6	=	1	=
Стоимость основных фондов, млрд. руб.	X	349731	↑	7170,8	↑	1825,8	↑	174,9	↑	528,4	↑	375,3	↑	315,4	↑	864,9	↑	3086	↑
	Δ	179,7	↑	148,9	↑	112,2	↑	146,5	↑	194,1	↑	178,2	↑	116,3	↑	160,6	↑	173,7	↑
	D	-	-	2,1	↑	25,5	↓	2,4	↓	7,4	↑	5,2	↑	4,4	↓	12,1	↑	43,0	↑
R	-	-	8	=	2	=	7	=	4	=	5	↑	6	↓	3	=	1	=	
Степень износа основных фондов, процентов	X	51,3	↑	53,6	↑	54,0	↑	52,7	↓	47,6	↑	41,5	↑	57,7	↑	51,9	↓	54,8	↑
	Δ	100,8	↑	103,3	↑	109,3	↑	98,5	↓	117,8	↑	110,4	↑	105,1	↑	91,1	↓	102,6	↑
	R	-	-	3	=	3	↑	4	↓	6	=	7	=	1	↑	5	↓	2	↑
Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток) деятельности организаций, млрд. руб.	X	16633	↑	5,4	↓	-225,6	↑	-3,9	↑	-8,8	↑	-3,8	↑	-3,3	↑	-9,7	↓	57,5	↑
	Δ	184,1	↑	22,8	↓	189,2	↑	1175	↑	1097	↑	423,9	↑	914,1	↑	85,4	↓	118,0	↑
	D	-	-	0,03	↑	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1063	↑
R	-	-	8	=	7	=	4	↑	5	↓	3	↓	2	↑	6	=	1	=	
Оборот малых предприятий, млрд. руб.	X	52964	↑	1069,7	↑	332,4	↑	16,9	↑	69,0	↑	27,6	↓	51,6	↑	112,5	↑	459,7	↓
	Δ	109,3	↑	105,3	↑	172,1	↑	130,0	↑	136,4	↑	86,8	↓	112,4	↑	131,1	↑	77,2	↓
	D	-	-	2,0	↓	31,1	↑	1,6	↑	6,5	↑	2,6	↓	4,8	↓	10,5	↑	43,0	↓
R	-	-	8	=	2	=	7	=	4	=	6	=	5	=	3	=	1	=	
Индекс физического объема инвестиций в основной капитал, процентов к предыдущему году)	X	101,7	↓	104,4	↑	103,9	↑	101,0	↓	110,3	↑	90,5	↓	98,3	↓	105,3	↑	107,0	↓
	Δ	97,0	↓	105,7	↑	116,9	↑	99,0	↓	115,7	↑	88,9	↓	97,1	↓	101,5	↑	95,7	↓
	R	-	-	3	↑	4	↑	5	↓	1	↑	7	↓	6	↓	3	↓	2	↓
Профицит, дефицит (-) бюджета, млн. руб.	X	-676,6	↑	3172,1	↓	1728,6	↓	-431,8	↓	2077,6	↓	111,4	↓	540,5	↓	-1136	↑	28,2	↑
	Δ	-14374	↑	33,0	↓	33,3	↓	-66,1	↓	81,2	↓	32,4	↓	54,4	↓	537,9	↑	330,8	↑
	R	-	-	8	=	2	↓	6	↓	1	↑	5	=	3	=	7	=	4	↑

Износ основных фондов макрорегиона СКФО имеет большие темпы относительно РФ в целом, что привело к 3 месту в рейтинге макрорегионов РФ. Хуже ситуация только в ПФО и УрФО.

Прибыльными оказались только предприятия СК, ее снижение по макрорегиону СКФО в целом произошло на 77,2%. В РФ ситуация отличается многократно в лучшую сторону (рост прибыли на 84,1%). В связи с этим – последнее 8 место в национальном рейтинге.

Отличается ситуация с результатами деятельности малых предприятий. Здесь произошел рост на 5,3% (за исключением КЧР и СК, показавших снижение на 13,4% и 22,8% соответственно). Но, данного факта оказалось недостаточно для того, чтобы выйти на среднероссийский уровень и улучшить позицию в рейтинге – 8 место.

В области привлечения инвестиций результаты также неоднозначны, но, в целом ситуация лучше, чем по РФ – рост на 5,7% против общероссийского снижения на 3%. В результате макрорегион СКФО улучшил позицию в рейтинге, заняв 3 место и уступив только ЦФО и СФО.

Бюджеты регионов, входящих в состав макрорегиона СКФО являются дефицитными и, хотя подобная ситуация сложилась в целом по стране, в макрорегионе СКФО она значительно хуже остальных макрорегионов, поэтому – 8 место.

В таблице 2.4 рассмотрена структура валового регионального продукта по отраслям экономики макрорегиона СКФО.

Таблица 2.4 – Отраслевая структура экономики макрорегиона СКФО (в текущих основных ценах, процентов к итогу) (рассчитано по: [125; 126; 127])

№	Отрасль экономики по ОКВЭД	Год		Отклонение, +/-	Темп роста, %	Ранг в СКФО	Ранг в РФ
		2016	2018				
1	Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	15,9	15,6	-0,3	98,1	2	1
2	Добыча полезных ископаемых	0,7	0,7	0,0	100,0	16	8
3	Обрабатывающие производства	9,3	9,1	-0,2	97,8	5	7
4	Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	2,8	3,2	0,4	114,3	9	3
5	Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	0,6	0,6	0,0	100,0	18	4
6	Строительство	11,7	11,3	-0,4	96,6	3	1
7	Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	19,6	17,9	-1,7	91,3	1	2
8	Транспортировка и хранение	5,6	6,0	0,4	107,1	8	7
9	Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	3,2	3,1	-0,1	96,9	10	1
10	Деятельность в области информации и связи	2,0	2,4	0,4	120,0	11	3
11	Деятельность финансовая и страховая	0,1	0,0	-0,1	0,0	19	8
12	Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	3,0	2,4	-0,6	80,0	11	8
13	Деятельность профессиональная, научная и техническая	1,3	1,2	-0,1	92,3	13	8
14	Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	1,0	1,1	0,1	110,0	14	8
15	Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	9,6	9,6	0,0	100,0	4	1
16	Образование	5,7	6,4	0,7	112,3	7	1
17	Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	6,4	7,7	1,3	120,3	6	1
18	Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	0,9	1,0	0,1	111,1	15	3
19	Предоставление прочих видов услуг	0,6	0,7	0,1	116,7	16	1

Существенных изменений в структуре валового регионального продукта за анализируемый период не наблюдается. При этом, стоит отметить снижение доли базовых элементов экономики макрорегиона СКФО – торговли, сельского хозяйства и обрабатывающих производств и существенный рост доли информации и связи, здравоохранения и социальных услуг, электроэнергетики, культуры, спорта и досуга, транспорта и прочих видов услуг.

Вклад регионов, входящих в состав макрорегиона СКФО в обобщенный показатель валового регионального продукта макрорегиона СКФО отражен на рисунке 2.1.

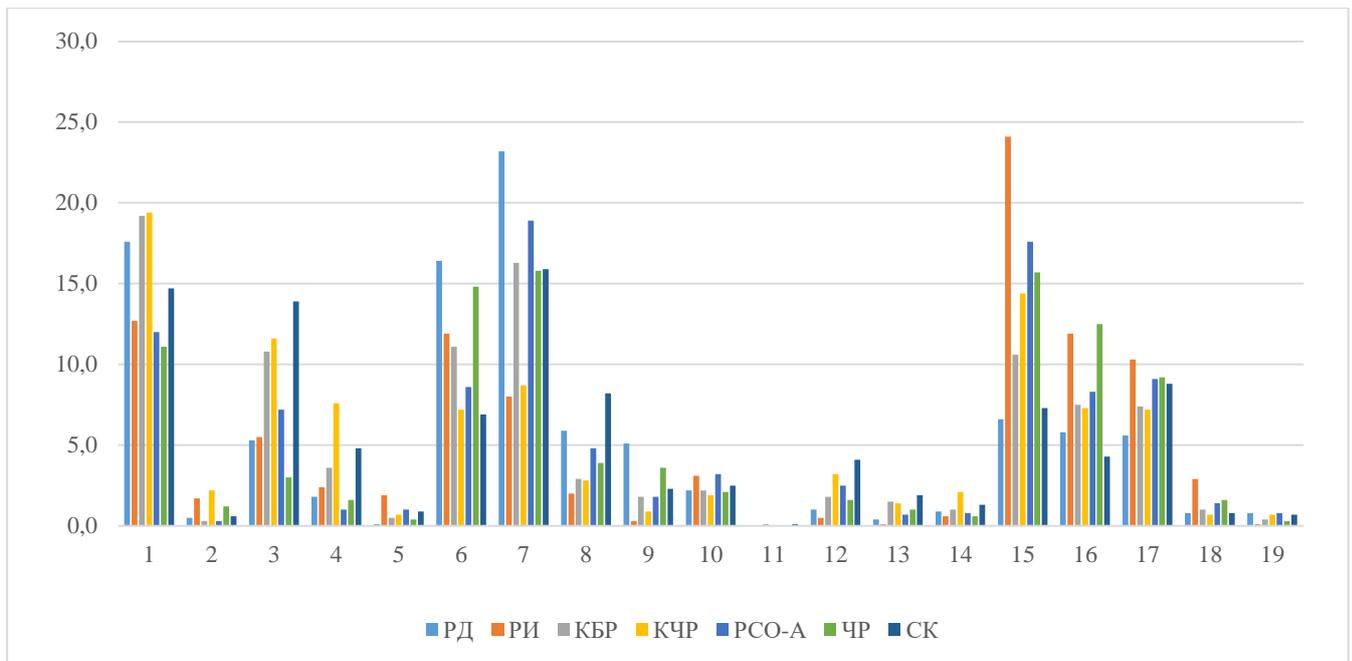


Рисунок 2.1 – Отраслевая структура экономики макрорегиона СКФО, в текущих основных ценах, процентов к итогу (рассчитано по: [125; 126; 127]¹)

Видно, что наибольший вклад в экономику макрорегиона СКФО вносит СК. Во всех регионах хорошо развито сельское хозяйство. Помимо этого – РД вносит большой вклад в области торговли и строительства, РИ – в области государственного управления, КБР – в области торговли и обрабатывающих производств, КЧР – в области государственного управления, обрабатывающих производств, РСО-А – в области государственного управления и торговли, ЧР – в области государственного управления, строительства и торговли, СК – в области обрабатывающих производств, торговли и транспорта [67].

Развитие научно-инновационной сферы макрорегиона СКФО и входящих в его состав регионов охарактеризовано с помощью показателей, представленных в таблице 2.5.

Наблюдается значительный рост внутренних затрат на исследования и разработки в регионах, входящих в состав макрорегиона СКФО (на 14,8%), что превысило общероссийские темпы роста. Тем не менее, это не привело к изменению в структуре как внутри макрорегиона СКФО, так и среди других макрорегионов. В настоящее время затраты на науку в макрорегионе крайне низки – 8 место. Это подтверждается и снижением численности персонала, занятого научными исследованиями и разработками (на 6,8%), и резким падением уровня инновационной активности организаций (на 77,3%), и, как следствие, снижением объема инновационных товаров, работ, услуг (на 8,6%). При снижении объемов инновационной продукции макрорегиону СКФО удалось подняться в рейтинге по данному показателю на 4 место, но, причина этого не качественное улучшение, а одинаковый результат СЗФО и ЦФО.

¹ Виды деятельности пронумерованы согласно таблице 2.4.

Таблица 2.5 – Показатели, характеризующие уровень развития научно-инновационной сферы макрорегиона СКФО и входящих в его состав регионов (рассчитано по: [95; 125; 126; 127])

Показатель	РЕГИОН											
		РФ	СКФО	РД	РИ	КБР	КЧР	РСО-А	ЧР	СК		
Внутренние затраты на исследования и разработки за счет источников, млрд. руб.	X	1134787	↑ 5291,1	↑ 1040,0	↑ 108,0	↑ 867,0	↑ 515,3	↑ 414,5	↑ 350,1	↑ 1996,	↑	
	Δ	111,4	↑ 114,8	↑ 113,8	↑ 173,9	↑ 132,5	↑ 101,0	↑ 120,7	↑ 130,0	↑ 107,6	↑	
	D	-	- 0,5	↑ 19,7	↓ 2,0	↑ 16,4	↑ 9,7	↓ 7,8	↑ 6,6	↑ 37,7	↓	
	R	-	- 8	= 2	= 7	= 3	= 4	= 5	= 6	= 1	=	
Численность персонала, занятого научными исследованиями и разработками, чел.	X	682464	↓ 6745	↓ 1442	↓ 6	↓ 1101	↑ 623	↑ 563	↑ 349	↓ 2491	↑	
	Δ	96,4	↓ 93,2	↓ 85,2	↓ 2,5	↓ 104,9	↑ 105,8	↑ 102,9	↑ 72,7	↓ 94,6	↑	
	D	-	- 1,0	↓ 21,4	↓ 0,1	↓ 16,3	↑ 9,2	↑ 8,4	↑ 5,2	↓ 36,9	↑	
	R	-	- 8	= 2	= 7	= 3	= 4	= 5	= 6	= 1	=	
Уровень инновационной активности организаций, процентов	X	11,6	↓ 1,7	↓ 0,5	↓ 0,8	↓ 3,9	↓ 5,7	↓ 1,6	↓ 0,2	↓ 5,1	↓	
	Δ	81,1	↓ 22,7	↓ 5,5	↓ 5,6	↓ 34,5	↓ 64,8	↓ 14,2	↓ 22,2	↓ 54,8	↓	
	R	-	- 8	= 6	↓ 5	↓ 3	↓ 1	↑ 4	↓ 7	= 2	↑	
Разработанные передовые производственные технологии	X	1620	↑ 37	↑ 15	↑ 1	↑ 1	↑ 2	↑ 3	↓ 2	↓ 13	↓	
	Δ	115,6	↑ 160,9	↑ 187,5	↑ -	↑ 100,0	↑ 200,0	↑ 75,0	↓ 66,7	↓ 216,7	↓	
	D	-	- 2,3	↑ 40,5	↑ 2,7	↑ 2,7	↓ 5,4	↑ 8,1	↓ 5,4	↓ 35,1	↑	
	R	-	- 7	↑ 1	= 6	↑ 6	↓ 4	↑ 3	↓ 4	= 2	=	
Объем инновационных товаров, работ, услуг, процентов от общего объема отгруженных товаров, работ, услуг	X	5,3	↓ 5,3	↓ 0,4	↑ 0,4	↓ 0,9	= 0,4	↑ 0,4	↑ 0,0	↓ 8,7	↑	
	Δ	73,6	↓ 91,4	↓ 133,3	↑ 80,0	↓ 100,0	= 400,0	↑ 400,0	↑ 0,0	↓ 104,8	↑	
	R	-	- 4	↑ 3	↓ 3	↑ 2	↑ 3	↑ 3	↑ 7	↓ 1	=	

Позитивным признаком явилось опережение в национальном рейтинге ДВФО по числу разработанных передовых производственных технологий (рост на 60,1%).

Таким образом, в части научного и инновационного развития макрорегион СКФО практически полностью уступает всем макрорегионам РФ, что бесспорно является серьезным ограничением в его дальнейшем социально-экономическом развитии.

Рациональное природопользование и уровень обеспечения экологической безопасности макрорегиона СКФО и входящих в его состав регионов охарактеризованы с помощью показателей, представленных в таблице 2.6.

Ранжирование показывает, что в настоящее время в макрорегионе СКФО сложилась наиболее благоприятная экологическая ситуация. По объемам загрязняющих выбросов макрорегион занимает последнее 8 место и, в данной ситуации, это позитивный результат. Однако наблюдается тревожная тенденция роста объемов загрязнений как в атмосферу (11,5%), так и в водные объекты (11,5%) как по макрорегиону СКФО в целом, так и в большинстве входящих в его состав регионов.

Таблица 2.6 – Показатели, характеризующие уровень развития рационального природопользования и обеспечения экологической безопасности макрорегиона СКФО и входящих в его состав регионов (рассчитано по: [95; 125; 126; 127])

Показатель		РЕГИОН									
		РФ	СКФО	РД	РИ	КБР	КЧР	РСО-А	ЧР	СК	
Выбросы загрязняющих веществ атмосферный воздух, отходящих от стационарных источников, тыс. тонн	X	17300 ↓	165 ↑	13 ↓	8 ↑	3 =	15 ↓	7 ↑	16 ↑	102 ↑	
	Δ	98,9 ↓	111,5 ↑	92,9 ↓	800,0 ↑	100,0 =	88,2 ↓	175,0 ↑	106,7 ↑	107,4 ↑	
	D	-	1,0 ↑	7,9 ↓	4,9 ↓	1,8 ↓	9,1 ↓	4,2 ↓	9,7 ↑	61,8 ↓	
	R	-	8 =	4 =	5 ↓	7 ↓	3 ↓	6 ↓	2 ↑	1 ↑	
Сброс загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты, млн. куб. метров	X	12602 ↓	399 ↑	73 ↑	2,7 =	31 ↑	43 ↑	90 ↑	0 =	159 ↑	
	Δ	92,7 ↓	111,5 ↑	101,4 ↑	100,0 =	106,9 ↑	102,4 ↑	104,7 ↑	- =	127,2 ↑	
	D	-	3,2 ↑	18,3 ↓	0,7 ↓	7,8 ↓	10,8 ↓	22,6 ↓	0,0 ↓	39,9 ↑	
	R	-	8 =	3 =	6 =	5 =	4 =	2 =	7 =	1 =	
Расходы на охрану окружающей среды, млн. руб.	X	871993 ↑	10103 ↑	557 ↑	449 ↑	417 ↑	608 ↓	1816 ↑	973 ↑	5282 ↑	
	Δ	132,5 ↑	150,8 ↑	106,9 ↑	748,3 ↑	72,8 ↑	127,7 ↓	253,3 ↑	207,9 ↑	136,0 ↑	
	D	-	1,2 ↑	5,5 ↑	4,4 ↓	4,1 ↑	6,0 ↓	18,0 ↓	9,6 ↑	52,3 ↑	
	R	-	8 =	5 =	6 ↓	7 ↑	4 ↓	2 ↑	3 =	1 =	

В РФ ситуация стала улучшаться и наметилась тенденция к снижению количества загрязняющих веществ. К позитивным изменениям можно отнести превышение темпов роста расходов на охрану окружающей среды макрорегиона СКФО над общероссийскими, но, это не повлияло на позицию в рейтинге – регионы, входящие в состав СКФО, на данный момент несут наименьшие затраты на экологию.

Развитие внешнеэкономических связей макрорегиона СКФО и входящих в его состав регионов охарактеризовано с помощью показателей, представленных в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Показатели, характеризующие уровень развития внешнеэкономических связей макрорегиона СКФО и входящих в его состав регионов (рассчитано по: [95; 125; 126; 127])

Показатель		РЕГИОН									
		РФ	СКФО	РД	РИ	КБР	КЧР	РСО-А	ЧР	СК	
Внешняя торговля со странами дальнего зарубежья - экспорт, млн. долл. США	X	370512 ↑	873,4 ↑	15,6 =	3,1 =	3,9 ↓	8,8 ↓	39,4 ↑	4,2 ↓	798,3 ↑	
	Δ	119,6 ↑	121,9 ↑	100,0 =	100,0 =	43,3 ↓	108,6 ↓	93,4 ↑	300,0 ↓	125,3 ↑	
	D	-	0,2 ↑	1,8 ↓	0,4 ↓	0,5 ↓	1,0 ↓	4,5 ↓	0,5 ↓	91,4 ↑	
	R	-	8 =	3 =	7 ↓	6 ↓	4 ↓	2 ↑	5 =	1 ↑	
Внешняя торговля со странами дальнего зарубежья - импорт, млн. долл. США	X	216889 ↑	701,6 ↓	81,2 ↓	5,5 ↓	59,6 ↓	41,1 ↓	31,7 ↓	55,4 ↑	427,0 ↓	
	Δ	107,05 ↑	77,0 ↓	78,2 ↓	61,8 ↓	98,2 ↓	25,8 ↓	112,0 ↓	128,5 ↑	84,3 ↓	
	D	-	0,3 ↓	11,6 ↑	0,8 ↓	8,5 ↓	5,9 ↑	4,5 ↓	7,9 ↑	60,9 ↑	
	R	-	8 =	2 =	7 ↑	3 =	5 ↑	6 ↓	4 =	1 ↑	
Внешняя торговля со странами СНГ -	X	53956 ↑	527,9 ↑	47,2 ↑	1,1 ↑	17,5 ↑	9,5 ↑	52,9 ↑	1,1 ↑	398,6 ↑	
	Δ	112,2 ↑	104,4 ↑	118,9 ↑	183,3 ↑	108,7 ↑	113,1 ↑	240,5 ↑	220,0 ↑	109,8 ↑	
	D	-	1,0 ↑	8,9 ↑	0,2 ↑	3,3 ↑	1,8 ↓	10,0 ↓	0,2 ↑	75,5 ↓	

Показатель	РЕГИОН																		
	РФ	СКФО	РД	РИ	КБР	КЧР	РСО-А	ЧР	СК										
экспорт, млн. долл. США	R	-	-	7	=	3	↓	6	=	4	=	5	=	2	↑	6	↑	1	=
Внешняя торговля со странами СНГ - импорт, млн. долл. США	X	27459	↑	247,2	↑	27,2	↓	0,7	↑	7,5	↓	9,5	↑	8,5	↑	5,6	↑	188,1	↑
	Δ	110,5	↑	109,7	↑	52,8	↓	350,0	↑	79,0	↓	108,1	↑	157,4	↑	509,1	↑	126,4	↑
	D	-	-	0,9	↓	11,0	↓	0,3	↑	3,0	↓	3,8	↓	3,4	↑	2,3	↑	76,1	↑
	R	-	-	7	=	2	=	7	=	5	↓	3	↑	4	↑	6	=	1	=

В случае экспорта ситуация в макрорегионе СКФО практически идентична общей картине, сложившейся в стране – происходит рост торговли как со странами дальнего зарубежья, так и со странами СНГ, что является достаточно позитивным фактором развития. Но, в случае импорта – ситуация противоположна. Наблюдается существенное снижение товарооборота со странами дальнего зарубежья при сохранении роста взаимодействия со странами СНГ, что может говорить об эффективности проводимой политики импортозамещения. В целом, можно отметить незначительную долю макрорегиона СКФО в мировом товарообмене и, как результат, последние строчки национального рейтинга.

Пространственное развитие макрорегиона СКФО и входящих в его состав регионов охарактеризовано с помощью показателей, представленных в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Показатели, характеризующие уровень пространственного развития макрорегиона СКФО и входящих в его состав регионов (рассчитано по: [95; 172; 173; 174; 44])

Показатель	РЕГИОН																		
	РФ	СКФО	РД	РИ	КБР	КЧР	РСО-А	ЧР	СК										
Площадь территории, тыс. кв. км.	X	17125	=	170,4	=	50,3	=	3,6	=	12,5	=	14,3	=	8,0	=	15,6	=	66,2	=
	Δ	100,0	=	100,0	=	100,0	=	100,0	=	100,0	=	100,0	=	100,0	=	100,0	=	100,0	=
	D	-	-	1,0	=	29,5	=	2,1	=	7,3	=	8,4	=	4,7	=	9,2	=	38,9	=
	R	-	-	8	=	2	=	7	=	5	=	4	=	6	=	3	=	1	=
Число муниципальных образований, ед.	X	20303	↓	1416	↓	761	↑	45	=	132	=	100	=	111	=	234	↓	33	↓
	Δ	92,5	↓	89,2	↓	100,1	↑	100,0	=	100,0	=	100,0	=	100,0	=	98,3	↓	16,4	↓
	D	-	-	7,0	↓	53,7	↑	3,2	=	9,3	↑	7,1	↑	7,8	↑	16,5	↑	2,3	↓
	R	-	-	6	↓	1	↑	6	↑	3	↑	5	↑	4	↑	2	=	7	↓
Индекс качества городской среды, средний балл	X	177	↑	162	↑	166	↑	148	↑	171	↑	154	↑	165	↑	160	↑	171	↑
	Δ	104,1	↑	111,0	↑	107,8	↑	116,5	↑	108,2	↑	122,2	↑	107,1	↑	110,3	↑	107,6	↑
	R	-	-	6	=	3	=	7	↓	1	↑	6	↑	4	↓	5	=	1	=
Создано промышленных кластеров, ед.	X	59	↑	2	=	0	=	0	=	0	=	0	=	0	=	0	=	2	=
	Δ	118,0	↑	100,0	=	0,0	=	0,0	=	0,0	=	0,0	=	0,0	=	0,0	=	100,0	=
	R	-	-	7	=	2	=	2	=	2	=	2	=	2	=	2	=	1	=
Интегральный индекс развития инфраструктуры	X	7,77	↑	4,96	↓	4,06	↓	5,01	↑	5,11	↑	4,88	↓	5,45	↑	4,71	↓	5,48	↑
	Δ	100,4	↑	99,1	↓	81,9	↓	101,1	↑	103,1	↑	98,4	↓	109,9	↑	95,0	↓	110,6	↑
	R	-	-	8	↓	7	=	4	=	3	=	5	=	2	=	6	=	1	=

Макрорегион СКФО обладает наименьшей площадью территории при достаточно высокой численности населения и, как следствие – высокая плотность населения, что в целом можно отнести к положительным возможностям развития макрорегиона. Существенно сократилось число муниципальных образований, прежде всего, в СК. Это явилось результатом административной реформы по их объединению и укрупнению. Качество развития городской среды на протяжении исследуемого периода стабильно улучшается, причем темпами большими,

чем в целом по РФ. Но, данные позитивные изменения пока не позволяют макрорегиону СКФО выйти в число макрорегионов-лидеров. Можно отметить достаточно слабые результаты кластерной политики размещения производительных сил. Число промышленных кластеров осталось неизменным – два кластера, оба находятся в СК. В макрорегионе СКФО наименее развита инфраструктура – 8 место в национальном рейтинге.

Развитие кадрового обеспечения экономики макрорегиона СКФО и входящих в его состав регионов охарактеризовано с помощью показателей, представленных в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Показатели, характеризующие уровень развития кадрового обеспечения экономики макрорегиона СКФО и входящих в его состав регионов (рассчитано по: [95; 125; 126; 127])

Показатель	РЕГИОН										
	РФ	СКФО	РД	РИ	КБР	КЧР	РСО-А	ЧР	СК		
Численность рабочей силы, тыс. чел.	X	75398 ↓	4619 ↑	1382 ↑	259 ↑	446 ↑	204 ↑	311 ↓	634 ↓	1384 ↑	↑
	Δ	98,8 ↓	100,9 ↑	101,4 ↑	101,2 ↑	101,8 ↑	96,7 ↑	93,1 ↑	101,8 ↓	102,2 ↑	↑
	D	-	6,1	29,9 ↑	5,6 ↑	9,7 ↑	4,4 ↓	6,7 ↓	13,7 ↓	30,0 ↑	↑
	R	-	7	2	6	4	7	5	3	1	↑
Уровень безработицы, процентов	X	4,6 ↓	11,0 =	13,0 ↑	26,4 =	10,7 ↑	11,7 ↓	12,1 ↑	13,5 ↓	4,8 ↓	↓
	Δ	88,5 ↓	100,0 =	108,3 ↑	100,0 =	102,9 ↑	86,7 ↓	102,5 ↑	96,4 ↓	92,3 ↓	↓
	R	-	1	3	1	6	5	4	2	7	=
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организации, руб.	X	47867 ↑	29135 ↑	26835 ↓	27410 ↑	27466 ↑	26955 ↓	28751 ↓	27757 ↑	31836 ↑	↑
	Δ	101,9 ↑	100,9 ↑	98,7 ↓	106,5 ↑	100,4 ↑	99,9 ↓	98,1 ↓	104,3 ↑	100,9 ↑	↑
	R	-	6	4	1	6	7	3	4	2	=
Реальная начисленная заработная плата работников организаций, процентов к предыдущему году	X	104,8 ↑	103,2 ↑	102,0 ↑	104,9 ↑	101,6 ↑	101,4 ↑	102,9 ↑	102,0 ↑	104,7 ↑	↑
	Δ	122,2 ↑	119,4 ↑	122,3 ↑	120,5 ↑	120,6 ↑	119,1 ↑	116,3 ↑	119,4 ↑	119,5 ↑	↑
	R	-	8	7	5	4	6	2	3	1	=
Индекс производительности труда, процентов к предыдущему году	X	102,6 ↑	102,3 ↑	101,5 ↓	99,2 ↓	99,5 ↑	103,9 ↑	108,4 ↑	102,8 ↑	100,6 ↓	↓
	Δ	100,5 ↑	102,9 ↑	99,7 ↓	104,8 ↑	100,0 =	99,6 =	111,4 ↑	106,5 ↑	98,8 ↓	↓
	R	-	7	4	7	6	2	1	3	5	↑

Несмотря на позитивные изменения большинства показателей качества рабочей силы, темпы роста данных индикаторов ниже, чем в целом по стране. Макрорегион СКФО обладает наименьшим количеством трудовых ресурсов (меньше только в ДВФО). При этом сложился угрожающий дальнейшему развитию уровень безработицы (11%), который продолжает увеличиваться в РД, КБР и РСО-А. В макрорегионе СКФО самый низкий в стране уровень реальной заработной платы и производительности труда. Необходимо предпринимать решительные шаги по изменению сложившейся ситуации.

Таким образом, результаты статистического анализа позволяют выделить ключевые проблемы социально-экономического развития макрорегиона СКФО (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Карта проблемной диагностики социально-экономического развития макрорегиона СКФО как объекта стратегирования

№	Проблема СЭР	РЕГИОН							
		РД	РИ	КБР	КЧР	РСО-А	ЧР	СК	СКФО
Развитие человеческого капитала и социальной сферы									
1	Сокращение численности населения								
2	Естественная убыль населения								
3	Миграционная убыль населения								
4	Реальные денежные доходы населения								
5	Уровень бедности населения								
6	Качество жизни населения								
7	Здоровый образ жизни населения								
Экономическое развитие									
8	Валовый региональный продукт								
9	Прибыль организаций								
10	Привлечение инвестиций								
11	Износ основных фондов предприятий								
12	Дефицит бюджета								
Развитие научно-инновационной сферы									
13	Инновационная активность организаций								
14	Реализация инновационной продукции								
Развитие рационального природопользования и обеспечения экологической безопасности									
15	Выбросы/сбросы загрязняющих веществ								
Развитие внешнеэкономических связей									
16	Внешнеэкономические связи								
Пространственное развитие									
17	Качество городской среды								
18	Кластерный вектор развития экономики								
19	Инфраструктура								
Развитие кадрового обеспечения экономики									
20	Безработица								
21	Реальная заработная плата								
22	Производительность труда								

- Не выраженная проблема
 - Выраженная проблема
 - Острая проблема

С учетом результатов статистического анализа состояния развития макрорегиона СКФО и входящих в его состав регионов представляется возможным сформировать матрицу стратегического SWOT-анализа развития макрорегиона СКФО (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – SWOT-анализ развития макрорегиона СКФО

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
1. Высокий природно-ресурсный и природно-рекреационный потенциал	1. Высокая степень износа основных фондов
2. Удачное экономико-географическое положение	2. Высокий уровень дотационности региональных и муниципальных бюджетов
3. Значительный потенциал возобновляемых источников энергии	3. Низкий платежеспособный спрос населения
4. Значительный запас пресной и минеральной воды	4. Высокая доля теневой экономики
5. Значительный запас бальнеологических и рекреационных ресурсов	5. Высокий уровень коррупции
6. Значительный гидроэнергетический потенциал	6. Административные барьеры, препятствующие развитию предпринимательской деятельности
7. Наличие значительных запасов сырья для производства стройматериалов	7. Сильная дифференциация территорий по уровню развития
8. Благоприятные агроклиматические условия	8. Низкая обеспеченность жителей объектами социальной инфраструктуры
	9. Неравномерное расселение

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
9. Более благоприятная демографическая ситуация в сравнении с общероссийской ситуацией 10. Увеличивающаяся и превышающая среднероссийский уровень ожидаемая продолжительность жизни населения 11. Наличие свободных трудовых ресурсов 12. Относительно низкая стоимость рабочей силы 13. Высокая доля населения с высшим образованием 14. Сильные семейные и культурные традиции в республиках с преобладанием мусульманства 15. Возможности развития наукоемких производств 16. Высокая доля малого и среднего бизнеса в экономике 17. Наличие узла газотранспортной системы на юг Европы	10. Отток сельского населения в города 11. Нарастающий дефицит квалифицированных кадров 12. Дисбаланс на рынке труда 13. Высокая степень дифференциации населения по уровню доходов 14. Падение реальных доходов населения 15. Рост загруженности транспортной системы 16. Увеличение площади засушливых территорий 17. Ухудшение экологической ситуации 18. Замороженный межнациональный конфликт между Ингушетией и Северной Осетией
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
1. Развитие транзитного и экспортного потенциала 2. Расширение социально-экономического взаимодействия с соседними регионами и странами 3. Значительный потенциал использования природных ресурсов 4. Высокий спрос на качественную и экологически чистую продукцию 5. Высокий спрос на услуги в сфере рекреации и туризма 6. Реализация предпринимательского потенциала 7. Развитие глубокой переработки сельскохозяйственной продукции 8. Реализация этнокультурного потенциала кавказских народов	1. Ухудшение внешнеэкономической конъюнктуры и падение темпов экономического роста 2. Негативный международный имидж РФ и макрорегиона СКФО 3. Наличие потенциально конфликтных приграничных территорий 4. Отрицательное миграционное сальдо 5. Отток квалифицированных кадров 6. Низкий уровень развития инвестиционной инфраструктуры 7. Отставание в развитии туризма от других макрорегионов 8. Высокий уровень конкуренции с соседними регионами 9. Внешнеторговые ограничения (санкции)

В ходе исследования инвестиционной привлекательности макрорегиона СКФО Ассоциацией «Северный Кавказ» осуществленного в 2020 году определены перспективные виды деятельности в регионах, входящих в состав макрорегиона СКФО [137] (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Перспективные виды деятельности в регионах, входящих в состав макрорегиона СКФО [133]

Вид экономической деятельности	РЕГИОН						
	РД	РИ	КБР	КЧР	РСО-А	ЧР	СК
1. Добыча полезных ископаемых							
2. Обрабатывающие производства, в том числе							
-Производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака							
-Текстильное и швейное производство; производство кожи, изделий из кожи и производство обуви							
-Обработка древесины и производство изделий из дерева							
-Целлюлозно-бумажное производство; издательская и полиграфическая деятельность							
-Производство кокса и нефтепродуктов; резиновых и пластмассовых изделий							
-Химическое производство и производство лекарственных препаратов							
-Производство прочих неметаллических минеральных продуктов							
-Металлургическое производство и производство готовых металлических изделий							
-Производство машин и оборудования, в том числе транспортных средств							

Вид экономической деятельности	РЕГИОН						
	РД	РИ	КБР	КЧР	РСО-А	ЧР	СК
-Производство компьютеров, электронных и оптических изделий, электрического оборудования	■		■		■		■
3. Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	■		■		■	■	■
4. Сельское хозяйство, в том числе:							
-Растениеводство	■	■	■	■	■	■	■
-Животноводство	■	■	■	■	■	■	■
-Рыболовство и рыбоводство	■						
5. Туристско-рекреационные услуги	■	■	■	■	■	■	■
■	- недостаточно развитые виды деятельности						
■	- развивающиеся виды деятельности						
■	- традиционно развитые виды деятельности						

Информация таблицы 2.12 позволяет заключить, что приоритетными отраслями экономики макрорегиона СКФО выступают: сельское хозяйство; обрабатывающие производства; туризм.

Основываясь на результатах статистического и SWOT-анализа, а также с учетом перспективных видов деятельности в регионах, входящих в состав макрорегиона СКФО, представляется возможным определить основные стратегические направления развития макрорегиона СКФО:

1. Стабилизация уровня социально-экономического развития макрорегиона СКФО, в том числе за счет экономического выравнивания регионов.
2. Ускоренное развитие приоритетных отраслей экономики макрорегиона СКФО: туризм; сельское хозяйство, обрабатывающие производства.
3. Развитие человеческого потенциала, повышение качества жизни и благосостояния населения макрорегиона СКФО.
4. Развитие кадрового обеспечения экономики макрорегиона СКФО за счет повышения качества образования, устранения проблем занятости населения, создания достойных условий.
5. Ускорение научно-технологического и инновационного развития макрорегиона СКФО, в том числе посредством цифровой трансформации экономики и общества.
6. Развитие транспортной, энергетической и информационно-телекоммуникационной инфраструктуры макрорегиона СКФО.
7. Формирование устойчивой экологически ориентированной модели развития экономики макрорегиона СКФО.
8. Активизация интеграции экономики макрорегиона СКФО в российский и мировой рынок.

На данном этапе исследования представляется возможным построить предварительный вариант стратегической карты целей социально-экономического развития макрорегиона СКФО в соответствии с нормативной базой Министерства экономического развития РФ [118] (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Стратегическая карта целей социально-экономического развития макрорегиона СКФО

В подобном сочетании стратегических целей отражены не только особенности и приоритеты социально-экономического развития макрорегиона СКФО, но также тот факт, что регионы, входящие в состав макрорегиона СКФО, существенно отстают по уровню развития от других субъектов РФ. Требуется, в первую очередь, экономическое выравнивание данных регионов между собой, а во вторую, прорывной рост по каждой из предлагаемых стратегических целей для преодоления отставания в развитии от общероссийского уровня. Кроме того, учитывается тот факт, что в целом макрорегион СКФО отнесен федеральной властью к числу геостратегических территорий РФ [147].

К элементам научной новизны данной части диссертационного исследования можно отнести сформированную стратегическую карту актуальных целей социально-экономического развития макрорегиона (на примере Северо-Кавказского федерального округа), перечень которых определен на основании результатов анализа текущего состояния и перспектив социально-экономического развития макрорегиона, а также сопоставления с целями надсистем управления, что послужило основой для построения сбалансированной системы стратегического целеполагания.

2.2 Специфика стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона (на примере Северо-Кавказского федерального округа)

Исследование специфики стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона СКФО осуществлено по направлениям: состояние, состав и структура субъекта стратегирования; нормативно-правовое обеспечение стратегического планирования; состав и качество подготовки документов стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона.

Структура субъекта стратегирования в макрорегионе СКФО представлена на рисунке 2.3.

Анализ действующей системы государственного управления позволяет выделить следующие ключевые элементы структуры управления, привлекаемые к процессу стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона СКФО. Правомерно определить, что система государственного управления стратегическим планированием социально-экономического развития макрорегионов проходит этап реформирования и, на сегодняшний день, основными субъектами стратегирования на уровне макрорегиона СКФО выступают:

1. Куратор федерального округа СКФО при Правительстве РФ – новая позиция в структуре власти, появившаяся в июле 2021 года, тем не менее, предполагается, что именно куратор будет отвечать за реализацию стратегии социально-экономического развития макрорегиона [105].
2. Департамент социально-экономического развития СКФО Министерства экономического развития РФ – призван обеспечить процесс разработки, реализации и мониторинг эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО [105].
3. Полномочный представитель Президента РФ в федеральном округе – во взаимодействии с межрегиональной ассоциацией развития разрабатывает и реализует программы социально-экономического развития макрорегиона» [160].

Таким образом, выявляется некоторое противоречие в процессе стратегического управления. По сути, не очевидно, кто отвечает за реализацию стратегии.

В процессе стратегического планирования крайне важным фактором выступает эффективность распределения полномочий, прав и ответственности между участниками. В связи с этим, диссертантом предпринята попытка каскадировать (делегировать) предложенные ранее стратегические цели социально-экономического развития макрорегиона СКФО (рисунок 2.2) на элементы структуры субъекта стратегирования (рисунок 2.3).

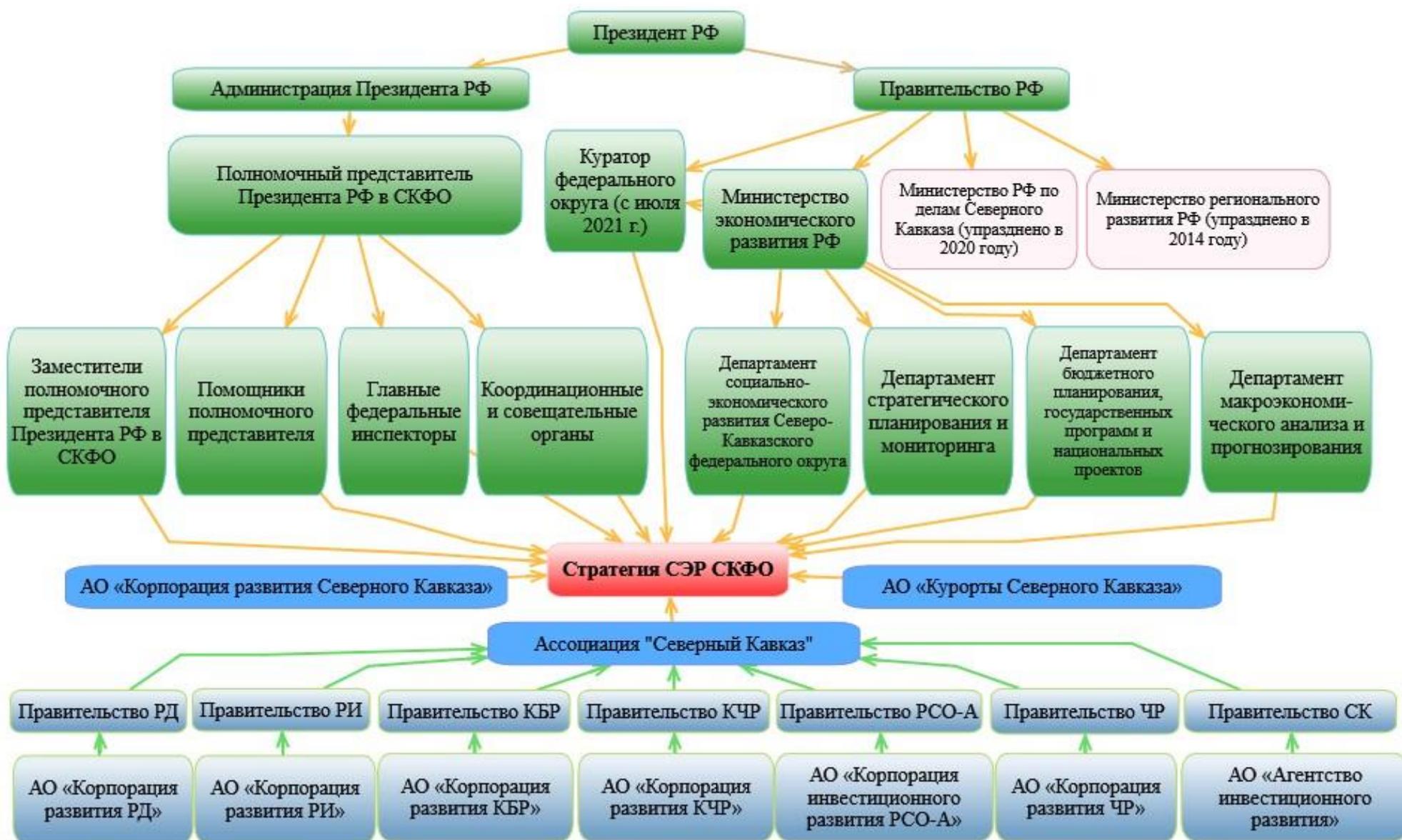


Рисунок 2.3 – Структура органов управления, ответственных за разработку и реализацию стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО

Организационная схема взаимодействия элементов структуры субъекта макрорегионального стратегирования (на примере макрорегиона СКФО) представлена в таблице 2.13.

Таблица 2.13 - Структурно-функциональная схема взаимодействия субъектов макрорегионального стратегирования (на примере макрорегиона СКФО)*

Элемент структуры субъекта стратегирования	Стратегическая цель							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Полномочный представитель	К	К	К	К	К	К	К	К
Куратор федерального округа	О	О	О	О	О	О	О	О
социально-экономического развития СКФО	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р
реализации государственной программы социально-экономического развития СКФО	РФ	РФ	РФ	РФ	РФ	РФ	РФ	РФ
стратегического планирования и мониторинга	П	П	П	П	П	П	П	П
макроэкономического анализа и прогнозирования	П	П	П	П	П	П	П	П
планирования территориального развития	-	-	-	-	-	Ф	Ф	-
региональной политики	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф
стратегического развития и инноваций	-	-	-	-	-	-	-	-
развития интеграционных проектов и стран СНГ	Ф	Ф	-	Ф	Ф	-	-	-
финансово-банковской деятельности и инвестиционного развития	Ф	Ф	-	-	-	-	-	-
инвестиционной политики и развития малого и среднего предпринимательства	Ф	Ф	-	-	-	-	-	-
развития двустороннего сотрудничества	Ф	Ф	-	-	Ф	-	-	Ф
аналитического сопровождения ВЭД	-	-	-	-	П	-	-	Ф
развития и регулирования ВЭД	Ф	-	-	-	Ф	-	-	Ф
корпоративного регулирования	Ф	Ф	-	-	-	-	-	Ф
секторов экономики		Ф		-	-	Ф	-	-
реализации региональных инвестиционных программ и координации социально-экономического развития регионов	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф
конкуренции, энергоэффективности и экологии	-	-	-	-	-	Ф	Ф	-
цифровой трансформации	-	-	-	-	Ф	Ф	-	-
развития цифровой экономики	-	-	-	-	Ф	Ф	-	-
производительности труда, защиты и поощрения капиталовложений	Ф	-	Ф	Ф	-	-	-	-
развития социальной сферы и сектора некоммерческих организаций	-	-	Ф	Ф	-	-	-	-
Ассоциация «Северный Кавказ»	С	С	С	С	С	С	С	С

* Цели пронумерованы в соответствии с рисунком 2.2; О – отвечает за процесс разработки и реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона, принимает соответствующие управленческие решения; К – контролирует процесс разработки и реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона; С – на принципах совещательности согласовывает управленческие решения; Р – разрабатывает, реализует и координирует процесс создания стратегии социально-экономического развития макрорегиона; РФ - разрабатывает, реализует и координирует процесс создания стратегии социально-экономического развития макрорегиона в пределах своих ограниченных функций; П – предоставляет исходные данные для принятия управленческих решений; Ф – привлекается к процессу принятия управленческих решений согласно выполняемым функциям.

Разработанная диссертантом организационная схема взаимодействия элементов структуры субъекта макрорегионального стратегирования позволяет создать основу для повышения уровня координации и согласованности действий данных элементов за счет исключения пересечения функций стратегического планирования, устранения возможности их дублирования, разграничения прав и ответственности в процессе стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона.

Нормативно-правовое регулирование стратегического планирования социально-экономического развития макрорегионов страны в настоящее время проходит достаточно активный

этап совершенствования и, к настоящему времени, представлено комплексом документов (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Комплекс документов нормативно-правового регулирования стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона СКФО

Источник	Сфера регулирования	Ссылка на документ
Федеральные законы РФ	Правовые основы стратегического планирования	[1]
Постановления Правительства РФ	Содержание, состав, порядок разработки и корректировки документа	[75]
	Порядок общественного обсуждения проекта документа	[125]
	Порядок государственной регистрации документа	[126]
	Порядок внесения сведений в федеральную информационную систему	[127]
	Порядок мониторинга эффективности реализации	[106] [128]

Главную роль в регулировании процесса стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона играет Федеральный закон «О стратегическом планировании в РФ» [167], создавая правовую основу.

Состав и структура документов стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона в зависимости от этапа стратегического планирования (целеполагание, прогнозирование, планирование, программирование), масштаба охвата элементов субъекта стратегирования (общее, социально-экономическое, территориальное, функциональное и отраслевое) горизонта планирования (долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное) и объекта стратегирования (государство, макрорегион, регион, муниципальное образование) представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Типология документов стратегического планирования в РФ (составлено по: [167])*

Этап стратегического планирования	Масштаб охвата элементов	Государство	Макрорегион	Регион	Муниципальное образование
Стратегическое целеполагание	Общее	Указы Президента РФ	-	-	-
	Социально-экономическое	Стратегия СЭР	Стратегия СЭР	Стратегия СЭР	Стратегия СЭР
	Территориальное	Стратегия пространственного развития	-	-	-
	Функциональное	Стратегия национальной безопасности	-	-	-
		Стратегия НТР	-	-	-
Отраслевое	Стратегии отраслей экономики	-	-	-	
Стратегическое прогнозирование (долгосрочное)	Общее	Стратегический прогноз	-	-	-
	Социально-экономическое	Прогноз СЭР	-	Прогноз СЭР	Прогноз СЭР (!)
	Функциональное	Прогноз НТР	-	Бюджетный прогноз	Бюджетный прогноз
Тактическое прогнозирование (среднесрочное)	Социально-экономическое	Прогноз СЭР	-	Прогноз СЭР	Прогноз СЭР (!)
Стратегическое планирование	Общее	Основные направления	-	-	-

Этап стратегического планирования	Масштаб охвата элементов	Государство	Макрорегион	Регион	Муниципальное образование
		деятельности Правительства РФ			
	Социально-экономическое	-	-	План мероприятий по реализации стратегии СЭР	План мероприятий по реализации стратегии СЭР
	Территориальное	Схемы территориального планирования	-	Схемы территориального планирования	-
	Функциональное	Планы деятельности федеральных органов исполнительной власти	-	-	-
Программирование	-	Государственная программа вооружения	-	Государственные программы субъекта РФ	Муниципальные программы

* СЭР – социально-экономическое развитие; НТР – научно-технологическое развитие; (!) допускается вариативность – долгосрочный или среднесрочный; (-) документ не обязателен к составлению.

Видно, что стратегия социально-экономического развития должна разрабатываться на всех уровнях государственного и муниципального управления (муниципальном; региональном; макрорегиональном; федеральном). В то же время, наблюдается допущение вариативности по другим категориям документов:

1. Отраслевые стратегии – обязательны только на федеральном уровне;
2. Планы реализации стратегии социально-экономического развития обязательны только на муниципальном и региональном уровнях;
3. Прогнозы социально-экономического развития обязательны на федеральном, региональном и муниципальном уровнях (муниципальные власти могут разрабатывать один из двух типов прогноза – долгосрочный или среднесрочный).
4. При наличии группы территориальных и отраслевых документов целеполагания отсутствуют подобные группы в области прогнозирования, а отраслевые не регламентируются также и на этапе стратегического планирования.
5. В рамках среднесрочного прогнозирования закон требует наличия только прогнозов в области социально-экономического развития.

Таким образом, для уровня макрорегиона обязательным документом стратегического планирования является только стратегия социально-экономического развития, что усложняет процесс сопоставления с документами ниже- и вышестоящих уровней управления.

В таблице 2.16 приведен результат определения перечня действующих стратегий социально-экономического развития макрорегиона СКФО и регионов, входящих в его состав.

Таблица 2.16 - Горизонты стратегического планирования действующих стратегий социально-экономического развития макрорегиона СКФО и входящих в его состав регионов (составлено по: [149-156; 53])

Регион	Горизонт планирования					
	2020	2025	2030	2034	2035	2040
РД	-	действует	-	-	в разработке	-
РИ	-	-	действует	-	-	-
КБР	-	-	-	утратила силу	-	действует
КЧР	-	-	-	-	действует	-
РСО-А	-	утратила силу	действует	-	в разработке	-
ЧР	-	утратила силу	-	-	действует	-
СК	-	утратила силу	утратила силу	-	действует	-
СКФО	-	действует	-	-	в разработке	-
РФ	утратила силу	-	-	-	в разработке	-

Наблюдается явная разрозненность в установленных горизонтах планирования для действующих стратегий регионов, входящих в состав макрорегиона СКФО между собой, со стратегией социально-экономического развития макрорегиона СКФО и РФ – ввиду неравномерности фактических сроков подготовки стратегий возникла ситуация, когда в одних регионах, входящих в состав макрорегиона СКФО разработаны и приняты к реализации новые стратегии социально-экономического развития, в других еще действуют документы предыдущего периода планирования. При этом даже новые стратегии отличаются между собой (ЧР, СК, КЧР – 2035, КБР - 2040), а также, в совокупности, горизонты планирования стратегий регионов, входящих в состав макрорегиона СКФО не соответствуют горизонту планирования общей стратегии СКФО (2025), которая, в свою очередь, не соответствует по срокам основному документу федерального уровня (2020). В виду изменения нормативной базы стратегического планирования, допущения вариативности в составе документов, возникла ситуация разрозненности в наличии тех или иных документов, как по составу, так и по горизонту планирования.

Если проследить хронологию подготовки стратегических документов, то также наблюдается несогласованность в деятельности органов власти (рисунок 2.4).

Видно, что стратегии некоторых регионов, входящих в состав макрорегиона СКФО (Ингушетия, Дагестан) и, главным образом, самого макрорегиона СКФО могут не соответствовать требованиям актуального законодательства РФ в области стратегического планирования, поскольку приняты ранее. Отсутствует актуальная Стратегия социально-экономического развития на федеральном уровне, так как на момент исследования существующая Концепция долгосрочного социально-экономического развития достигла своего горизонта планирования (2020). Практически все стратегии социально-экономического развития (кроме Чеченской Республики) не могут учитывать требования последнего Указа Президента и принятых позднее федеральных стратегий [77].

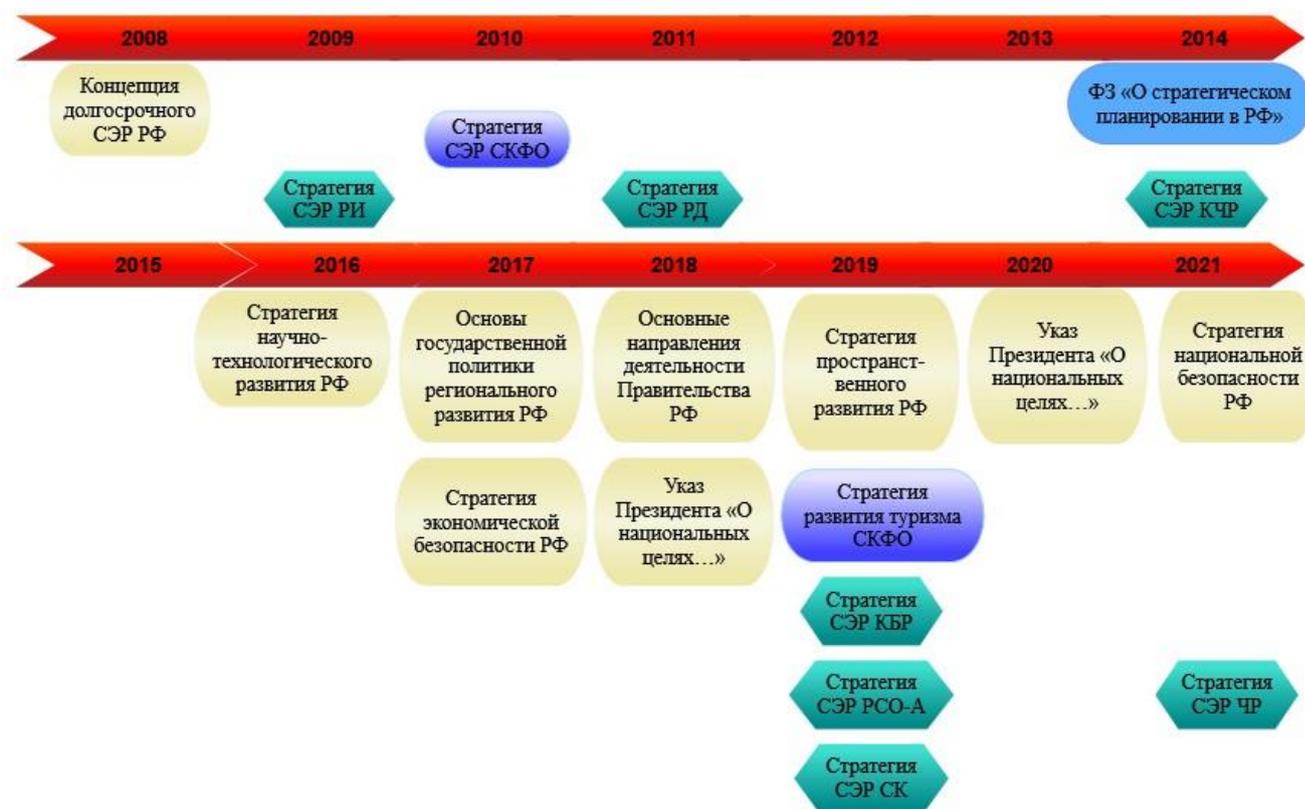


Рисунок 2.4 – Хронология подготовки документов стратегического планирования в макрорегионе СКФО и входящих в его состав регионах (составлено по: [167; 145-156; 53; 165])

Результат исследования наличия в субъектах РФ, входящих в состав СКФО, комплекса документов стратегического планирования согласно действующему законодательству в области стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона представлен в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Наличие документов стратегического планирования макрорегиона СКФО и входящих в его состав регионов (составлено по: [166; 103])

Тип документа	Вид документа	РД	РИ	КБР	КЧР	PCO-A	ЧР	СК	СКФО
Документы целеполагания	1.Стратегия СЭР	1	1	1	1	1	1	1	1
	- период разработки	2011	2009	2019	2014	2019	2021	2019	2010
	- горизонт планирования	2025	2030	2040	2035	2030	2035	2035	2025
Документы прогнозирования	2.Отраслевые стратегии	-	-	-	1	1	-	2	1
	1.Прогноз СЭР долгосрочный	-	-	1	1	-	1	1	-
	2.Прогноз СЭР среднесрочный	1	-	1	1	-	1	1	-
Документы планирования и программирования	3.Бюджетный прогноз	1	1	1	-	1	1	1	-
	1.План реализации стратегии СЭР	1	-	-	1	-	-	-	-
	2.Гос. программы (+ проекты)	0+42	0+35	0+41	0+43	0+23	0+42	0+47	1+272

Результаты исследования позволяют сделать следующие выводы:

Северо-Кавказский федеральный округ - новая Стратегия социально-экономического развития (2035) находится в стадии разработки, действует предыдущая Стратегия социально-экономического развития (2025); имеется Стратегия развития туризма (2035).; имеется план

реализации Стратегии социально-экономического развития; отсутствует как долгосрочный, так и среднесрочный прогноз социально-экономического развития, бюджетный прогноз (ввиду отсутствия бюджета макрорегиона); отсутствует схема территориального планирования федерального круга в целом; наблюдается низкий интерес к сфере науки согласно количеству реализуемых проектов, а также к сфере труда и занятости, что слабо поддается объяснению ввиду наличия серьезных проблем в регионе; реализуется государственная программа РФ «Развитие СКФО».

Республика Дагестан – новая Стратегия социально-экономического развития (2035) находится в стадии разработки, действует предыдущая (2025); действующих отраслевых стратегий нет; при наличии среднесрочного прогноза социально-экономического развития (2023), отсутствует долгосрочный; отсутствуют проекты в сфере промышленности и экспорта, науки, труда и занятости.

Республика Ингушетия - новая Стратегия социально-экономического развития (2035) находится в стадии разработки, действует предыдущая (2030); действующих отраслевых стратегий нет; отсутствует как долгосрочный, так и среднесрочный прогноз социально-экономического развития; отсутствует план реализации Стратегии социально-экономического развития; отсутствуют проекты в сфере науки, труда и занятости, цифровой экономики.

Кабардино-Балкарская Республика – разработана и утверждена новая Стратегия социально-экономического развития (2040). Горизонт планирования (2040) отличается от других субъектов, где его значение установлено как (2035); актуальных отраслевых стратегий не имеется; присутствуют долгосрочный и среднесрочный прогнозы социально-экономического развития; отсутствует план реализации Стратегии социально-экономического развития; отсутствуют проекты в сфере транспорта, культуры.

Карачаево-Черкесская Республика – разработана и утверждена новая Стратегия социально-экономического развития (2035); имеется функциональная Стратегия привлечения инвестиций (2035); имеются долгосрочный и среднесрочный прогнозы социально-экономического развития, отсутствует бюджетный прогноз; имеется, в отличие от большинства регионов, план реализации Стратегии социально-экономического развития; отсутствуют проекты в сфере науки, труда и занятости.

Республика Северная Осетия-Алания – новая Стратегия социально-экономического развития (2035) находится в стадии разработки, действует предыдущая (2030); имеется Стратегия привлечения инвестиций (2025); отсутствует как долгосрочный, так и среднесрочный прогноз социально-экономического развития; отсутствует план реализации Стратегии социально-экономического развития; отсутствуют проекты по большинству направлений.

ЧР – разработана и утверждена новая Стратегия социально-экономического развития (2035); актуальных отраслевых стратегий не имеется; имеется долгосрочный и среднесрочный прогнозы социально-экономического развития; отсутствует план реализации Стратегии социально-экономического развития; отсутствуют проекты в сфере науки.

СК – разработана и утверждена новая Стратегия социально-экономического развития (2035); имеется большое количество отраслевых стратегий с горизонтом планирования (2020), то есть не являющихся актуальными на момент исследования, согласно новому горизонту планирования разработаны стратегии развития туризма и транспортного комплекса; имеются долгосрочный и среднесрочный прогнозы социально-экономического развития; отсутствует план реализации Стратегии социально-экономического развития; отсутствуют проекты в сфере науки.

Таким образом, можно отметить неоднозначные результаты деятельности органов власти регионов, входящих в состав макрорегиона СКФО, в сфере подготовки документов стратегического планирования. С одной стороны, во всех регионах подготовлена нормативная база, имеются схемы территориального планирования (кроме макрорегиона СКФО в целом), а, с другой, уровень наличия обязательных документов, согласно федеральному законодательству, можно оценить как низкий. Не во всех регионах подготовлены Стратегии социально-экономического развития на новый плановый период (2035), не обновлены также и отраслевые стратегии, наблюдается серьезная проблема с подготовкой стратегических планов и прогнозов. Перечисленное с большой степенью вероятности приведет к затруднениям в ходе дальнейшего анализа эффективности реализации стратегий социально-экономического развития.

Разрозненность также наблюдается в ходе анализа возможностей доступа к разработанным документам стратегического планирования заинтересованных лиц – не во всех случаях стратегии представлены на сайтах органов региональной власти, зачастую это сайты не ключевых органов исполнительной власти, а отдельных министерств, иногда в документах отсутствует графическая часть, что усложняет процесс ознакомления со стратегией.

Таким образом, в настоящее время высокий уровень систематизации документов стратегического планирования социально-экономического развития в регионах, входящих в состав макрорегиона СКФО пока еще не достигнут, наблюдается несогласованность как в сроках подготовки документов, так и в установленных горизонтах стратегического планирования. Кроме того, на момент исследования в региональных комплектах документов стратегического планирования отсутствует часть обязательных, главным образом, прогнозов развития.

Оценка содержательного наполнения документов стратегического планирования осуществлена с помощью метода экспертных оценок на основе пятибалльной системы. К процессу оценки были привлечены ведущие специалисты-эксперты, обладающие значительным

опытом в области разработки и реализации стратегий социально-экономического развития регионов СКФО и их муниципальных образований. Анкета, предлагаемая респондентам представлена в приложении И.

На первом этапе экспертами была дана оценка соответствия представленных документов стратегического планирования федеральному законодательству [167] и методическим рекомендациям Министерства экономического развития РФ в области разработки региональных документов стратегического планирования [167; 118]. Результат исследования представлен в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Соответствие документов стратегического планирования действующим требованиям в сфере регионального стратегирования

№	Раздел документа	Балл							
		РД	РИ	КБР	КЧР	РСО-А	ЧР	СК	СКФО
1	Введение	3,5	4,0	4,0	4,0	4,5	3,5	5,0	4,0
2	Приоритеты, цели и задачи СЭР	4,5	4,0	3,5	3,5	4,5	4,0	4,5	3,0
3	Цели СЭР	3,5	4,0	4,0	4,0	4,5	4,5	4,5	4,0
4	Развитие человеческого капитала и социальной сферы	4,0	4,5	4,5	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0
5	Экономическое развитие	4,0	4,0	4,5	4,5	5,0	5,0	5,0	3,0
6	Развитие научно-инновационной сферы	4,0	3,5	4,5	3,0	4,5	4,5	5,0	3,0
7	Развитие рационального природопользования и обеспечение экологической безопасности	0,0	4,0	4,5	5,0	4,5	5,0	5,0	3,0
8	Развитие межрегиональных и внешнеэкономических связей	4,0	4,0	4,5	2,0	5,0	3,5	4,5	3,0
9	Пространственное развитие	4,0	0,0	4,5	5,0	5,0	4,5	5,0	3,0
10	Другие разделы	4,0	4,0	4,0	4,5	5,0	4,5	4,5	3,0
11	Заключение	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
12	Приложения	0,0	4,5	4,5	2,0	5,0	4,5	4,5	2,0
	ИТОГО	35,5	40,5	47,0	42,5	52,5	48,5	52,5	34,0

В результате оценки уровня соответствия документов стратегического планирования макрорегиона СКФО и входящих в его состав регионов действующим нормативным документам в сфере регионального стратегирования можно определить следующие особенности:

1. Северо-Кавказский федеральный округ – документ устарел, поскольку не соответствует требованиям актуального законодательства в сфере стратегического планирования ввиду более раннего срока его утверждения, слабая аналитическая часть, отсутствует большинство обязательных элементов стратегии; требуется срочный пересмотр и утверждение нового документа стратегического планирования, отвечающего всем установленным требованиям.

2. Республика Дагестан – положительные стороны: стратегия региона отличается хорошей проработкой системы дерева целей; отрицательные стороны: отсутствует раздел, характеризующий основные направления рационального природопользования и обеспечения экологической безопасности; отсутствует заключительная часть и приложения; требуется

пересмотр и утверждение нового документа стратегического планирования, отвечающего всем установленным требованиям.

3. Республика Ингушетия – положительные стороны: подробный анализ сложившейся ситуации, но, вместе с тем, занимает большую часть документа, также отсутствует графическая часть, что затрудняет восприятие информации; в целом разработчики учли практически все требования действующего законодательства; отрицательные стороны: отсутствует раздел, содержащий основные направления пространственного развития субъекта Российской Федерации; отсутствует заключительная часть.

4. Кабардино-Балкарская Республика – положительные стороны: в целом документ соответствует требованиям законодательства; отрицательные стороны: размытость целей в процессе целеполагания, нет четкой связи – «миссия-цели-задачи»; отсутствует заключительная часть.

5. Карачаево-Черкесская Республика – положительные стороны: подробное описание планируемого процесса развития человеческого капитала, пространственного развития и экологической политики; отрицательные стороны: отсутствует раздел, содержащий основные направления развития межрегиональных и внешнеэкономических связей, заключительная часть, слабо раскрыто направление инновационного развития, низкое качество содержания приложений к стратегии.

6. Республика Северная Осетия-Алания – положительные стороны: в целом стратегия составлена на хорошем уровне, присутствует подробное описание всех разделов, в особенности - планируемого процесса развития человеческого капитала, экономики, пространственного развития и внешних связей региона, качественно составлены приложения к стратегии; отрицательные стороны: отсутствует заключительная часть.

7. ЧР – положительные стороны: в целом стратегия составлена на хорошем уровне, присутствует подробное описание большинства разделов, в особенности - планируемого процесса развития человеческого капитала, экономики, экологии, качественно составлены приложения к стратегии; отрицательные стороны: слабо проработан вопрос внешних связей региона, отсутствует заключительная часть.

8. СК – положительные стороны: положительные стороны: в целом стратегия составлена на высоком уровне, присутствует подробное описание всех разделов; отрицательные стороны: отсутствует заключительная часть.

В целом, исследование показало наличие проблем, связанных со структурно-содержательным наполнением документов стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона СКФО. Прежде всего, стоит отметить устаревший формат Стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО, ее несоответствие

требованиям актуального законодательства в сфере стратегического планирования, а также низкий уровень содержательного наполнения. Это справедливо и для Стратегии социально-экономического развития Дагестана. Регионами-лидерами по уровню соответствия разделов документов стратегического планирования действующим нормативным документам являются: СК, ЧР и Республика Северная Осетия-Алания. При этом стоит отметить отсутствие во всех документах заключительной части.

Оценка структурно-содержательного наполнения документов стратегического планирования осуществлена на предмет соответствия требованиям действующих нормативных актов в области стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона [125] при помощи метода экспертных оценок на основе пятибалльной системы, результаты которой представлены в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Оценка уровня соответствия документов стратегического планирования макрорегиона СКФО и входящих в его состав регионов действующим нормативным документам

№	Элемент структуры стратегии социально-экономического развития макрорегиона	Балл							
		РД	РИ	КБР	КЧР	РСО-А	ЧР	СК	СКФО
1	Оценка качества содержательной части документа	82,5	92,0	82,0	86,0	93,5	92,0	96,5	72,0
1.1	Аналитическая часть	38,0	44,0	40,0	43,5	43,5	42,5	46,0	32,5
1.1.1	Роль и место в экономике надсистем	3,5	4,0	4,0	4,0	4,5	3,5	5,0	4,0
1.1.2	Уровень пространственного развития	3,0	4,5	3,0	3,5	3,0	3,0	3,0	3,5
1.1.3	Оценка ресурсного потенциала	4,5	4,5	4,0	4,5	4,5	4,5	5,0	3,0
1.1.4	Проблемы и ограничения СЭР	4,5	4,5	4,0	4,5	4,5	4,5	5,0	3,5
1.1.5	Анализ развития качества жизни населения	4,0	4,5	4,5	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0
1.1.6	Анализ инфраструктурного развития	4,0	4,5	4,5	4,5	4,5	4,0	5,0	4,0
1.1.7	Анализ развития отраслей экономики	4,0	4,0	4,5	4,5	5,0	5,0	5,0	3,5
1.1.8	Анализ развития непромышленной сферы	4,5	4,5	4,0	4,5	4,5	4,5	5,0	3,0
1.1.9	Анализ эффективности кластерной политики	2,0	4,5	3,0	3,5	3,0	3,5	3,0	2,0
1.1.10	Анализ развития кадрового потенциала	4,0	4,5	4,5	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0
1.2	Часть целеполагания	19,5	18,5	18,0	18,0	20,5	20,5	22,5	16,0
1.2.1	Приоритеты и направления СЭР	4,5	4,0	3,5	3,5	4,5	4,0	4,5	3,0
1.2.2	Цели и задачи СЭР	4,5	4,0	3,5	3,5	4,5	4,0	4,5	3,0
1.2.3	Приоритеты пространственного развития	3,5	3,0	3,0	3,5	3,5	4,0	4,5	3,0
1.2.4	Направления инновационного развития экономики	3,5	3,5	4,0	3,5	3,5	4,0	4,5	3,0
1.2.5	Использование сценарного подхода	3,5	4,0	4,0	4,0	4,5	4,5	4,5	4,0
1.3	Часть мониторинга	10,0	12,5	11,5	10,0	14,0	14,5	13,0	10,0
1.3.1	Прогнозные значения показателей развития	2,5	4,5	4,0	3,0	5,0	5,0	4,5	4,0
1.3.2	Показатели эффективности реализации стратегии	3,5	3,5	4,0	3,0	4,5	5,0	4,5	2,5
1.3.3	Специализированные показатели развития	4,0	4,5	3,5	4,0	4,5	4,5	4,0	3,5
1.4	Часть реализации (механизмы)	15,0	17,0	12,5	14,5	15,5	14,5	15,0	13,5
1.4.1	Повышение качества жизни населения	4,0	4,5	3,5	4,0	4,5	4,5	4,0	3,5
1.4.2	Взаимодействие с другими территориями	2,0	4,5	2,0	3,5	2,0	2,0	2,0	4,0
1.4.3	Выделение потенциальных зон развития	4,5	4,0	3,5	3,5	4,5	4,0	4,5	3,0
1.4.4	Территории благоприятного проживания	4,5	4,0	3,5	3,5	4,5	4,0	4,5	3,0
2	Оценка согласованности стратегии	24,5	25,5	30,0	28,5	30,0	32,0	32,0	24,5
2.1	Стратегия пространственного развития РФ	3,0	3,0	4,5	3,0	4,5	3,0	4,5	2,5
2.2	Стратегия национальной безопасности РФ	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,5	3,0	3,0
2.3	Стратегия СЭР РФ	3,0	3,0	4,5	3,5	4,5	4,5	4,5	3,0
2.4	Прогноз СЭР РФ	3,0	3,0	4,5	3,5	4,5	4,5	4,5	3,0
2.5	Стратегии субъектов РФ	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,5
2.6	Стратегии государственных компаний и АО	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
2.7	Горизонт планирования	3,5	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	3,5

№	Элемент структуры стратегии социально-экономического развития макрорегиона	Балл							
		РД	РИ	КБР	КЧР	РСО-А	ЧР	СК	СКФО
2.8	Синхронность подготовки	3,5	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	3,5
3	Оценка вовлеченности в процесс стратегирования	20,0	20,0	22,0	20,0	24,5	25,0	25,0	22,5
3.1	Федеральные органы исполнительной власти	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	5,0
3.2	Межрегиональные ассоциации	2,5	2,5	3,0	2,5	3,0	3,0	3,0	3,5
3.3	Региональные органы исполнительной власти	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	3,5
3.4	Государственные компании	2,5	2,5	3,0	2,5	3,0	3,0	3,0	3,5
3.5	Общественные организации	2,0	2,0	2,5	2,0	3,5	3,5	3,5	2,5
3.6	Муниципальные органы власти	2,5	2,5	2,5	2,5	3,5	3,5	3,5	2,5
3.7	Хозяйствующие субъекты	2,0	2,0	2,5	2,0	3,0	3,5	3,5	2,0
	ИТОГО	127	137	134	135	148	149	154	119

Отмечается постепенный рост уровня качества документов стратегического планирования по мере приведения в соответствие с федеральными требованиями. Наряду с этим, тестируется частое несоответствие стратегий по структурному построению документа как между собой, так и положениям федеральных властей. Наблюдается асинхронность в процессе подготовки и несогласованность в части установленных горизонтов планирования как с выше-, так и с нижестоящими элементами системы управления. Отмечается слабая вовлеченность государственных компаний, межрегиональных ассоциаций, а также элементов выше- и нижестоящих систем управления, что существенно снижает качество разрабатываемых стратегий.

С целью определения качества документов стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона СКФО и входящих в его состав регионов, экспертам было предложено оценить параметры стратегического планирования, перечень которых составлен на основе [13].

Оцениваемые параметры включают 14 позиций, сгруппированных на 4 блока: стратегический анализ; целеполагание (долгосрочное планирование); механизмы реализации (среднесрочное планирование); процесс реализации (краткосрочное планирование). Ввиду того, что разные факторы влияют на эффективность стратегического планирования в разной степени, оцениваемым параметрам установлены весовые коэффициенты. Результаты анализа представлены в таблице 2.20.

Наблюдается низкий уровень качества документов, регламентирующих: стратегию социально-экономического развития макрорегиона СКФО, стратегию социально-экономического развития Кабардино-Балкарии. Наиболее качество составлены стратегии Ставропольского края и Чеченской Республики. Также можно выделить следующие особенности:

Северо-Кавказский федеральный округ – положительные стороны: отсутствуют; отрицательные стороны: отсутствует SWOT-анализ, качество статистического анализа на низком уровне.

Таблица 2.20 – Комплексная оценка качества документов, регламентирующих стратегию социально-экономического развития макрорегиона СКФО и входящих в его состав регионов

№	Параметр качества стратегии	Оценка эксперта								Весовой коэффициент	Взвешенная оценка							
		РД	РИ	КБР	КЧР	РСО-А	ЧР	СК	СКФО		РД	РИ	КБР	КЧР	РСО-А	ЧР	СК	СКФО
1.	Стратегический анализ									1,0								
1.1.	Статистический анализ	4,5	4,5	4,0	4,5	4,5	4,5	5,0	3,0	0,4	1,8	1,6	1,6	1,8	1,8	1,8	2,0	1,2
1.2.	SWOT-анализ	4,5	5,0	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	2,0	0,4	2,0	1,6	1,6	1,6	1,6	2,0	2,0	0,8
1.3.	Взаимодействие с внешней средой	2,0	4,5	2,0	3,5	2,0	2,0	2,0	4,0	0,2	0,9	0,4	0,4	0,7	0,4	0,4	0,4	0,8
2.	Целеполагание									1,0								
2.1	Главная стратегическая цель	5,0	4,5	4,0	4,5	4,5	4,5	4,5	3,0	0,1	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3
2.2.	Стратегические цели	5,0	4,5	3,0	3,5	4,5	4,5	3,0	3,0	0,2	0,9	0,6	0,6	0,7	0,9	0,6	0,6	0,6
2.3.	Стратегические задачи	4,5	3,5	3,5	4,0	4,5	4,5	5,0	3,0	0,1	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,3	0,6
2.4.	Направления развития	4,0	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,0	0,2	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,7
2.5.	Сценарии развития	4,0	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	3,5	0,2	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,7
2.6.	Связь с документами надсистемы	3,5	4,0	4,0	3,0	5,0	5,0	5,0	3,5	0,2	0,8	0,8	0,8	0,6	1,0	1,0	1,0	0,7
3.	Механизмы реализации									1,0								
3.1.	Проектный подход	2,5	4,5	4,0	3,0	5,0	5,0	4,5	4,0	0,4	1,8	1,6	1,6	1,2	2,0	2,0	1,8	1,6
3.2.	Индикативный подход	4,0	4,5	3,5	4,0	4,5	4,5	4,0	3,5	0,4	1,8	1,4	1,4	1,6	1,8	1,8	1,6	1,4
3.3	Связь с документами подсистем	2,0	2,0	2,5	2,0	4,0	3,5	3,5	2,0	0,2	0,4	0,5	0,5	0,4	0,8	0,7	0,7	0,4
4	Процесс реализации									1,0								
4.1	Готовность нормативно-правовой базы	3,5	4,0	4,0	3,5	4,0	4,5	4,5	4,0	0,3	1,2	1,2	1,2	1,1	1,2	1,35	1,35	1,2
4.2	Наличие сайта в сети Интернет	3,5	4,0	4,0	3,5	4,0	5,0	5,0	2,0	0,1	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,2
4.3	Действие системы мониторинга	3,5	3,5	4,0	3,0	4,5	5,0	4,5	2,5	0,4	1,4	1,6	1,6	1,2	1,8	2,0	1,8	1,0
4.4	Действие системы актуализации	4,0	4,0	3,0	3,0	4,5	4,0	4,5	2,5	0,2	0,8	0,6	0,6	0,6	0,9	0,8	0,9	0,5
ИТОГО											4,2	3,7	3,7	3,6	4,3	4,4	4,4	3,1

Нарушение базовых принципов целеполагания в части структуризации целей по схеме «миссия-цели-задачи-мероприятия»; отсутствует связь документа с подобными документами муниципальных образований; невысокий уровень качества предлагаемых систем мониторинга эффективности процесса реализации стратегий; незавершенность процесса нормативно-методического обеспечения процесса стратегического планирования; низкий уровень консолидации документов в едином цифровом пространстве; низкий уровень оценки эффективности мер по реализации стратегии социально-экономического развития региона; низкий уровень оценки мер по актуализации стратегических документов региона.

Республика Дагестан – положительные стороны: детальная проработка системы дерева целей, присутствует логическая цепочка – миссия-цели-подцели-задачи»; отрицательные стороны: отсутствует анализ взаимодействия с другими территориями; отсутствует перечень проектов, необходимых для реализации Стратегии социально-экономического развития; отсутствует связь документа с подобными документами муниципальных образований; слабая связь с документами федерального уровня управления; невысокий уровень детализации проектов, направленных на реализацию стратегий; низкая степень консолидации документов стратегического планирования на информационных ресурсах сети Интернет; низкий уровень оценки эффективности мер по реализации стратегии социально-экономического развития региона.

Республика Ингушетия – положительные стороны: подробный анализ сложившейся ситуации; отрицательные стороны: отсутствует связь с документами муниципального уровня управления; низкий уровень оценки эффективности мер по реализации стратегии социально-экономического развития региона.

Кабардино-Балкарская Республика – положительные стороны: по наличию элементов документ соответствует федеральному законодательству в области стратегического планирования; отрицательные стороны: отсутствует анализ взаимодействия с другими территориями; размытость целей в процессе целеполагания, нет четкой связи – «миссия-цели-задачи»; отсутствует связь с документами муниципального уровня управления; невысокий уровень качества предлагаемых систем мониторинга эффективности процесса реализации стратегий; низкий уровень оценки мер по актуализации стратегических документов региона.

Карачаево-Черкесская Республика – положительные стороны: ; отрицательные стороны: отсутствует связь документа с подобными документами муниципальных образований; слабая связь с документами федерального уровня управления; невысокий уровень детализации проектов, направленных на реализацию стратегий; незавершенность процесса нормативно-методического обеспечения процесса стратегического планирования; низкий уровень консолидации документов в едином цифровом пространстве; низкий уровень оценки эффективности мер по реализации стратегии социально-экономического развития региона; низкий уровень оценки мер по актуализации стратегических документов региона.

Республика Северная Осетия-Алания – положительные стороны: высокий уровень детализации проектов, направленных на реализацию стратегий; отрицательные стороны: отсутствует связь документа с подобными документами муниципальных образований.

ЧР – положительные стороны: подробный анализ сложившейся ситуации; высокий уровень детализации проектов, направленных на реализацию стратегий; высокий уровень консолидации документов в едином цифровом пространстве; уровень оценки мер по актуализации

стратегических документов региона. отрицательные стороны: отсутствует связь документа с подобными документами муниципальных образований; отсутствует анализ взаимодействия с другими территориями.

СК – положительные стороны: подробный анализ сложившейся ситуации; высокий уровень консолидации документов в едином цифровом пространстве; отрицательные стороны: отсутствует связь документа с подобными документами муниципальных образований; отсутствует анализ взаимодействия с другими территориями; наблюдается некоторое нарушение базовых принципов целеполагания в части структуризации целей по схеме «миссия-цели-задачи-мероприятия»; отсутствует связь документа с подобными документами муниципальных образований [72].

В целом, исследование показало наличие следующих ключевых проблем качества документов стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона СКФО: отсутствие связи с документами нижестоящих уровней управления и слабая связь с документами вышестоящих уровней управления; незавершенность процесса нормативно-методического обеспечения процесса стратегического планирования; низкий уровень качества описания процесса реализации и дальнейшей актуализации стратегий; низкий уровень консолидации документов в едином цифровом пространстве; невысокий уровень детализации проектов, направленных на реализацию стратегий; нарушение базовых принципов целеполагания в части структуризации целей по схеме «миссия-цели-задачи-мероприятия»; невысокий уровень качества предлагаемых систем мониторинга эффективности процесса реализации стратегий.

Таким образом, в ходе изучения специфики современного состояния стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона СКФО можно выделить следующие ключевые проблемы:

1. Выявлено некоторое противоречие в процессе построения системы стратегического управления в части закрепления и распределения функций управления между задействованными органами власти.

2. Выявлена незавершенность формирования базы нормативно-правового регулирования стратегического планирования социально-экономического развития, прежде всего, на уровне регионов РФ.

3. Выявлено, что единственным обязательным документом стратегического планирования макрорегиона является только стратегия социально-экономического развития, что усложняет процесс сопоставления с документами ниже- и вышестоящих уровней управления.

4. Выявлена серьезная степень разрозненности в установленных горизонтах планирования для действующих стратегий субъектов СКФО между собой, а также со стратегией

социально-экономического развития макрорегиона СКФО и социально-экономического развития РФ.

5. Выявлена серьезная степень разрозненности в сроках подготовки и утверждения документов стратегического планирования социально-экономического развития региона между субъектами РФ, входящими в состав СКФО.

6. Выявлен низкий уровень соответствия федеральному законодательству в области стратегического планирования на предмет наличия обязательных документов. Фиксируется частое отсутствие документов прогнозирования и планирования. Отмечается низкий уровень разработки документов отраслевого стратегического планирования в новом отчетном периоде.

7. Выявлено, что структурно-содержательное наполнение документов стратегического планирования Стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО практически полностью не соответствует требованиям актуального законодательства в сфере стратегического планирования.

8. Выявлен невысокий уровень качества документов стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона СКФО, прежде всего, по таким направлениям как система целеполагания и система мониторинга эффективности процесса реализации стратегий.

Последний факт выступает наиболее существенным признаком наличия проблем в стратегическом планировании социально-экономического развития региона. В связи с этим, далее осуществлен более подробный анализ качества систем целеполагания и мониторинга эффективности процесса реализации стратегий.

К элементам научной новизны данной части диссертационного исследования можно отнести предложенную структурно-функциональную схему взаимодействия субъектов макрорегионального стратегирования (на примере Северо-Кавказского федерального округа) с учетом актуальных стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона и особенностей сложившейся структуры отечественной системы государственного управления, что позволяет повысить уровень координации и согласованности их действий.

2.3 Анализ систем целеполагания и мониторинга эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона (на примере Северо-Кавказского федерального округа)

Процесс выбора стратегических целей является ключевой задачей стратегического планирования социально-экономического развития региона, от которой зависит эффективность

всех остальных этапов подготовки стратегического плана и его реализации, осуществлен анализ систем целеполагания, представленных в документах стратегического планирования макрорегиона СКФО и входящих в его состав регионов.

Прежде всего, исследование направлено на выявление особенностей реализации в действующих документах стратегического планирования макрорегиона СКФО и входящих в его состав регионов базовых принципов целеполагания и построения «дерева целей», четкой их структуризации по схеме «миссия – цели – подцели – задачи», сбалансированность целей в соответствии с основными направлениями развития региона, скоординированность заявленных целей с документами вышестоящих уровней управления.

Результат изучения содержательного наполнения Стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО (2025) на предмет выявления состава и структуры стратегических целей представлен на рисунке 2.5.

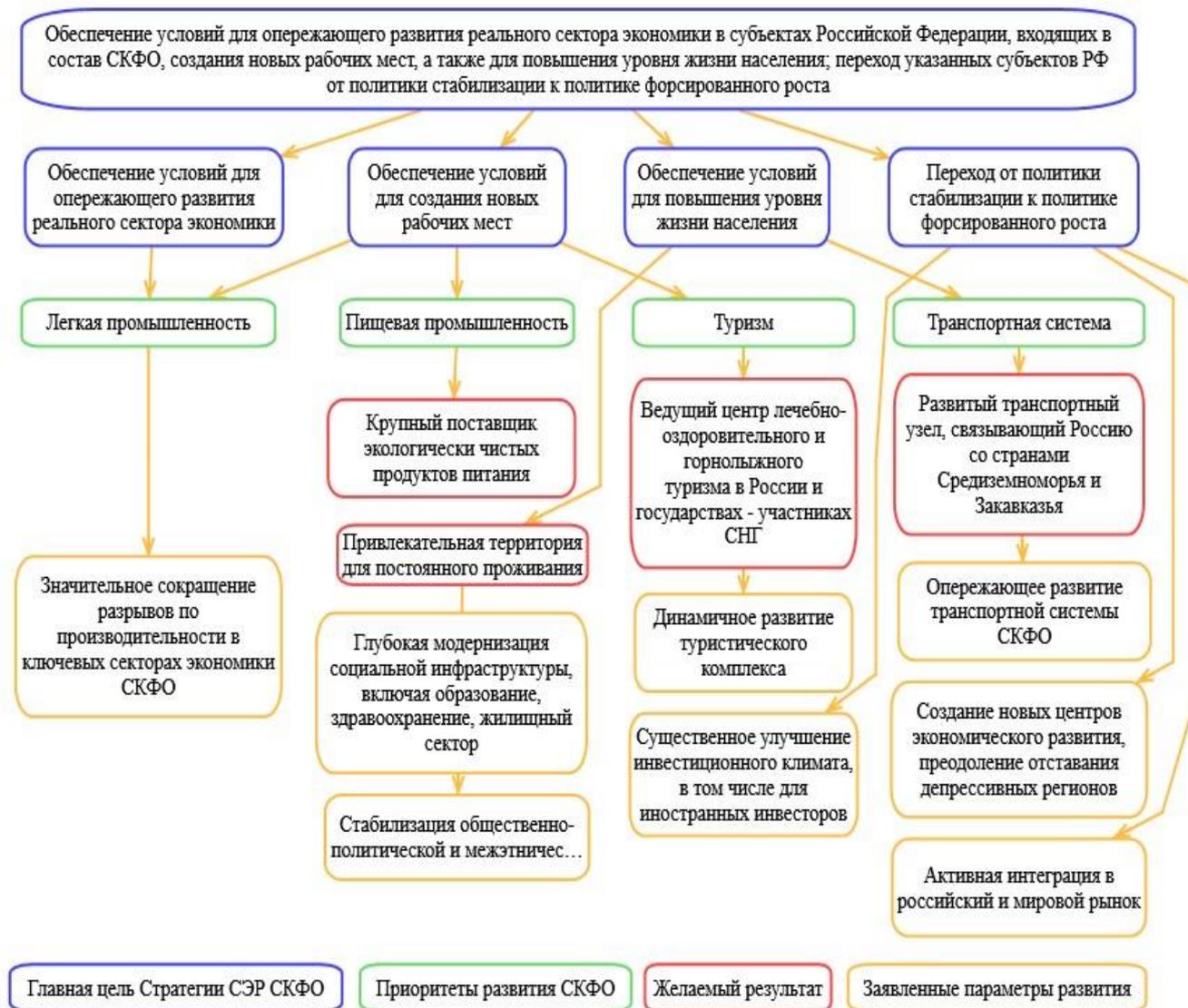


Рисунок 2.5 – Система стратегических целей СКФО согласно Стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО (2025) (составлено по: [154])

Необходимо отметить, что четкой структуризации стратегических целей в Стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО (2025) не обнаружено. В связи с этим, диссертантом предпринята попытка систематизации основных элементов «дерева целей» Стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО (2025) самостоятельно в целях визуализации представленной в тексте документа информации.

Миссия социально-экономического развития макрорегиона СКФО приведена в Стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО (2025) в разделе «Общие положения», обозначена как «главная цель» [154]. Миссия сформулирована во введении к документу, перед анализом состояния социально-экономического развития (рисунок 2.6). Постановка цели предшествует стратегическому анализу, что говорит о нарушении базовых принципов целеполагания.

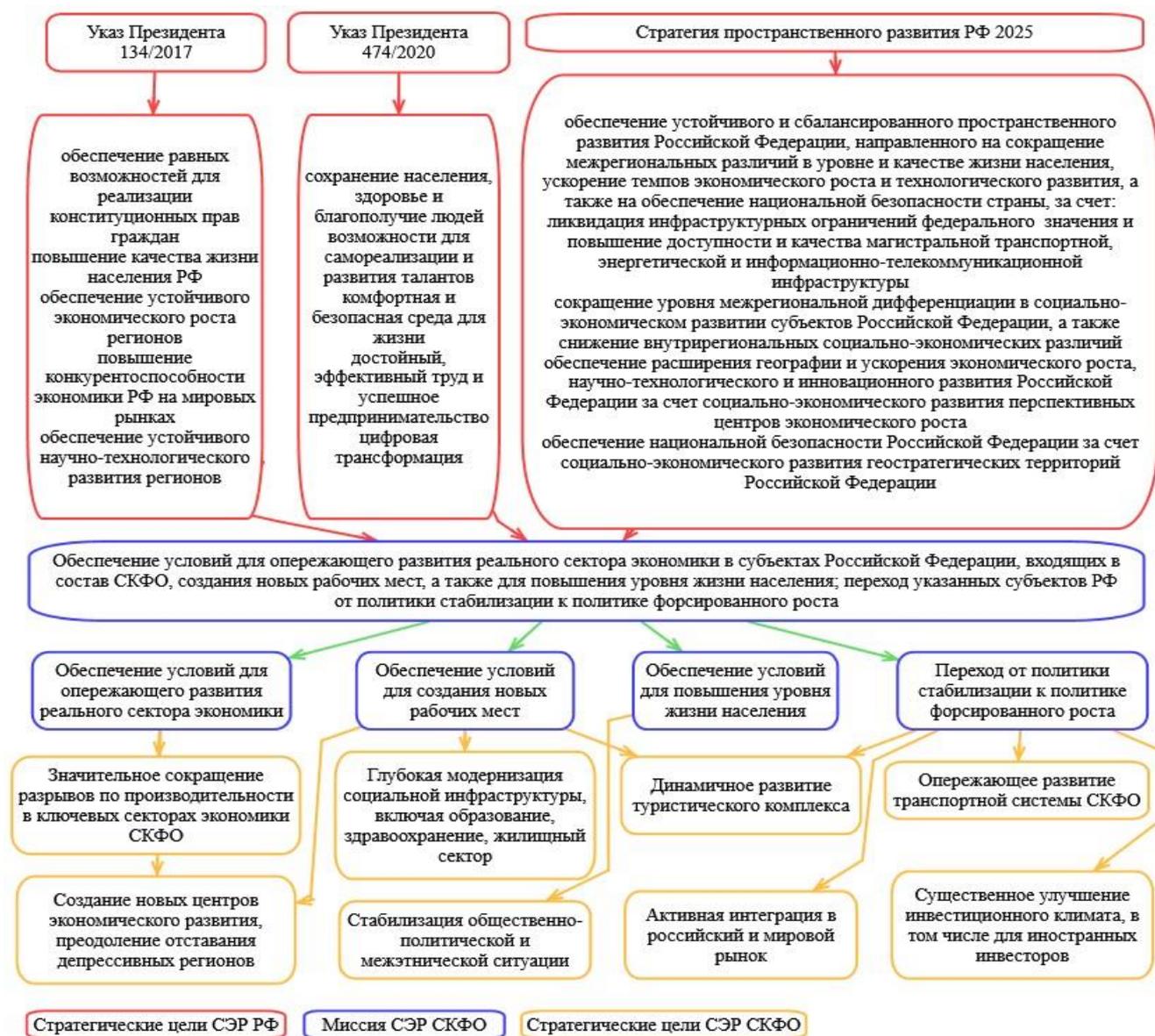


Рисунок 2.6 – Сопоставление стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона СКФО и РФ

После стратегического анализа следует раздел «Сценарии развития СКФО», отдельный раздел «Целеполагание» отсутствует. Цели описаны в разных разделах, что усложняет процесс их сопоставления.

При описании сценариев развития субъект стратегирования определяет основные приоритеты экономического (только экономического) развития макрорегиона СКФО, к числу которых отнесены: развитие аграрного сектора экономики (с акцентом на легкую и пищевую промышленность), а также туристско-рекреационного (в котором предполагается создание значительного числа рабочих мест) и транспортного комплексов. Наблюдается частичное раскрытие содержания сформулированной ранее миссии развития в формулировках приоритетных направлений развития. Не учтены пункты «повышения уровня жизни населения» и «переход от политики стабилизации к политике форсированного роста». Кроме того, формулировка «создание значительного числа рабочих мест» представляется в высокой степени абстрактной.

При описании оптимального сценария развития составителем документа заявлены некоторые «параметры полной реализации стратегии». К их числу относятся: динамичное развитие туристического комплекса; значительное сокращение разрывов по производительности в ключевых секторах экономики макрорегиона СКФО; глубокая модернизация социальной инфраструктуры, включая образование, здравоохранение, жилищный сектор, обеспечивающая значительное повышение качества человеческого капитала и стандартов качества жизни населения; создание новых центров экономического развития, преодоление отставания депрессивных регионов; активная интеграция в российский и мировой рынок существенное улучшение инвестиционного климата, в том числе для иностранных инвесторов; опережающее развитие транспортной системы макрорегиона СКФО, отвечающей потребностям экономики и населения на качественные транспортные услуги и инфраструктуру; стабилизация общественно-политической и межэтнической ситуации [154]. Представляется достаточно сложным оценить данный перечень на предмет соответствия заявленной ранее миссии и приоритетам развития, так как прямой связи разработчик стратегии не указывает. Сложно сказать, являются ли данные «параметры» стратегическими целями, так как формулировки последних до этого момента в документе не зафиксировано, учитывая тот факт, что составитель документа многократно оперирует фразой «для достижения заявленных стратегических целей».

После описания сценариев развития макрорегиона СКФО в документе приводятся краткое (менее одной страницы) описание механизмов реализации стратегии, которую предполагается исполнить в два этапа: первый – с 2010 по 2012 гг. и второй - с 2012 по 2025 гг. (вероятно, так как у второго этапа границы не обозначены). Стоит отметить, что механизмы перечислены без их конкретизации.

Вторая часть стратегии разделена на пункты согласно направлениям развития, группы которых выделены без привязки к предшествующим элементам текста документа, включающие в себя: основные направления развития экономики и социальной сферы; развитие социальной сферы и ЖКХ; развитие банковского сектора; обеспечение экологической безопасности; стимулирование инвестиционной активности и механизмы реализации стратегии [154].

В первом пункте обозначена социальная сфера, но, во внутреннем содержании о ней не упоминается. Она же дублируется во втором пункте. В последнем элементе снова приводится описание механизмов, несмотря на то, что подобный раздел был ранее. Внутреннее наполнение разделов говорит об отсутствии единообразия их наполнения. В некоторых перечислены задачи, в некоторых – направления.

На рисунке 2.6 отчетливо видно, что стратегические цели социально-экономического развития макрорегиона СКФО, заявленные в Стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО (2025) не в полной мере соответствуют актуальным стратегическим документам федерального уровня. По данным рисунка 2.6 можно отметить, что в Стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО (2025) отсутствуют стратегические цели, связанные с федеральными целями, такими как: цифровая трансформация; научно-технологическое развитие регионов, что говорит о необходимости их пересмотра.

Кроме того, в указанном документе стратегического планирования отсутствует какая-либо связь установленных целей социально-экономического развития макрорегиона СКФО в целом и отдельных стратегических целей регионов, входящих в состав макрорегиона СКФО.

Таким образом, можно сделать вывод о достаточно низком уровне качества анализируемого документа в разрезе процесса целеполагания. Представляется достаточно сложным выделить ключевые элементы системы целеполагания, а именно: стратегические цели и направления развития обозначены не явно, задачи их выполнения представлены разрозненно и не в полной мере.

Налицо нарушение схемы «миссия – - направления развития – цели – подцели – задачи» и, соответственно, отсутствие четкой структуризации стратегических целей, их сбалансированности и скоординированности с целями выше- и нижестоящих уровней управления.

В таблице 2.21 представлен перечень индикаторов достижения стратегических целей Стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО 2025.

На момент исследования (2021 г.) не представляется возможным оценить эффективность процесса реализации Стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО (2025) используя запланированные индикаторы, поскольку их плановый период рассчитан только на 2025 год без использования промежуточных значений.

Таблица 2.21 – Индикаторы достижения стратегических целей Стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО (2025) (составлено по: [154])

Показатель	Горизонт планирования		
	2008	2010	2025
Показатели не отнесенные ни к одной из групп			
Среднегодовой темп роста ВРП субъектов РФ, входящих в состав СКФО, %	-	7,7	7,7
Спрос на электроэнергию, млрд. кВт·ч	24,0	-	70,0
Изменение социально-экономических показателей			
ВРП на душу населения СКФО, тыс. руб.	79,0	-	219,0
Доля обрабатывающих производств, строительства и туризма, %	21,0	-	28,0
Доля агропромышленного комплекса, промышленности, туризма, %	39	-	47
Повышение качества жизни населения			
Средняя номинальная начисленная заработная плата, тыс. руб. в месяц	9,6	-	23,8
Создание рабочих мест, тыс. единиц, не менее	-	-	400,0
Уровень официальной безработицы, %	16,0	-	5,0
Доля населения с денежными доходами ниже прожиточного минимума, %	16,5	-	9,2
Доходы консолидированного бюджета на душу населения, тыс. руб. на человека	5,1	-	20,4
Снижение доли дотаций в доходах бюджетов, %		-	-
Повышение бюджетной обеспеченности, тыс. рублей на душу населения		-	до 48,0
Доля социальных отраслей в структуре экономики, %	22,0	-	17,0
Развитие социальной сферы			
Обеспеченность жильем, кв. метра на душу населения	17,1	-	24,4
Обеспеченность больничными койками, ед. на 10 тыс. человек	79,0	-	81,0
Обеспеченность амбулаторно-поликлинической помощью, посещений на 10 тыс. человек	174,0	-	207,0
Обеспеченность высшим медицинским персоналом, врачей на 10 тыс. человек	41,0	-	44,0
Обеспеченность средним медицинским персоналом, сотрудников на 10 тыс. человек	87,0	-	94,0
Дефицит мест в детских дошкольных учреждениях будет ликвидирован, ед.	-	-	0,0
Обеспеченность населения фиксированной телефонной связью, тыс. номеров абонентов	1042,0	-	3632,0
Обеспеченность населения мобильной телефонной связью, тыс. номеров абонентов	9038,0	-	24560,0
Снижение смертности, в том числе материнской и младенческой	-	-	-
Развитие кадрового потенциала	-	-	-
Повышение удовлетворенности населения жилищными условиями, возможностями для досуга и самореализации, уровнем безопасности	-	-	-
Создание благоприятной экологической обстановки	-	-	-
Развитие малого и среднего бизнеса			
Увеличение количества малых и средних предприятий, единиц на 1 тыс. человек	3,4	-	17,0
Численность занятых на малых и средних предприятиях, тыс. человек (%)	-	-	990,0 (23,0)
Доля выпуска продукции малых и средних предприятий, % ВРП	25,0	-	35,0
Повышение эффективности государственного управления			
Повышение эффективности государственного управления	-	-	-
Сокращение масштабов коррупции	-	-	-
Повышение эффективности государственных расходов	-	-	-

Стоит отметить, что приведенные индикаторы представлены в документе списком по тексту, что существенно затрудняет их восприятие.

По этой причине, а также в связи с неявным формулированием стратегических целей, зафиксированным ранее, можно констатировать тот факт, что представленные показатели не имеют явной связи с установленными ранее миссией, приоритетами, целями и задачами развития и группируются по признакам, не заявленным ранее: изменение социально-экономических показателей, повышение качества жизни населения, развитие малого и среднего бизнеса, повышение эффективности государственного управления. Часть показателей не отнесены ни к одной из перечисленных групп (Среднегодовой темп роста ВРП субъектов РФ, входящих в состав СКФО, Спрос на электроэнергию).

Так же в области выбора показателей системы мониторинга эффективности реализации Стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО (2025) можно зафиксировать следующие проблемы:

1. Индикаторы установлены только на последний год планируемого периода реализации стратегии, что делает невозможным процесс текущего мониторинга хода реализации Стратегии, а об эффективности ее реализации можно узнать только после завершения отчетного периода, что усложняет возможность корректировки Стратегии в случае возникновения проблем.
2. Часть индикаторов не имеет временных ориентиров, целевых значений и единиц измерения (например, показатель «сокращение масштабов коррупции»), что нарушает базовые принципы индикативного управления и делает процесс мониторинга неэффективным.
3. Часть показателей отсутствует в открытых статистических данных, что затрудняет возможности анализа реализации Стратегии всеми заинтересованными лицами (например, показатель «эффективность государственных расходов»).
4. Некоторые показатели прослеживаются в тексте неоднократно, но с различными установленными целевыми значениями (например, показатель «доходы консолидированного бюджета»), что приводит к дезориентации в системе мониторинга.
5. Несмотря на то, что Стратегия социально-экономического развития макрорегиона СКФО (2025) реализуется уже более 11 лет (с 2010 года) оценить промежуточную эффективность ее реализации не представляется возможным в виду слабо проработанной системы мониторинга.

С целью дополнения полученной информации был осуществлен подобный анализ документов стратегического планирования социально-экономического развития регионов, входящих в состав макрорегиона СКФО. Его результаты представлены в таблице 2.22.

Таблица 2.22 – Содержательный анализ документов стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона СКФО и входящих в его состав регионов в разрезе проблемы «Целеполагание» (составлено по: [149-156])*

Исследуемый компонент	Регион							
	РД	РИ	КБР	КЧР	РСО-А	ЧР	СК	СКФО
1.Наличие главной цели, обозначенной как «миссия социально-экономического развития»	2	1	2	2	2	2	2	2
2.Наличие перечня целей, обозначенного как «стратегические цели социально-экономического развития»	2	1	2	1	2	0	0	1
3.Наличие перечня задач достижения стратегических целей социально-экономического развития	2	1	2	2	2	2	2	1
4.Качество построения структуры и иерархии «дерева целей» (указание на смысловую зависимость целей между собой)	1	1	1	1	2	1	1	0
5.Сбалансированность стратегических целей социально-экономического развития	1	1	1	1	1	1	1	1
6.Скоординированность стратегических целей социально-экономического развития с подобными целями вышестоящих уровней управления	0	1	1	1	1	1	1	1

Исследуемый компонент	Регион							
	РД	РИ	КБР	КЧР	PCO-A	ЧР	СК	СКФО
7.Учет при формулировке стратегических целей информации нижестоящих уровней управления	0	0	0	0	0	0	0	0
ИТОГО	7	6	9	8	10	7	7	6

* 2 балла – имеется в полном виде; 1 балл – имеется в ограниченном виде; 0 баллов –отсутствует.

Так, в ряде документов цели не обозначены явно, их сложно отделить от других элементов иерархии: миссии, направлений развития и задач; нарушается процесс декомпозиции целей по линии «миссия – направления развития – цели – задачи – мероприятия»; стратегические цели разных уровней «дерева целей» не сбалансированы между собой; не учтено содержание элементов подсистем целеполагания выше- и нижестоящих уровней управления, что говорит о слабой степени их координации. Наиболее качественно с позиции целеполагания составлена Стратегия социально-экономического развития PCO-A.

Во всех исследованных документах индикаторы достижения стратегических целей присутствуют. Но, при этом, на качественно высоком уровне сформулированы в стратегиях социально-экономического развития: PCO-A, ЧР и СК (таблица 2.23).

Таблица 2.23 – Содержательный анализ документов стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона СКФО и входящих в его состав регионов в разрезе проблемы «Стратегический мониторинг» (составлено по: [149-156])*

Исследуемый компонент	Регион							
	РД	РИ	КБР	КЧР	PCO-A	ЧР	СК	СКФО
1.Наличие индикаторов достижения стратегических целей	2	2	2	2	2	2	2	2
2.Наличие у индикаторов временных и целевых параметров	1	1	2	1	2	2	2	1
3.Наличие указанной связи между индикатором и оцениваемой стратегической целью	0	2	1	0	1	2	2	0
4.Соответствие индикаторов установленным стратегическим целям	1	1	1	1	1	1	1	1
5.Наличие информации об индикаторе в открытых источниках статистики	1	1	1	1	1	1	1	1
6.Закрепление целей и индикаторов за конкретными центрами ответственности	0	0	0	0	0	0	0	0
ИТОГО	5	7	7	5	7	8	8	5

* 2 балла – имеется в полном виде; 1 балл – имеется в ограниченном виде; 0 баллов –отсутствует.

Прямая связь индикатора с оцениваемой стратегической целью прослеживается только в стратегиях РИ, ЧР и СК.

В области построения системы мониторинга эффективности процесса разработки и реализации Стратегии социально-экономического развития региона обнаружены следующие недостатки: индикаторы эффективности представлены не всегда системно, без группировки и указания тех стратегических целей, степень достижения которых они призваны оценить; встречаются индикаторы, сформулированные без использования целевых и временных

параметров; встречаются индикаторы, отсутствующие в открытых источниках статистической информации; в большинстве случаев, как индикаторы, так и стратегические цели не закреплены за конкретными центрами ответственности.

Полученные результаты позволили заключить, что система стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона требует совершенствования, прежде всего, в части, связанной с целеполаганием и разработкой системы стратегического мониторинга.

Исследование содержательного наполнения документов стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона СКФО показало наличие следующих часто встречающихся проблем целеполагания:

- стратегические цели представлены не структурированно с нарушением принципа «иерархичности целей» и «миссия – цели – подцели – задачи»;
- стратегические цели разных уровней «дерева целей» не сбалансированы между собой;
- стратегические цели отдельных стратегий не скоординированы с целями выше- и нижестоящих уровней управления.

В области построения системы мониторинга эффективности процесса разработки и реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона обнаружены следующие недостатки:

- индикаторы эффективности представлены не всегда системно, без группировки и указания тех стратегических целей, степень достижения которых они призваны оценить.
- встречаются индикаторы, сформулированные без использования целевых и временных параметров.
- встречаются индикаторы, отсутствующие в открытых источниках статистической информации.
- в большинстве случаев, как индикаторы, так и стратегические цели не закреплены за конкретными центрами ответственности.

Выявленные диссертантом проблемы и особенности процесса стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона СКФО позволяют составить карту проблемного поля макрорегионального стратегирования в соответствии с нормативной базой Министерства экономического развития РФ [116] (таблица 2.24).

В завершении исследования представляется возможным сопоставить актуальный перечень стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона СКФО, определенный в пункте 2.1 диссертации (приложение Ж) с:

Таблица 2.24 - Карта проблемного поля макрорегионального стратегирования социально-экономического развития СКФО

№	Элемент структуры стратегии социально-экономического развития	Регион							
		РД	РИ	КБР	КЧР	РСО-А	ЧР	СК	СКФО
1	Оценка качества содержательной части документа								
1.1	Аналитическая часть								
1.1.1	Роль и место в экономике надсистем								
1.1.2	Уровень пространственного развития								
1.1.3	Оценка ресурсного потенциала								
1.1.4	Проблемы и ограничения СЭР								
1.1.5	Анализ развития качества жизни населения								
1.1.6	Анализ инфраструктурного развития								
1.1.7	Анализ развития отраслей экономики								
1.1.8	Анализ развития непроемкой сферы								
1.1.9	Анализ эффективности кластерной политики								
1.1.10	Анализ развития кадрового потенциала								
1.2	Часть целеполагания								
1.2.1	Приоритеты и направления СЭР								
1.2.2	Цели и задачи СЭР								
1.2.3	Приоритеты пространственного развития								
1.2.4	Направления инновационного развития экономики								
1.2.5	Использование сценарного подхода								
1.3	Часть мониторинга								
1.3.1	Прогнозные значения показателей развития								
1.3.2	Показатели эффективности реализации стратегии								
1.3.3	Специализированные показатели развития								
1.4	Часть реализации (механизмы)								
1.4.1	Повышение качества жизни населения								
1.4.2	Взаимодействие с другими территориями								
1.4.3	Выделение потенциальных зон развития								
1.4.4	Территории благоприятного проживания								
2	Оценка согласованности стратегии								
2.1	Стратегия пространственного развития РФ								
2.2	Стратегия национальной безопасности РФ								
2.3	Стратегия СЭР РФ								
2.4	Прогноз СЭР РФ								
2.5	Стратегии субъектов РФ								
2.6	Стратегии государственных компаний и АО								
2.7	Горизонт планирования								
2.8	Синхронность подготовки								
3	Оценка вовлеченности в процесс стратегирования								
3.1	Федеральные органы исполнительной власти								
3.2	Межрегиональные ассоциации								
3.3	Региональные органы исполнительной власти								
3.4	Государственные компании								
3.5	Общественные организации								
3.6	Муниципальные органы власти								
3.7	Хозяйствующие субъекты								
	Общая оценка								
	Не выраженная проблема		Выраженная проблема		Острая проблема				

- последними изменениями в нормативных документах в части требований, предъявляемых к перечню основных направлений социально-экономического развития макрорегиона [75];
- стратегическими целями социально-экономического развития РФ, содержащихся в актуальных документах стратегического планирования федерального уровня;

- стратегическими целями социально-экономического развития в действующей Стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО (2025) [154];
- стратегическими целями социально-экономического развития в действующих стратегиях регионов, входящих в состав макрорегиона СКФО [149-156].

Правомерно заключить, что система стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона требует совершенствования, прежде всего, в части, связанной с целеполаганием и организацией системы стратегического мониторинга.

К элементам научной новизны данной части диссертационного исследования можно отнести составленную схему проблемного поля макрорегионального стратегирования на основе содержательного анализа документов стратегического планирования в разрезе систем целеполагания и мониторинга эффективности, с применением метода экспертных оценок, позволяющая систематизировать ключевые проблемы его развития и подтверждающая предположение о необходимости поиска и внедрения более эффективной методики мониторинга эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ ПРОБЛЕМНОГО МОНИТОРИНГА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МАКРОРЕГИОНА НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (НА ПРИМЕРЕ СЕВЕРО-КАВКАЗСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА)

3.1 Разработка методики проблемного мониторинга эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона на основе системы сбалансированных показателей (на примере Северо-Кавказского федерального округа)

На основе исследований, проведенных в теоретической и аналитической частях диссертации предпринята попытка решения выявленных проблем, основанная на использовании в региональном и макрорегиональном управлении такого бизнес-инструмента как «система сбалансированных показателей».

Разработка методики внедрения системы сбалансированных показателей в процесс стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона осуществлена в соответствии с классическими этапами, выделяемыми ее авторами - Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном [181], и включает три этапа: подготовка к построению системы; целеполагание и конструкция системы; подбор ключевых показателей эффективности и построение системы мониторинга эффективности.

Этап 1. Подготовительный.

На подготовительном этапе необходимо сформулировать главную стратегическую цель (миссию) социально-экономического развития макрорегиона, определить основные перспективы (проекции) социально-экономического развития макрорегиона, а также сформировать список лиц, ответственных за реализацию стратегии социально-экономического развития макрорегиона.

1.1. Формулирование главной стратегической цели (миссии) социально-экономического развития макрорегиона.

Для того, чтобы определить главную стратегическую цель (миссию) социально-экономического развития макрорегиона обратимся к официальным источникам информации, имеющим к ее определению непосредственное отношение.

Министерство экономического развития РФ заявляет, что «целью разработки стратегий развития макрорегионов является: усиление межрегионального взаимодействия; координация планирования развития транспортной и энергетической инфраструктуры; оптимизация размещения объектов отраслей социальной сферы; развитие отраслей перспективных

экономических специализаций субъектов РФ, с учетом предотвращения дублирования инвестиционных проектов и необоснованной конкуренции субъектов РФ; планирование и реализация крупных межрегиональных инвестиционных проектов; создание территорий (инвестиционных площадок) с особым режимом ведения предпринимательской деятельности» [140].

Такой вариант определения главной стратегической цели (миссии) социально-экономического развития макрорегиона не может быть взят за основу, поскольку противоречит принципу лаконичности, формулировка должна представлять из себя краткий лозунг, доступный и понятный всем заинтересованным лицам. В этом же случае идет множественное дробление цели и такой вариант более подходит для следующего этапа процесса целеполагания – определения второго уровня иерархии – стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона. Стоит отметить, что в данном перечне наблюдается явный перекос в сторону экономического развития, а социальное развитие раскрывается только процессом оптимизации размещения объектов социальной сферы, не учтено развитие самого человеческого ресурса макрорегиона. Кроме того, в данном случае наблюдается явное указание на то, что это не «главная цель социально-экономического развития макрорегиона», а «главная цель разработки Стратегии социально-экономического развития макрорегиона». Тем не менее, выделенные ключевые элементы миссии могут способствовать более точному ее определению.

В [112] указана следующая формулировка «Стратегия макрорегиона направлена на сокращение уровня межрегиональной дифференциации в социально-экономическом развитии субъектов Российской Федерации за счет усиления межрегионального сотрудничества и координации социально-экономического развития субъектов Российской Федерации».

В данном случае фиксируется ключевой смысл создания макрорегионов – федеральных округов, которые призваны обеспечить равномерное устойчивое развитие всех регионов, входящих в их состав и, главное, это указание на первостепенную важность взаимодействия и взаимосвязи регионов между собой и с внешней средой макрорегиона, то есть достижение эффекта синергии. Безусловно, подобная фраза должна стать основой формулировки главной стратегической цели (миссии) социально-экономического развития макрорегиона.

В действующей Стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО (2025) заявленная миссия звучит как «обеспечение условий для опережающего развития реального сектора экономики в субъектах Российской Федерации, входящих в состав Северо-Кавказского федерального округа, создания новых рабочих мест, а также для повышения уровня жизни населения» [154].

Разработчики данного документа стратегического планирования допустили некоторую подмену понятий, обозначив данную миссию «главной целью стратегии», а не главной целью

социально-экономического развития макрорегиона СКФО. Видно, что цель направлена на сокращение межрегиональной дифференциации, но, в данной формулировке отсутствуют другие существенные характеристики стратегии социально-экономического развития макрорегиона, выделенные Министерством экономического развития, а именно - взаимодействие и взаимосвязь регионов между собой. То есть по сути, разработчики рассматривают макрорегион СКФО как некоторый набор регионов, каждый из которых нужно развивать, забывая о процессе кооперации. Тем не менее, в данном документе определены ключевые особенности макрорегиона СКФО, которые должны быть отражены в формулировке главной стратегической цели (миссии) социально-экономического развития макрорегиона СКФО: необходимость именно опережающего развития, поскольку данный макрорегион существенно отстает от других и это подтвердилось в ходе анализа текущего состояния социально-экономического развития макрорегиона СКФО. Важно отметить, что в документе не прослеживается указание на тот факт, что федеральными стратегиями макрорегион СКФО отнесен к числу геостратегических территорий РФ [147].

Существующая главная стратегическая цель (миссия) социально-экономического развития макрорегиона СКФО, заявленная в Стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО (2025) не может быть использована в полной мере в новой стратегии и требует пересмотра и корректировки.

В процессе уточнения главной стратегической цели (миссии) социально-экономического развития макрорегиона СКФО необходимо учесть и положения Указов Президента РФ, касающихся национальных целей развития РФ, в частности [165] говорит о необходимости прорывного скачка в развитии и ставит явный акцент на развитии человеческих ресурсов страны и повышения комфортности среды проживания.

В ходе анализа определены ключевые характеристики, которые должны быть учтены при формулировке главной стратегической цели (миссии) социально-экономического развития макрорегиона СКФО:

1. Общие:

- сокращение уровня межрегиональной дифференциации и асимметрии в социально-экономическом развитии регионов, входящих в состав макрорегиона;
- усиление внутренней и внешней межрегиональной интеграции, и кооперации;
- устойчивое социально-экономическое развитие регионов.

2. Частные:

- опережающее развитие регионов, входящих в состав макрорегиона СКФО в связи с их традиционной социально-экономической отсталостью;

- развитие приоритетной геостратегической территории макрорегиона СКФО как пространства, которое позволит получить РФ экономическое и политическое преимущество;
- развитие приоритетных отраслей экономики согласно региональной специализации: сельское хозяйство; обрабатывающие производства; туризм.

Учитывая вышеперечисленные факторы, попытаемся сформулировать перспективную главную стратегическую цель (миссию) социально-экономического развития макрорегиона СКФО (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Определение главной стратегической цели (миссии) социально-экономического развития макрорегиона СКФО

Таким образом, перспективная главная стратегическая цель (миссия) социально-экономического развития макрорегиона СКФО определена диссертантом как: «Опережающее устойчивое сбалансированное социально-экономическое развитие геостратегической территории макрорегиона СКФО во взаимосвязи и взаимодействии его регионов, направленное на улучшение качества жизни населения с учетом приоритетного значения экономической специализации (сельское хозяйство, обрабатывающие производства, туризм)».

1.2. Определение основных перспектив (проекций) социально-экономического развития макрорегиона.

Традиционная схема методологии построения системы сбалансированных показателей предполагает выделение основных направлений развития, которые в различных источниках обозначаются как перспективы (проекции) роста. Авторы данной системы в масштабах предприятия предлагают четыре стандартных проекции исходя из ключевых элементов организации: финансовая проекция; производственная проекция (бизнес-процесс); рыночная проекция (клиенты) и кадровая проекция (персонал) [46].

Подобная классификация типична для уровня управления хозяйствующими субъектами, но требует корректировки в целях использования на уровне управления регионом и, соответственно, макрорегионом.

Представляется возможным обратиться к нормативной базе, регулирующей процессы стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона.

Здесь обнаруживается следующая проблема: нормативные документы Министерства экономического развития РФ устанавливая требования к структуре и содержанию региональных [118] и макрорегиональных [112] стратегических планов более подробно раскрывают их на региональном уровне. Поэтому целесообразно использовать именно их в целях унификации региональных и макрорегиональных стратегий, учитывая тот факт, что они не противоречат друг другу. Согласно региональным требованиям выделяется семь ключевых направлений социально-экономического развития региона: развитие человеческого капитала и социальной сферы; экономическое развитие; развитие научно-инновационной сферы; развитие рационального природопользования и обеспечения экологической безопасности; развитие межрегиональных и внешнеэкономических связей; пространственное развитие; развитие кадрового обеспечения экономики [118].

Семь направлений – это количество, превышающее рекомендуемое авторами число проекций, так как в данном случае увеличивается громоздкость системы. В этой связи осуществлена попытка сокращения их числа при сохранении целостности и баланса ее структуры (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Определение основных стратегических перспектив (проекций) социально-экономического развития макрорегиона

Таким образом, в результате сопоставления были выделены основные перспективы (проекции) социально-экономического развития макрорегиона: макроэкономическое развитие; структурное развитие; пространственное развитие; развитие человеческих ресурсов. Подобная группировка максимально полно отражает основные направления социально-экономического развития макрорегиона, не превышая при этом разумного предела количества проекций.

1.3. Формирование списка лиц, ответственных за реализацию Стратегии социально-экономического развития макрорегиона.

В целях обеспечения эффективности дальнейшего мониторинга эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона в дальнейшем необходимо закрепить все разработанные ключевые показатели эффективности достижения стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона за конкретными подразделениями и должностными лицами субъекта стратегического планирования. Поскольку на данном этапе стратегические цели еще не определены и, соответственно, показатели не установлены, то возможно лишь определить круг лиц, который должен быть привлечен к процессу контроля.

На основе данных, полученных в аналитической части диссертации представляется возможным сформировать следующую структуру (рисунок 3.3).

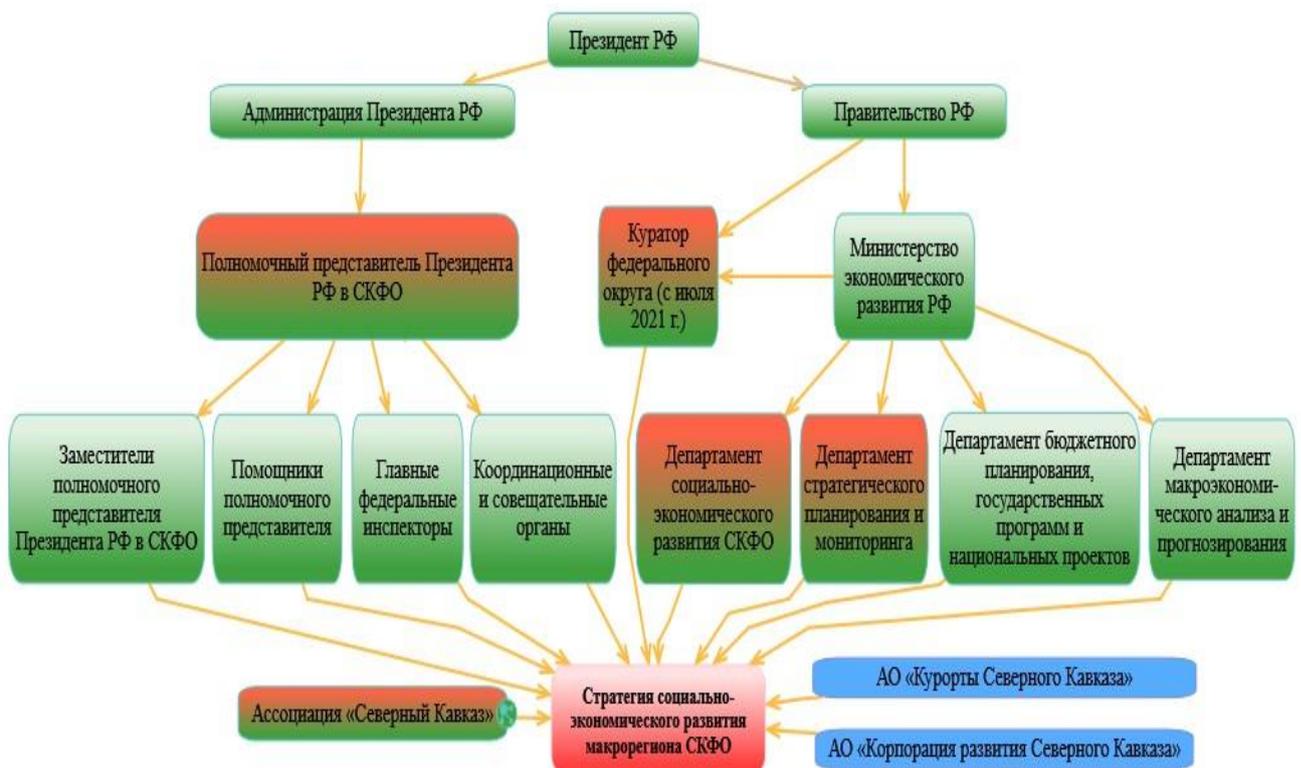


Рисунок 3.3 – Элементы субъекта стратегического планирования, привлекаемые к процессу контроля за реализацией стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО

В настоящее время на федеральном уровне формируется две ветви структуры государственного управления, причастные к процессу разработки и реализации стратегии

социально-экономического развития макрорегиона СКФО: развитие системы полномочных представителей в федеральном округе; совершенствование структуры Министерства экономического развития РФ путем создания специализированных департаментов, а также, начиная с июля 2021, создания системы кураторов федеральных округов. Представляется целесообразным ответственность за общие результаты реализации Стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО закрепить за данными элементами субъекта стратегирования и, в дальнейшем, каскадировать (делегировать) на нижестоящие элементы структуры государственного управления.

По мнению диссертанта, к процессу разработки стратегии социально-экономического развития макрорегиона целесообразно привлекать ассоциации межрегионального социально-экономического сотрудничества членами которых являются руководители региональных законодательных и исполнительных органов власти. Таким образом будет обеспечено участие в разработке стратегии социально-экономического развития макрорегиона нижестоящих уровней управления. В макрорегионе СКФО это Ассоциация «Северный Кавказ» [137], образованная одновременно с созданием федерального округа путем выделения из Ассоциации «Юг России». Подобный опыт имеет достаточно успешные случаи реализации. Например, в СЗФО [109].

Этап 2. Построение системы стратегических целей социально-экономического развития стратегии социально-экономического развития макрорегиона.

Построение системы стратегических целей социально-экономического развития стратегии социально-экономического развития макрорегиона включает в себя определение перечня стратегических целей и построение стратегической карты целей социально-экономического развития макрорегиона.

2.1. Определение перечня стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона.

В аналитической части диссертации сформирован предварительный перечень и стратегическая карта перспективных стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона СКФО с учетом последних изменений содержания нормативных документов в части требований, предъявляемых к перечню основных направлений социально-экономического развития макрорегиона; стратегических целей социально-экономического развития РФ, содержащихся в актуальных документах стратегического планирования федерального уровня; результатов анализа сложившегося уровня социально-экономического развития макрорегиона СКФО; содержания стратегических целей социально-экономического развития в действующей Стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО (2025); содержания стратегических целей социально-экономического развития в действующих стратегиях регионов, входящих в состав СКФО.

В данный перечень включено восемь стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона СКФО:

1. Стабилизация уровня социально-экономического развития макрорегиона СКФО, в том числе за счет экономического выравнивания регионов.
2. Ускоренное развитие приоритетных отраслей экономики макрорегиона СКФО: туризм; сельское хозяйство, обрабатывающие производства.
3. Развитие человеческого потенциала, повышение качества жизни и благосостояния населения макрорегиона СКФО.
4. Развитие кадрового обеспечения экономики макрорегиона СКФО за счет повышения качества образования, устранения проблем занятости населения, создания достойных условий труда.
5. Ускорение научно-технологического и инновационного развития макрорегиона СКФО, в том числе посредством цифровой трансформации экономики и общества.
6. Развитие транспортной, энергетической и информационно-телекоммуникационной инфраструктуры макрорегиона СКФО.
7. Формирование устойчивой экологически ориентированной модели развития экономики макрорегиона СКФО.
8. Активизация интеграции экономики макрорегиона СКФО в российский и мировой рынок.

На данном этапе необходимо установить соотнести перечисленные цели с установленными ранее проекциями социально-экономического развития макрорегиона СКФО, задав при этом следующие условные обозначения (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Условные обозначения, используемые в системе сбалансированных показателей эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона

Символ	Значение
М	Миссия развития стратегии социально-экономического развития макрорегиона
Р	Проекция (перспектива) развития стратегии социально-экономического развития макрорегиона
SP	Стратегическая цель социально-экономического развития макрорегиона
KSP	Ключевой показатель эффективности достижения стратегической цели стратегии социально-экономического развития макрорегиона

Результат сопоставления и группировки стратегических целей между проекциями системы сбалансированных показателей эффективности социально-экономического развития макрорегиона СКФО представлен на рисунке 3.4.

Выбранные стратегические цели социально-экономического развития макрорегиона СКФО полностью соответствуют установленным перспективам (проекциям) социально-экономического развития макрорегиона СКФО, следовательно, отражают весь круг сложившихся в регионе проблем социально-экономического развития.



Рисунок 3.4 – Распределение стратегических целей между проекциями системы сбалансированных показателей эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО

Соответствие стратегических целей и перспектив (проекций) системы сбалансированных показателей эффективности социально-экономического развития макрорегиона СКФО можно представить в виде системы уравнений (формула 3.1):

$$m \begin{cases} p_1 = f_1(sp_{11}, sp_{12}, sp_{13}, sp_{14}) + \varepsilon_1; \\ p_2 = f_2(sp_{21}, sp_{22}, sp_{23}) + \varepsilon_2; \\ p_3 = f_3(sp_{31}, sp_{32}, sp_{33}, sp_{34}) + \varepsilon_3; \\ p_4 = f_4(sp_{41}) + \varepsilon_4. \end{cases} \quad (3.1)$$

где m – миссия социально-экономического развития макрорегиона;

$p_{1..n}$ – перспективы (проекции) социально-экономического развития макрорегиона;

$sp_{n...m}$ - стратегические цели, соответствующие каждой из приведенных перспектив (проекций) социально-экономического развития макрорегиона;

ε_i – влияние случайных, неучтенных в модели факторов;

$f_{1..n}$ – функция влияния стратегических целей на приведенные перспективы (проекции) социально-экономического развития макрорегиона [184].

Достижение заданных параметров перспективы (проекции) социально-экономического развития макрорегиона зависит от достижения параметров каждой ее стратегической цели. Каждый элемент влияет друг на друга не только внутри отдельно взятой проекции, но и на

элементы других проекций. В совокупности все элементы влияют на параметры достижения главной стратегической цели (миссии) социально-экономического развития макрорегиона.

2.2. Построение стратегической карты целей социально-экономического развития макрорегиона.

На данном этапе необходимо установить причинно-следственные связи в разрезах: миссия-проекция; проекция-проекция; проекция-цель; цель-цель (рисунок 3.5).

М											
P1			P2			P3			P4		
SP 1.1	...	SP 1.n	SP 2.1	...	SP 2.n	SP 3.1	...	SP 3.n	SP 4.1	...	SP 4.n
KSP 1.1.1	...	KSP 1.n.n	KSP 2.1.1	...	KSP 2.n.n	KSP 3.1.1	...	KSP 3.n.n	KSP 4.1.1	...	KSP 4.n.n
...
KSP 1.1.n	...	KSP 1.n.n	KSP 2.1.n	...	KSP 2.n.n	KSP 3.1.n	...	KSP 3.n.n	KSP 4.1.n	...	KSP 4.n.n

Рисунок 3.5 - Система сбалансированных показателей эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона

Результат построения стратегической карты стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО позволяет сделать вывод о взаимозависимости, взаимосвязанности и, соответственно, о взаимном влиянии друг на друга как перспектив (проекций), так и стратегических целей.

В конечном итоге, схема конструкции системы сбалансированных показателей стратегии социально-экономического развития макрорегиона примет следующий вид (рисунок 3.6).

Таким образом, построена конструкция системы сбалансированных показателей стратегии социально-экономического развития макрорегиона на основе которой должна выстраиваться дальнейшая система действий, то есть осуществлено целеполагание.

3.2 Определение комплекса ключевых показателей эффективности системы сбалансированных показателей стратегии социально-экономического развития макрорегиона (на примере Северо-Кавказского федерального округа)

Продолжая следовать классической схеме технологии построения системы сбалансированных показателей заключительным этапом выступает выбор ключевых показателей эффективности достижения стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона.

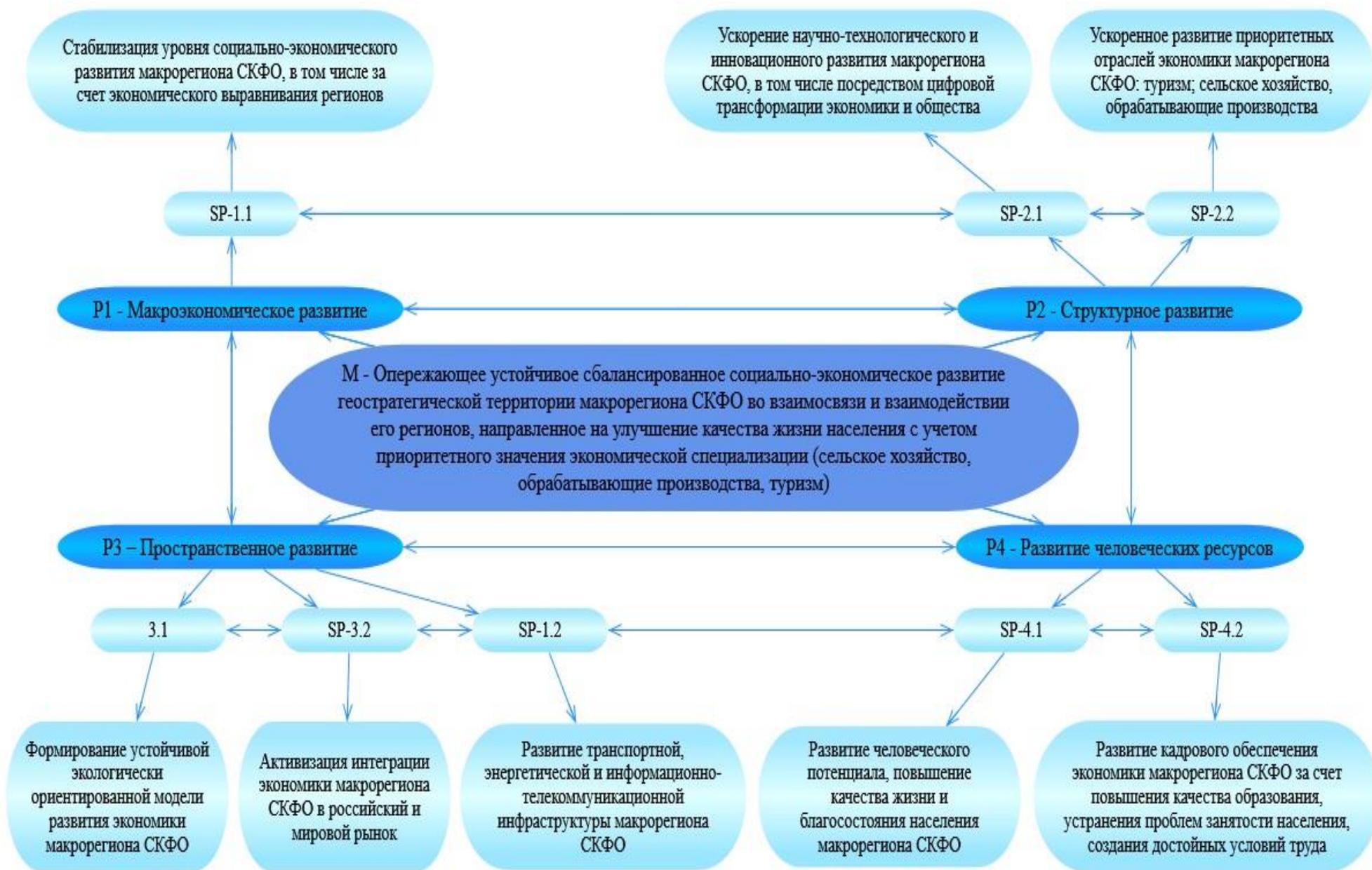


Рисунок 3.6 – Стратегическая карта целей социально-экономического развития макрорегиона СКФО

Этап 3. Определение комплекса ключевых показателей эффективности реализации Стратегии социально-экономического развития макрорегиона.

На данном этапе следует решение вопросов не только самого выбора показателей, но также каскадирования (делегирования) индикаторов до конкретных исполнителей, а также разработки механизма контроля степени достижения установленных показателей.

3.1. Подбор ключевых показателей эффективности реализации Стратегии социально-экономического развития макрорегиона.

Ключевые показатели эффективности выступают основой системы сбалансированных показателей Стратегии социально-экономического развития макрорегиона.

От решения о включении того или иного индикатора в состав комплекса напрямую зависит эффективность всего процесса стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона.

По мнению диссертанта, при подборе показателей необходимо опираться на следующие критерии:

1. Показатель должен быть связан со стратегической целью социально-экономического развития макрорегиона и максимально полно отражать ее содержание.
2. Для каждой стратегической цели социально-экономического развития макрорегиона необходимо использовать несколько ключевых показателей эффективности для более точной и всесторонней оценки, при этом система не должна быть перегружена большим количеством показателей, поэтому рекомендуется число индикаторов от двух до четырех.
3. В составе системы должны присутствовать как финансовые, так и нефинансовые индикаторы достижения цели сбалансированности системы.
4. Показатели должны отражать все три главных вектора развития макрорегиона: социум, экономика, пространство.
5. Показателю необходимо установить не только целевое значение, но и временные параметры в зависимости от выделенных этапов реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона.
6. Необходима возможность получать оперативную и достоверную информацию о значениях выбранного индикатора, поэтому рекомендуется использовать показатели, рассчитываемые органами государственной статистики [185].

На начальном этапе процесса выбора необходимых индикаторов был сформирован перечень возможных ключевых показателей эффективности системы сбалансированных показателей стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО, соответствующих вышеперечисленным критериям (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Предварительный перечень ключевых показателей эффективности достижения стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона СКФО

№	Показатель	Группа показателей
1	Индекс физического объема валового регионального продукта, процентов к предыдущему году	финансовые
2	Индекс физического объема инвестиций в основной капитал, процентов к предыдущему году	финансовые
3	Доходы консолидированных бюджетов субъектов РФ, процентов к предыдущему году	финансовые
4	Уровень инновационной активности организаций, процентов	нефинансовые
5	Доля исследователей в возрасте до 39 лет в общей численности российских исследователей, процентов	нефинансовые
6	Доля домохозяйств, которым обеспечена возможность широкополосного доступа к сети Интернет, процентов	нефинансовые
7	Индекс физического объема валового регионального продукта по виду деятельности «Обрабатывающие производства», процентов к предыдущему году	финансовые
8	Численность лиц, размещенных в объектах туризма, тыс. чел.	нефинансовые
9	Индекс производства продукции сельского хозяйства, процентов к предыдущему году	финансовые
10	Объем отходов, направляемых на полигоны, тыс. тонн	нефинансовые
11	Выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, отходящих от стационарных источников, тыс. тонн	нефинансовые
12	Сброс загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты, млн. куб. метров	нефинансовые
13	Объем экспорта продукции, процентов к предыдущему году	финансовые
14	Сальдированный финансовый результат деятельности организаций, процентов к предыдущему году	финансовые
15	Валовой региональный продукт на душу населения, процентов к предыдущему году	финансовые
16	Индекс развития инфраструктуры, средний балл по регионам	нефинансовые
17	Доля дорожной сети в крупнейших городских агломерациях, соответствующей нормативным требованиям, процентов	нефинансовые
18	Энергоемкость ВРП, процентов к базовому периоду	нефинансовые
19	Численность населения, процентов к предыдущему году	нефинансовые
20	Индекс качества городской среды, процентов к предыдущему году	нефинансовые
21	Индекс человеческого развития, средний балл по регионам	нефинансовые
22	Индекс производительности труда, процентов к предыдущему году	нефинансовые
23	Реальная начисленная заработная плата работников организаций, процентов к предыдущему году	финансовые
24	Уровень безработицы, процентов	нефинансовые

В связи с тем, что макрорегион является сложным и многогранным объектом стратегического планирования, принято решение окончательного определения всего комплекса ключевых показателей эффективности системы сбалансированных показателей привлечь специалистов-экспертов, имеющих отношение к процессу разработки и реализации Стратегии социально-экономического развития макрорегиона.

Таким образом, распределение показателей между стратегическими целями Стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО осуществлено при помощи экспертного опроса.

В число экспертов вошли ведущие специалисты в области государственного и муниципального управления, которые ранее уже принимали участие в исследовании текущего состояния развития стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона СКФО (аналитическая часть диссертации). Количество опрошенных экспертов составило пять человек, информация о которых приведена в приложении 3. Экспертам была предложена анкета (приложение И), в которой путем ранжирования было необходимо

установить соответствие показателя каждой стратегической цели Стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО.

Оценка согласованности мнений экспертов происходила по следующей схеме.

При ранжировании объектов использовалась мера согласованности мнений группы экспертов – дисперсионный коэффициент конкордации, введенный Кендалом [62]. Этот коэффициент определяется по формуле 3.2:

$$W = \frac{12 \times S}{d^2 \times (m^3 - m)}, \quad (3.2)$$

где: W – коэффициент конкордации;

d – количество экспертов;

m – количество объектов;

S – дисперсия, определяемая по формуле 3.3:

$$S = \sum_{i=1}^m (\sum_{s=1}^d R_{is} - \bar{R})^2, \quad (3.3)$$

где: R_{is} – ранг, присваиваемый i -му объекту s -м экспертом

При наличии связанных рангов коэффициент конкордации определяется следующим образом (формула 3.4):

$$W = \frac{12 \times S}{d^2 \times (m^3 - m) - d \times \sum_{s=1}^d T_s}, \quad (3.4)$$

где: T_s – показатель связанных рангов в S -й ранжировке, который определяется по формуле 3.5:

$$T_s = \sum_{k=1}^{H_s} (h_k^3 - h_k), \quad (3.5)$$

где: H_s – число групп равных рангов в S -й ранжировке;

h_k – число равных рангов в k -й группе связанных рангов при ранжировке S -м экспертом.

Гипотеза о согласии экспертов в ранжировках принимается по критерию χ^2 Пирсона по формуле 3.6:

$$\chi_{\text{расч}}^2 = \frac{12 \times S}{d^2 \times m \times (m+1) - \frac{1}{m-1} \times \sum_{s=1}^d T_s} > \chi_{\text{крит}}^2, \quad (3.6)$$

Если $\chi_{\text{расч}}^2 > \chi_{\text{крит}}^2$, то гипотеза принимается, то есть мнения экспертов совпали не случайно.

Результаты анализа анкетирования экспертов приведены в приложении К. Согласно произведенным расчетам, значения коэффициента конкордации варьировались в диапазоне от 0,852 до 0,903, что позволяет сделать вывод о высокой степени согласованности мнений опрошенных экспертов. Также во всех случаях выполнялось условие $\chi^2_{расч} > (\chi^2_{крит})$, что подтверждает отсутствие случайности совпадения мнения экспертов (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Результаты расчета показателей степени согласованности экспертов

Стратегическая цель	R	Ris ²	R ²	S	d ²	m ³	m ³ -m	W	χ _{рас}	χ _{крит}
SP1.1	1500	118986	93750	25236	25	13824	13800	0,878	109,7	9,026
SP2.1	1500	119764	93750	26014	25	13824	13800	0,905	113,1	9,026
SP2.2	1500	118084	93750	24334	25	13824	13800	0,846	105,8	9,026
SP3.1	1500	120102	93750	26352	25	13824	13800	0,917	114,6	9,026
SP3.2	1500	118092	93750	24342	25	13824	13800	0,847	105,8	9,026
SP3.3	1500	119964	93750	26214	25	13824	13800	0,912	114	9,026
SP4.1	1500	117468	93750	23718	25	13824	13800	0,825	103,1	9,026
SP4.2	1500	119430	93750	25680	25	13824	13800	0,893	111,7	9,026

Итогом экспертного опроса явилась возможность установления соответствия индикаторов заявленным стратегическим целям и определения исходного перечня ключевых показателей эффективности системы сбалансированных показателей стратегии социально-экономического развития СКФО (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Комплекс ключевых показателей эффективности достижения стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона СКФО

Цель	Обозначение	Наименование показателя	Приоритет
SP1.1	KSP 1.1.1	Индекс физического объема валового регионального продукта, процентов к предыдущему году	+
	KSP 1.1.2	Индекс физического объема инвестиций в основной капитал, процентов к предыдущему году	+
	KSP 1.1.3	Доходы консолидированных бюджетов субъектов РФ, процентов к предыдущему году	+
SP2.1	KSP 2.1.1	Уровень инновационной активности организаций, процентов	+
	KSP 2.1.2	Доля исследователей в возрасте до 39 лет в общей численности российских исследователей, процентов	-
	KSP 2.1.2	Доля домохозяйств, которым обеспечена возможность широкополосного доступа к сети Интернет, процентов	-
SP2.2	KSP 2.2.1	Индекс физического объема валового регионального продукта по виду деятельности «Обрабатывающие производства», процентов к предыдущему году	+
	KSP 2.2.2	Численность лиц, размещенных в объектах туризма, тыс. чел.	-
	KSP 2.2.3	Индекс производства продукции сельского хозяйства, процентов к предыдущему году	-
SP3.1	KSP 3.1.1	Объем отходов, направляемых на полигоны, тыс. тонн	+
	KSP 3.1.2	Выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, отходящих от стационарных источников, тыс. тонн	+
	KSP 3.1.3	Сброс загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты, млн. куб. метров	+
SP3.2	KSP 3.2.1	Объем экспорта продукции, процентов к предыдущему году	-
	KSP 3.2.2	Сальдированный финансовый результат деятельности организаций, процентов к предыдущему году	-
	KSP 3.2.3	Валовой региональный продукт на душу населения, процентов к предыдущему году	+
SP3.3	KSP 3.3.1	Индекс развития инфраструктуры, средний балл по регионам	+
	KSP 3.3.2	Доля дорожной сети в крупнейших городских агломерациях, соответствующей нормативным требованиям, процентов	-

Цель	Обозначение	Наименование показателя	Приоритет
	KSP 3.3.3	Энергоемкость ВРП, процентов к базовому периоду	-
SP4.1	KSP 4.1.1	Численность населения, процентов к предыдущему году	-
	KSP 4.1.2	Индекс качества городской среды, процентов к предыдущему году	-
	KSP 4.1.3	Индекс человеческого развития, средний балл по регионам	+
SP4.2	KSP 4.2.1	Индекс производительности труда, процентов к предыдущему году	-
	KSP 4.2.2	Реальная начисленная заработная плата работников организаций, процентов к предыдущему году	+
	KSP 4.2.3	Уровень безработицы, процентов	+

Для того, чтобы создаваемая методика обрела проблемно-ориентированный характер и стала инструментом проблемного мониторинга, необходимо классифицировать обозначенные ключевые показатели эффективности достижения стратегических целей по степени приоритетности значения в зависимости от тех «болевых» точек, которые имеются в макрорегионе.

Обращаясь к результатам анализа социально-экономического положения СКФО приоритетом для данного макрорегиона выступает решение следующих проблем: сравнительно низкий уровень жизни населения и высокий уровень безработицы; отставание по общему уровню экономического развития для устранения которого необходимо прорывное развитие экономики, прежде всего, за счет развития собственных обрабатывающих производств; зависимость региональных бюджетов от федерального центра; крайне низкий уровень инновационной активности предприятий; угрожающий экологии темп роста загрязняющих веществ.

Ключевые показатели эффективности, измеряющие степень достижения тех стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона СКФО, которые связаны с приоритетными проблемами должны быть выделены особым образом в разрабатываемой системе сбалансированных показателей. Для этого данные индикаторы определены как «приоритетные» (таблица 3.4).

В завершение выбранным показателям необходимо установить целевые и временные параметры.

В ходе подготовки аналитической части диссертации было выявлено, что в настоящее время идет активная разработка стратегических документов и подавляющее большинство как федеральных, так и региональных утвержденных и действующих стратегий имеет временной ориентир, направленный на 2035 год. В целях унификации стратегий, упрощения процесса их согласования и координации, в данном исследовании временной ориентир стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО установлен на 2035 год, что также полностью соответствует указаниям Министерства экономического развития РФ о необходимости обеспечения согласованности по времени стратегии макрорегиона и федеральных стратегий РФ [112].

Текущим моментом стратегирования выступает 2021 год. Таким образом, период действия стратегии – 15 лет (с 2021 по 2035 гг.).

К определению целевых значений показателей должны быть привлечены эксперты в каждой конкретной области, уровень развития которой будет оценивать тот или иной индикатор. В рамках диссертационного исследования данное мероприятие не представляется возможным осуществить. Но, поскольку цель исследования состоит не в подготовке стратегии социально-экономического развития макрорегиона как таковой, а в предложении более эффективной методики ее разработки и реализации, диссертантом принято решение об установлении целевых значений ключевым показателям эффективности системы сбалансированных показателей Стратегии социально-экономического развития СКФО (2035) на основе следующего условия: СКФО является макрорегионом, отстающим от других по общему уровню социально-экономического развития и для ликвидации отставания необходимы темпы роста, превышающие общероссийские. В этой связи, за основу были взяты прогнозные значения показателей развития РФ до 2035 года [119] и изменены в сторону повышения на необходимый минимум. Помимо прогнозных значений показателей развития РФ представляется целесообразным ориентироваться на Цели в области устойчивого развития (ЦУР) Организации объединенных наций (ООН) [170] как цели глобальной стратегии развития и Указы Президента РФ в сфере социально-экономического развития страны [165].

При определении целевых значений показателей ключевых показателей эффективности системы сбалансированных показателей Стратегии социально-экономического развития СКФО (2035) необходимо предусмотреть тот факт, что СКФО значительно отстает по уровню социально-экономического развития от других макрорегионов. В этой связи, важно обеспечить условия для опережающего роста для сокращения разрыва в развитии. При ориентации на общероссийские прогнозные или плановые значения показателей целесообразно установить условие: при значении общероссийского показателя равного x , значение такого же показателя по макрорегиону СКФО должно быть равно $x+n$. Размер значения n уточняется экспертами индивидуально в зависимости от особенностей развития макрорегиона. Для достижения целей диссертационного исследования установим его на уровне равном 1 пункту. В случае, если ситуация в макрорегионе СКФО противоположна ситуации в РФ, то установим линейное выравнивание плановых значений данного показателя до $x+1$. При ориентации на макрорегиональные документы стратегического планирования целевые значения показателей дублированы.

Результат процесса определения целевых значений ключевых показателей эффективности Стратегии социально-экономического развития СКФО (2035) представлен в таблице 3.5, основанный на данных приложения Л.

Таблица 3.5 – Плановые значения ключевых показателей эффективности стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО*

Цель	Обозначение	Наименование исходного показателя	Источник значения исходного показателя	Плановое значение показателя по этапам реализации стратегии		
				2025	2030	2035
SP1.1	KSP 1.1.1	Индекс физического объема валового регионального продукта, процентов к предыдущему году	Прогноз СЭР РФ	104,3	104,1	103,9
	KSP 1.1.2	Индекс физического объема инвестиций в основной капитал, процентов к предыдущему году	Прогноз СЭР РФ	106,2	107,2	108,2
	KSP 1.1.3	Доходы консолидированных бюджетов субъектов РФ, процентов к предыдущему году	БП РФ	102,7	103,7	104,7
SP2.1	KSP 2.1.1	Уровень инновационной активности организаций, процентов	Статистика	12,0	17,0	22,0
	KSP 2.1.2	Доля исследователей в возрасте до 39 лет в общей численности российских исследователей, процентов	Проект Стратегии НТР РФ	51,1	55,0	60,0
	KSP 2.1.2	Доля домохозяйств, которым обеспечена возможность широкополосного доступа к сети Интернет, процентов	УП РФ	70,0	85,0	98,0
SP2.2	KSP 2.2.1	Индекс физического объема валового регионального продукта по виду деятельности «Обрабатывающие производства», процентов к предыдущему году	Прогноз СЭР РФ	104,8	105,8	106,8
	KSP 2.2.2	Численность лиц, размещенных в объектах туризма, тыс. чел.	Стратегия РТ СКФО	2,0	3,5	6,0
	KSP 2.2.3	Индекс производства продукции сельского хозяйства, процентов к предыдущему году	Прогноз СЭР РФ	103,5	104,5	105,5
SP3.1	KSP 3.1.1	Объем отходов, направляемых на полигоны, тыс. тонн	УП РФ	974,0	778,8	584,1
	KSP 3.1.2	Выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, отходящих от стационарных источников, тыс. тонн	УП РФ	299,3	199,5	99,7
	KSP 3.1.3	Сброс загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты, млн. куб. метров	УП РФ	299,3	199,5	99,7
SP3.2	KSP 3.2.1	Объем экспорта продукции, процентов к предыдущему году	УП РФ	107,7	108,7	19,7
	KSP 3.2.2	Сальдированный финансовый результат деятельности организаций, процентов к предыдущему году	СП СЭР РФ	108,2	109,2	110,2
	KSP 3.2.3	Валовой региональный продукт на душу населения, процентов к предыдущему году	ЦУР ООН	108,0	109,0	110,0
SP3.3	KSP 3.3.1	Индекс развития инфраструктуры, средний балл по регионам	Уровень по РФ	6,0	7,0	8,0
	KSP 3.3.2	Доля дорожной сети в крупнейших городских агломерациях, соответствующей нормативным требованиям, процентов	УП РФ	80,0	85,0	90,0
	KSP 3.3.3	Энергоемкость ВРП, процентов к базовому периоду	ГД	85,0	70,0	54,0
SP4.1	KSP 4.1.1	Численность населения, процентов к предыдущему году		101,0	101,0	101,0
	KSP 4.1.2	Индекс качества городской среды, процентов к предыдущему году	УП РФ	126,0	151,0	176,0
	KSP 4.1.3	Индекс человеческого развития, средний балл по регионам	Уровень по РФ	0,850	0,880	0,910
SP4.2	KSP 4.2.1	Индекс производительности труда, процентов к предыдущему году	Прогноз СЭР РФ	104,0	105,0	106,0
	KSP 4.2.2	Реальная начисленная заработная плата работников организаций, процентов к предыдущему году	Прогноз СЭР РФ	103,7	104,7	105,7
	KSP 4.2.3	Уровень безработицы, процентов	Прогноз СЭР РФ	4,5	4,4	4,3

* СЭР – социально-экономическое развитие; НТР – научно-технологическое развитие; БП – бюджетный прогноз; УП – Указ Президента; ЦУР – цели устойчивого развития.

В конечном итоге осуществлено окончательное формулирование ключевых показателей эффективности системы сбалансированных показателей Стратегии социально-экономического развития СКФО (2035) (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Комплекс ключевых показателей эффективности достижения стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона СКФО с установленными плановыми значениями и временным горизонтом

Цель	Обозначение	Наименование показателя	Группа показателей	Приоритет	Направление	Год начала измерения	Плановое значение показателя по этапам реализации стратегии		
							2025	2030	2035
SP1.1	KSP 1.1.1	Индекс физического объема валового регионального продукта, процентов к предыдущему году	финансовые	+	рост	2021	104,3	104,1	103,9
	KSP 1.1.2	Индекс физического объема инвестиций в основной капитал, процентов к предыдущему году	финансовые	+	рост	2021	106,2	107,2	108,2
	KSP 1.1.3	Доходы консолидированных бюджетов субъектов РФ, процентов к предыдущему году	финансовые	+	рост	2021	102,7	103,7	104,7
SP2.1	KSP 2.1.1	Уровень инновационной активности организаций, процентов	нефинансовые	+	рост	2021	12,0	17,0	22,0
	KSP 2.1.2	Доля исследователей в возрасте до 39 лет в общей численности российских исследователей, процентов	нефинансовые	-	рост	2021	51,1	55,0	60,0
	KSP 2.1.3	Доля домохозяйств, которым обеспечена возможность широкополосного доступа к сети Интернет, процентов	нефинансовые	-	рост	2021	70,0	85,0	98,0
SP2.2	KSP 2.2.1	Индекс физического объема валового регионального продукта по виду деятельности «Обрабатывающие производства», процентов к предыдущему году	финансовые	+	рост	2021	104,8	105,8	106,8
	KSP 2.2.2	Численность лиц, размещенных в объектах туризма, тыс. чел.	нефинансовые	-	рост	2021	2,0	3,5	6,0
	KSP 2.2.3	Индекс производства продукции сельского хозяйства, процентов к предыдущему году	финансовые	-	рост	2021	103,5	104,5	105,5
SP3.1	KSP 3.1.1	Объем отходов, направляемых на полигоны, тыс. тонн	нефинансовые	+	снижение	2021	974,0	778,8	584,1
	KSP 3.1.2	Выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, отходящих от стационарных источников, тыс. тонн	нефинансовые	+	снижение	2021	103,1	82,5	61,9
	KSP 3.1.3	Сброс загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты, млн. куб. метров	нефинансовые	+	снижение	2021	249,4	199,5	149,6
SP3.2	KSP 3.2.1	Объем экспорта продукции, процентов к предыдущему году	финансовые	-	рост	2021	107,7	108,7	19,7
	KSP 3.2.2	Сальдированный финансовый результат деятельности организаций, процентов к предыдущему году	финансовые	-	рост	2021	108,2	109,2	110,2
	KSP 3.2.3	Валовой региональный продукт на душу населения, процентов к предыдущему году	финансовые	+	рост	2021	108,0	109,0	110,0
SP3.3	KSP 3.3.1	Индекс развития инфраструктуры, средний балл по регионам	нефинансовые	+	рост	2021	6,0	7,0	8,0
	KSP 3.3.2	Доля дорожной сети в крупнейших городских агломерациях, соответствующей нормативным требованиям, процентов	нефинансовые	-	рост	2021	80,0	85,0	90,0
	KSP 3.3.3	Энергоемкость ВРП, процентов к базовому периоду	нефинансовые	-	снижение	2021	85,0	70,0	54,0
SP4.1	KSP 4.1.1	Численность населения, процентов к предыдущему году	нефинансовые	-	рост	2021	101,0	101,0	101,0
	KSP 4.1.2	Индекс качества городской среды, процентов к предыдущему году	нефинансовые	-	рост	2021	126,0	151,0	176,0
	KSP 4.1.3	Индекс человеческого развития, средний балл по регионам	нефинансовые	+	рост	2021	0,850	0,880	0,910
SP4.2	KSP 4.2.1	Индекс производительности труда, процентов к предыдущему году	нефинансовые	-	рост	2021	104,0	105,0	106,0
	KSP 4.2.2	Реальная начисленная заработная плата работников организаций, процентов к предыдущему году	финансовые	+	рост	2021	103,7	104,7	105,7
	KSP 4.2.3	Уровень безработицы, процентов	нефинансовые	+	снижение	2021	4,5	4,4	4,3

Таким образом, в ходе диссертационного исследования был предложен набор ключевых показателей эффективности системы сбалансированных показателей как основа методики проблемного мониторинга эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона.

3.2. Каскадирование (делегирование) разработанной системы на элементы структуры государственного управления.

Ранее было определено, что эффективное функционирование системы сбалансированных показателей стратегии социально-экономического развития макрорегиона возможно при закреплении стратегических целей и индикаторов за конкретными подразделениями и должностными лицами. Поэтому далее разработанные индикаторы необходимо довести до каждого лица, назначенного ответственным за их достижение.

На основе выявленной в аналитической части диссертации структуры субъекта стратегирования диссертантом предложен примерный список должных лиц и подразделений органов государственного управления, которые могут быть назначены ответственными за эффективность реализации стратегических целей Стратегии социально-экономического развития СКФО (2035).

Основной структурой, ответственной за разработку и реализацию Стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО (2035) должно стать Министерство экономического развития РФ в лице Куратора СКФО. И уже на этом этапе может возникнуть ситуация пересечения функций с Полномочным представителем Президента РФ в СКФО. По словам пресс-секретаря Президента РФ Д. Пескова, пересечение функций данных структур исключено. Куратор федерального округа отвечает за комплексное социально-экономическое развитие макрорегиона, а Полномочный представитель выполняет контролирующие функции [18].

В связи с этим представляется целесообразным наделить Полномочного представителя контролируемыми функциями.

Разрабатывать и реализовывать Стратегию социально-экономического развития СКФО призван Департамент социально-экономического развития СКФО Министерство экономического развития РФ.

Также в его обязанности должна входить координация деятельности остальных структур государственного управления, привлекаемых к процессу стратегического планирования. Роль остальных подразделений Министерства обозначена в таблице 3.7, в которой также указана степень привлечения к процессу стратегирования Ассоциации межрегионального взаимодействия «Северный Кавказ».

Таблица 3.7 – Каскадирование (делегирование) стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона СКФО на элементы субъекта стратегирования*

Элемент структуры субъекта стратегирования	P1			P2						P3						P4								
	SP1.1			SP2.1			SP2.2			SP3.1			SP3.2			SP3.3			SP4.1			SP4.2		
	KSP 1.1.1	KSP 1.1.2	KSP 1.1.3	KSP 2.1.1	KSP 2.1.2	KSP 2.1.3	KSP 2.2.1	KSP 2.2.2	KSP 2.2.3	KSP 3.1.1	KSP 3.1.2	KSP 3.1.3	KSP 3.2.1	KSP 3.2.2	KSP 3.2.3	KSP 3.3.1	KSP 3.3.2	KSP 3.3.3	KSP 4.1.1	KSP 4.1.2	KSP 4.1.3	KSP 4.2.1	KSP 4.2.2	KSP 4.2.3
Аппарат Полномочного представителя Президента РФ в Федеральном округе																								
Полномочный представитель	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К
Министерство экономического развития РФ																								
Куратор федерального округа	О	О	О	О	О	О	О	О	О	О	О	О	О	О	О	О	О	О	О	О	О	О	О	О
Департаменты:																								
социально-экономического развития СКФО	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р
реализации государственной программы СЭР СКФО	Р Ф																							
стратегического планирования и мониторинга	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П
макрэкономического анализа и прогнозирования	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П
планирования территориального развития	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	-	Ф	-	-	-	-	-	Ф	-
региональной политики	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф
стратегического развития и инноваций	-	-	-	Ф	Ф	Ф	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
развития интеграционных проектов и стран СНГ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Ф	Ф	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
финансово-банковской деятельности и инвестиционного развития	-	-	-	-	-	-	-	Ф	Ф	-	-	-	-	Ф	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
инвестиционной политики и развития малого и среднего предпринимательства	Ф	Ф	Ф	-	-	-	Ф	Ф	Ф	-	-	-	-	Ф	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
развития двустороннего сотрудничества	Ф	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Ф	Ф	Ф	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
аналитического сопровождения ВЭД	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	П	П	П	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
развития и регулирования ВЭД	Ф	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Ф	Ф	Ф	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
корпоративного регулирования секторов экономики	Ф	Ф	Ф	-	-	-	Ф	Ф	Ф	-	-	-	-	-	-	Ф	Ф	Ф	-	-	-	-	-	-

Элемент структуры субъекта стратегирования	P1			P2						P3						P4								
	SP1.1			SP2.1			SP2.2			SP3.1			SP3.2			SP3.3			SP4.1			SP4.2		
	KSP 1.1.1	KSP 1.1.2	KSP 1.1.3	KSP 2.1.1	KSP 2.1.2	KSP 2.1.3	KSP 2.2.1	KSP 2.2.2	KSP 2.2.3	KSP 3.1.1	KSP 3.1.2	KSP 3.1.3	KSP 3.2.1	KSP 3.2.2	KSP 3.2.3	KSP 3.3.1	KSP 3.3.2	KSP 3.3.3	KSP 4.1.1	KSP 4.1.2	KSP 4.1.3	KSP 4.2.1	KSP 4.2.2	KSP 4.2.3
реализации региональных инвестиционных программ и координации социально-экономического развития регионов	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф
конкуренции, энергоэффективности и экологии	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Ф	Ф	Ф	-	-	-	-	Ф	-	-	-	-	-	-	-
цифровой трансформации	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Ф	-	-	-	-	-	-	-
развития цифровой экономики	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Ф	-	-	-	-	-	-	-
производительности труда, защиты и поощрения капиталовложений	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Ф	Ф	Ф	Ф
развития социальной сферы и сектора некоммерческих организаций	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Ф	Ф	Ф	-	-	-	-
Ассоциации межрегионального взаимодействия																								
Ассоциация «Северный Кавказ»	С	С	С	С	С	С	С	С	С	С	С	С	С	С	С	С	С	С	С	С	С	С	С	С

* О – отвечает за процесс разработки и реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона, принимает соответствующие управленческие решения; К – контролирует процесс разработки и реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона; С – на принципах совещательности согласовывает управленческие решения; Р – разрабатывает, реализует и координирует процесс создания стратегии социально-экономического развития макрорегиона; РФ – разрабатывает, реализует и координирует процесс создания стратегии социально-экономического развития макрорегиона в пределах своих ограниченных функций; П – предоставляет исходные данные для принятия управленческих решений; Ф – привлекается к процессу принятия управленческих решений согласно выполняемым функциям.

Следующим этапом выступает каскадирование (делегирование) разработанной системы на нижестоящие органы управления, то есть на органы власти регионов, входящих в состав макрорегиона.

Последние, в свою очередь – на местные органы власти и хозяйствующие субъекты своего региона. Каждый из указанных элементов структуры управления макрорегионом должен разработать на основе каскадированной им системы сбалансированных показателей стратегии социально-экономического развития макрорегиона собственную систему сбалансированных показателей для своего объекта управления (регион, муниципальное образование, хозяйствующий субъект).

В данном случае будет создана основа для выполнения принципа согласованности стратегий всех уровней управления: организационного и корпоративного; муниципального и

регионального; отраслевого и регионального; регионального и макрорегионального; макрорегионального и федерального; федерального и глобального.

3.3. Разработка механизма мониторинга эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона.

В целях анализа и оценки эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО субъект стратегирования должен постоянно осуществлять мониторинг выполнения ключевых показателей эффективности достижения стратегических целей системы сбалансированных показателей стратегии социально-экономического развития макрорегиона.

Актуальность стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона должна оцениваться как минимум ежегодно. При этом необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Соответствуют ли подобранные индикаторы для оценки степени достижения разработанных стратегических целей?
2. Устраивает ли уровень сложности расчета значений индикаторов?
3. Достигли ли выбранные индикаторы установленных для них целевых значений?
4. Эффективна ли работа тех структурных единиц, за которыми закреплены индикаторы?

Оценка достижения стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона осуществляется на основе сопоставления фактических и плановых значения соответствующих им показателей с последующем выяснением причин возможных отклонений от целевых значений. В случае обнаружения проблем происходит либо корректировка целевых значений ключевых показателей эффективности, либо осуществление мероприятий по достижению ранее установленных значений.

Кроме того, анализируется соответствие разработанной системы сбалансированных показателей подобным системам верхних уровней управления.

На основе вышеизложенного автором разработана методика анализа ключевых показателей эффективности системы сбалансированных показателей Стратегии социально-экономического развития макрорегиона.

Представим графически информацию о стратегических целях социально-экономического развития макрорегиона СКФО и соответствующих им индикаторах, а также установим для них обозначения, выделив среди них те, которые носят проблемный характер для данного макрорегиона (рисунок 3.7).

Поскольку выбранные показатели должны отражать различные направления развития макрорегиона, то, применив принцип Парето-эффективности, согласно которому «значение каждого частного показателя, характеризующего систему, не может быть улучшено без

ухудшения других» [2] установим им равную степень значимости для всей системы, так как согласно стратегической матрице (рисунок 3.5) все цели и, соответственно, показатели взаимозависимы и взаимодополняемы.

М							
значение							
P1	P2		P3			P4	
значение	значение		значение			значение	
SP 1.1	SP 2.1	SP 2.2	SP 3.1	SP 3.2	SP 3.3	SP 4.1	SP 4.2
значение							
KSP 1.1.1	KSP 2.1.1	KSP 2.2.1	KSP 3.1.1	KSP 3.2.1	KSP 3.3.1	KSP 4.1.1	KSP 4.2.1
значение							
KSP 1.1.2	KSP 2.1.2	KSP 2.2.2	KSP 3.1.2	KSP 3.2.2	KSP 3.3.2	KSP 4.1.2	KSP 4.2.2
значение							
KSP 1.1.3	KSP 2.1.3	KSP 2.2.3	KSP 3.1.3	KSP 3.2.3	KSP 3.3.3	KSP 4.1.3	KSP 4.2.3
значение							

Рисунок 3.7 – Графическое представление системы сбалансированных показателей эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО

В целях оценки процесса реализации стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона СКФО установим показатель «степень выполнения ключевого показателя эффективности» и обозначим его как ΔKSP .

Его значение будет определяться по формуле 3.7:

$$\Delta KSP_n = \frac{KSP_{n \text{ факт}}}{KSP_{n \text{ план}}}, \quad (3.7)$$

где ΔKSP_n – степень выполнения n -го ключевого показателя эффективности достижения n -го стратегической цели социально-экономического развития макрорегиона;

$KSP_{n \text{ факт}}$ – фактическое значение n -го ключевого показателя эффективности достижения n -го стратегической цели социально-экономического развития макрорегиона;

$KSP_{n \text{ план}}$ – плановое значение n -го ключевого показателя эффективности достижения n -го стратегической цели социально-экономического развития макрорегиона.

Поскольку уже в случае достижения показателем своего планового значения стратегическая цель может считаться достигнутой, то необходимо установить следующее условие:

$$\text{если } \Delta KSP_n \geq 1, \text{ то } \Delta KSP_n = 1$$

$$\text{если } \Delta KSP_n < 1, \text{ то } \Delta KSP_n = x,$$

где x – рассчитанное значение показателя ΔKSP_n .

Данное условие справедливо для показателей категории «рост». Но в предлагаемой системе сбалансированных показателей имеются и показатели, желаемое значение которых стремится к нулю. Соответственно при расчёте степени выполнения такого ключевого показателя эффективности достижения стратегической цели социально-экономического развития макрорегиона установим условие:

$$\begin{aligned} &\text{если } \Delta KSP_n \leq 1, \text{ то } \Delta KSP_n = 1 \\ &\text{если } \Delta KSP_n > 1, \text{ то } \Delta KSP_n = 1 - \left(\frac{KSP_n \text{ факт}}{KSP_n \text{ план}} \right) + 1, \end{aligned}$$

На основе значений показателя ΔKSP будет рассчитываться «степень достижения стратегической цели социально-экономического развития макрорегиона» (формула 3.8):

$$\Delta SP_n = \frac{\sum \Delta KSP_n}{k}, \quad (3.8)$$

где ΔSP_n – степень достижения n -ой стратегической цели социально-экономического развития макрорегиона;

$\sum \Delta KSP_n$ – сумма значений показателей «степень выполнения ключевого показателя эффективности достижения стратегической цели социально-экономического развития макрорегиона», установленных для n -ой стратегической цели социально-экономического развития макрорегиона;

k – количество ключевых показателей эффективности достижения стратегической цели социально-экономического развития макрорегиона, установленных для n -ой стратегической цели социально-экономического развития макрорегиона.

Аналогичную схему расчета установим для определения степени выполнения перспективы социально-экономического развития макрорегиона (формула 3.9):

$$\Delta P_n = \frac{\sum \Delta SP_n}{s}, \quad (3.9)$$

где ΔP_n – степень выполнения перспективы социально-экономического развития макрорегиона;

$\sum \Delta SP_n$ – сумма значений показателей «степень достижения стратегической цели социально-экономического развития макрорегиона», установленных для n -ой перспективы;

s – количество стратегических целей в n -ой перспективе социально-экономического развития макрорегиона.

Тогда степень выполнения главной стратегической цели (миссии) можно найти по формуле 3.10:

$$\Delta M = \frac{\sum \Delta P_n}{p}, \quad (3.10)$$

где ΔM – степень достижения миссии социально-экономического развития макрорегиона;
 $\sum \Delta P_n$ – сумма значений показателей «степень выполнения перспективы социально-экономического развития макрорегиона»;

p – количество перспектив социально-экономического развития макрорегиона [75].

Для упрощения процесса стратегического планирования, исключения ошибок в расчетах значений показателей, графического представления о степени реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО, ее отдельных перспектив и стратегических целей целесообразно разработать автоматизированную информационно-аналитическую систему, пример основы которой представлен на рисунке 3.8.

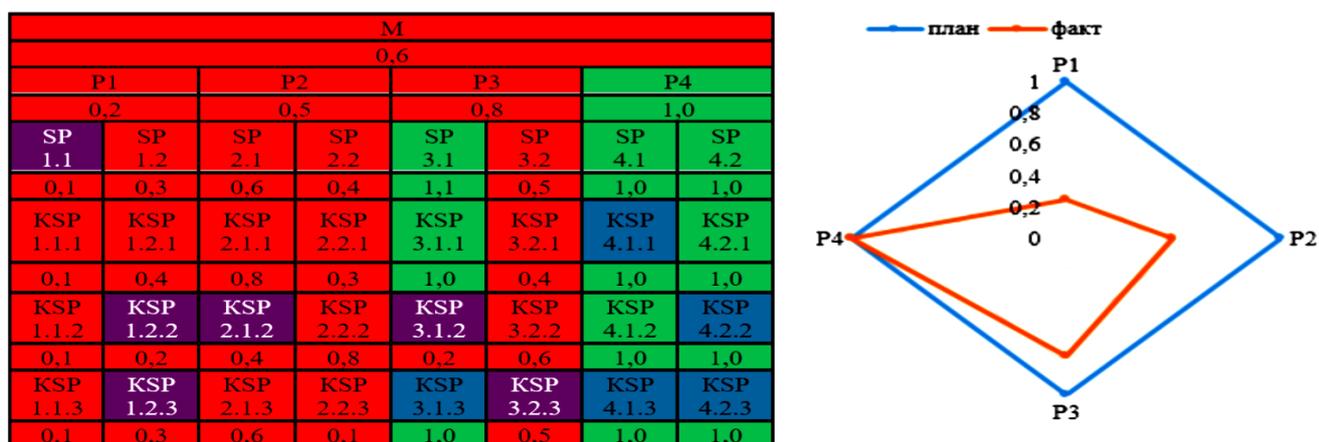


Рисунок 3.8 – Основа автоматизированной информационно-аналитической системы методики проблемного мониторинга эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона

Автоматизированная информационно-аналитическая система наглядно демонстрирует степень достижения тех или иных стратегических целей, перспектив (проекций) развития и миссии в целом, отмечая достижение установленных целевых значений показателями зеленым цветом, недостижение – красным; достижение значений «проблемных» показателей – синим, недостижение – фиолетовым.

Таким образом, в ходе исследования была определена главная цель (миссия) социально-экономического развития макрорегиона, намечены средства ее достижения (стратегические цели социально-экономического развития макрорегиона), выбраны ключевых показателей эффективности достижения социально-экономического развития макрорегиона, произведено

каскадирование стратегических целей и соответствующих им ключевых показателей эффективности целей по структурным единицам субъекта стратегирования, ответственного за реализацию Стратегии социально-экономического развития макрорегиона [75].

В результате описания стратегии социально-экономического развития макрорегиона и последовательной ее реализации при помощи методологии системы сбалансированных показателей происходит концентрация усилий на стратегически важных для макрорегиона направлениях. Кроме того, появляется возможность четкого понимания результативности действий. Наличие у каждой стратегической цели показателей ее достижения позволяет каждому участнику процесса понимать свою роль в реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона. Наконец, контроль и управляемость процесса реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона «сверху вниз» дополняется процессом «снизу вверх» [61].

3.3 Апробация методики проблемного мониторинга эффективности стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона на основе системы сбалансированных показателей (на примере Северо-Кавказского федерального округа)

В завершение диссертационного исследования осуществлен процесс апробации разработанной диссертантом методики мониторинга эффективности стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона. Для этой цели рассчитаны значения ключевых показателей эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО, охарактеризованной в предыдущем параграфе.

В разработанной методике проблемного мониторинга эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО установлено три контрольных периода – 2025, 2030 и 2035 гг. В связи с этим, плановые значения показателей приняты равными значениям, установленным на ближайший из них (2025 год) согласно таблице 3.6. Так как фактических значений показателей по объективным причинам на момент исследования быть не может, то в целях проверки работоспособности методики примем их равными рассчитанным на основе имеющихся статистических данных за 2020 год.

Осуществим расчет значений показателей степени достижения стратегических целей и перспектив социально-экономического развития макрорегиона СКФО.

Анализ выполнения перспективы Р.1 - «Макроэкономическое развитие» выполнен посредством расчета значений показателей, представленных в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Анализ выполнения перспективы «Макроэкономическое развитие» (рассчитано на основе: [127])

Цель	Обозначение	Наименование показателя	Ед. изм.	Плановое значение показателя	Фактическое значение показателя	ΔKSP_n	ΔSP_n	ΔP_n
SP1.1	KSP 1.1.1	Индекс физического объема ВРП	процентов к предыдущему году	104,3	100,4	0,963	0,988	0,988
	KSP 1.1.2	Индекс физического объема инвестиций в основной капитал	процентов к предыдущему году	106,2	106,2	1,000		
	KSP 1.1.3	Доходы консолидированных бюджетов субъектов РФ	процентов к предыдущему году	102,7	112,4	1,000		

Перспектива «Макроэкономическое развитие», как и стратегическая цель «Стабилизация уровня социально-экономического развития макрорегиона СКФО, в том числе за счет экономического выравнивания регионов» практически достигли своих целевых значений, степень достижения составила 0,988 или 98,8%.

Такому результату способствовала высокая степень достижения стратегических целей «Индекс физического объема ВРП», «Индекс физического объема инвестиций в основной капитал» и «Доходы консолидированных бюджетов субъектов РФ» соответственно. Это говорит о резервах роста по данному набору показателей, следовательно, их целевые значения представляется возможным изменить в большую сторону.

Анализ выполнения перспективы Р.2 - «Структурное развитие» выполнен посредством расчета значений показателей, представленных в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Анализ выполнения перспективы «Структурное развитие» (рассчитано на основе: [127])

Цель	Обозначение	Наименование показателя	Ед. изм.	Плановое значение показателя	Фактическое значение показателя	ΔKSP_n	ΔSP_n	ΔP_n
SP2.1	KSP 2.1.1	Уровень инновационной активности организаций	процентов	12,0	7,1	0,592	0,705	0,775
	KSP 2.1.2	Доля исследователей в возрасте до 39 лет в общей численности российских исследователей	процентов	51,1	32,9	0,644		
	KSP 2.1.3	Доля домохозяйств, которым обеспечена возможность широкополосного доступа к сети Интернет	процентов	70,0	61,5	0,879		
SP2.2	KSP 2.2.1	Индекс физического объема ВРП по виду деятельности «Обрабатывающие производства»	процентов к предыдущему году	104,8	100,4	0,958	0,846	
	KSP 2.2.2	Численность лиц, размещенных в объектах туризма	млн. чел.	2,0	1,2	0,600		
	KSP 2.2.3	Индекс производства продукции сельского хозяйства	процентов к предыдущему году	103,5	101,3	0,979		

Перспектива «Структурное развитие» не достигла своих целевых значений, степень достижения составила 0,775 или 77,5%. Такому результату способствовала низкая степень достижения стратегических целей «Ускорение научно-технологического и инновационного развития макрорегиона СКФО, в том числе посредством цифровой трансформации экономики и общества» и «Ускоренное развитие приоритетных отраслей экономики макрорегиона СКФО: туризм; сельское хозяйство, обрабатывающие производства» (0,705 и 0,846) соответственно. В первом случае ключевую роль сыграло невыполнение подцели развития инноваций, так как степень достижения показателя «Уровень инновационной активности организаций» составила лишь 0,592. Во втором, отрицательный результат связан с крайне низкой степенью выполнения показателей «Численность лиц, размещенных в объектах туризма» (0,600).

Анализ выполнения перспективы Р.3 - «Пространственное развитие» выполнен посредством расчета значений показателей, представленных в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Анализ выполнения перспективы «Пространственное развитие» (рассчитано на основе: [127; 44; 132; 96])

Цель	Обозначение	Наименование показателя	Ед. изм.	Плановое значение показателя	Фактическое значение показателя	ΔKSP_n	ΔSP_n	ΔP_n
SP3.1	KSP 3.1.1	Объем отходов, направляемых на полигоны	тыс. тонн	974,0	1557,8	0,401	0,400	0,644
	KSP 3.1.2	Выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, отходящих от стационарных источников	тыс. тонн	103,1	165,0	0,400		
	KSP 3.1.3	Сброс загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты	млн. куб. метров	249,4	399,0	0,400		
SP3.2	KSP 3.2.1	Объем экспорта продукции	% к предыдущему году	107,7	92,4	0,858	0,690	
	KSP 3.2.2	Сальдированный финансовый результат деятельности организаций	% к предыдущему году	108,2	22,8	0,211		
	KSP 3.2.3	Валовой региональный продукт на душу населения	тыс. руб.	108,0	108,0	1,000		
SP3.3	KSP 3.3.1	Индекс развития инфраструктуры	средний балл по регионам	6,0	4,96	0,827	0,843	
	KSP 3.3.2	Доля дорожной сети в крупнейших городских агломерациях, соответствующей нормативным требованиям	%	80,0	56,3	0,704		
	KSP 3.3.3	Энергоемкость ВРП	% к базовому периоду	85,0	85,0	1,000		

Перспектива «Пространственное развитие» также не достигла своих целевых значений, степень достижения составила 0,644 или 64,4%.

Такому результату способствовала низкая степень достижения стратегической цели «Формирование устойчивой экологически ориентированной модели развития экономики макрорегиона СКФО» (0,400) по всем ее подцелям. Вторая стратегическая цель данной проекции

«Активизация интеграции экономики макрорегиона СКФО в российский и мировой рынок» также оказалась достаточно далека от достижения плановых значений, в особенности, по индикатору «Сальдированный финансовый результат деятельности организаций» (0,211). Степень достижения третьей стратегической цели «Развитие транспортной, энергетической и информационно-телекоммуникационной инфраструктуры макрорегиона СКФО» составила 0,843 или 84,3%.

Анализ выполнения перспективы Р.4 - «Развитие человеческих ресурсов» выполнен посредством расчета значений показателей, представленных в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Анализ выполнения перспективы «Развитие человеческих ресурсов» (рассчитано на основе: [127; 101; 48])

Цель	Обозначение	Наименование показателя	Ед. изм.	Плановое значение показателя	Фактическое значение показателя	ΔKSP_n	ΔSP_n	ΔP_n
SP4.1	KSP 4.1.1	Численность населения	% к предыдущему году	101	101,28	1,000	0,955	0,733
	KSP 4.1.2	Индекс качества городской среды	средний балл	126	111	0,881		
	KSP 4.1.3	Индекс человеческого развития	-	0,85	0,836	0,984		
SP4.2	KSP 4.2.1	Индекс производительности труда	% к предыдущему году	104	102,3	0,984	0,511	
	KSP 4.2.2	Реальная начисленная заработная плата работников организаций	% к предыдущему году	103,7	103,2	0,995		
	KSP 4.2.3	Уровень безработицы	%	4,5	11	-0,444		

Перспектива «Развитие человеческих ресурсов», как и предыдущие, не достигла своих целевых значений, степень достижения составила 0,733 или 73,3%. Такому результату способствовала крайне низкая степень достижения стратегической цели «Развитие кадрового обеспечения экономики макрорегиона СКФО за счет повышения качества образования, устранения проблем занятости населения, создания достойных условий труда» (0,511) в связи угрожающе высоким уровнем безработицы, степень выполнения показателя в данном случае показала отрицательный результат (-0,444). Степень достижения остальных индикаторов оказалась на достаточно высоком уровне, а показатель «Численность населения» и вовсе достиг целевого значения.

Согласно формуле 3.10 осуществлен расчет степени выполнения главной стратегической цели (миссии социально-экономического развития) макрорегиона СКФО:

$$\Delta M = \frac{0,988 + 0,775 + 0,644 + 0,733}{4} = 0,785$$

Итоги расчета ключевых показателей эффективности методики проблемного мониторинга эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО на основе системы сбалансированных показателей представлены на рисунке 3.9.

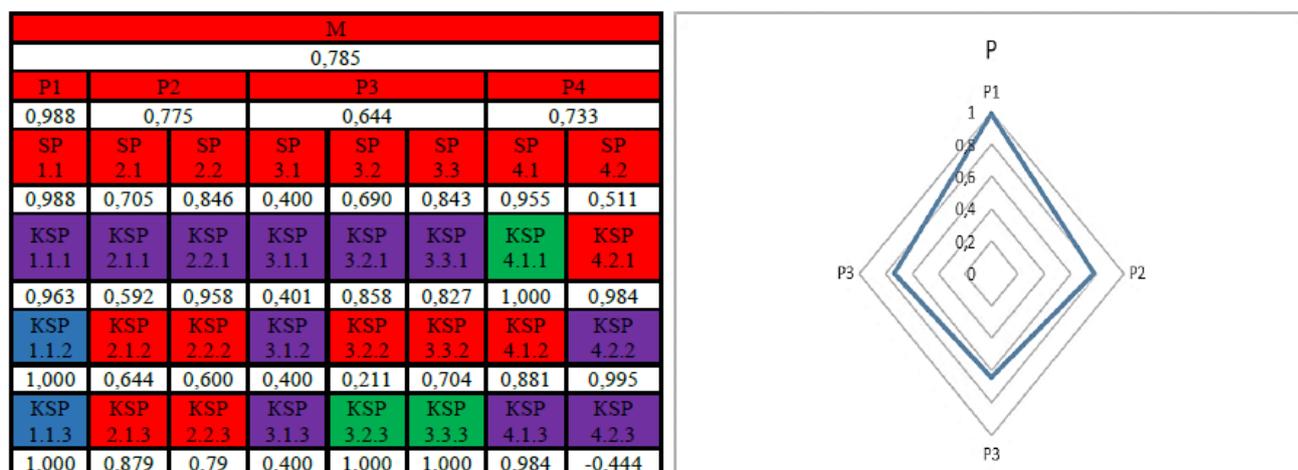


Рисунок 3.9 – Расчетные значения ключевых показателей эффективности методики проблемного мониторинга эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО

Расчет значений ключевых показателей эффективности методики проблемного мониторинга эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО показал, что степень достижения стратегических целей находится на достаточно низком уровне. Как показывают данные рисунка 3.9, ни одна из установленных перспектив социально-экономического развития макрорегиона СКФО не реализована в полном объеме вследствие того, что индикаторы большинства стратегических целей не достигли установленных значений (отмечены красным цветом), в том числе и по «проблемным зонам» макрорегиона СКФО (отмечены фиолетовым цветом).

Соответственно, миссия социально-экономического развития макрорегиона СКФО выполнена частично. Говорить же о полной реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО можно лишь при условии достижения всех индикаторов значения равного 1 и, соответственно, зеленой отметки маркера для рядовых целей и синей отметки маркера для целей-«болевых точек» в системе мониторинга эффективности стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона СКФО.

Стоит отметить, что ряд индикаторов показал высокую степень достижения либо и вовсе достиг плановых значений несмотря на то, что в целях апробации методики пришлось сравнивать текущий (2020 г.) и будущий (2025 г.) периоды так как объективно невозможно получить данные за 2025 год на момент исследования. Подобной ситуации не должно было возникнуть при

правильном установлении целевых значений. Поэтому можно сделать вывод о том, что по данному ряду показателей имеются резервы роста и их целевые значения стоит пересмотреть в сторону увеличения.

Процесс апробации также позволил обнаружить «болевые» точки или проблемные зоны исследуемого макрорегиона СКФО, к числу которых можно отнести следующие: угрожающие масштабы безработицы; нарастание экологических проблем; слабый уровень развития науки и инноваций; инфраструктурные проблемы, прежде всего, связанные с низким уровнем развития транспортной системы и высокой энергоемкостью производств; убыточность деятельности большинства предприятий макрорегиона.

В перспективной стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО данным «болевым» точкам должно быть уделено особое внимание.

Предлагаемая методика проблемного мониторинга эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона позволяет не только осуществлять систематическую оценку степени достижения стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона, но и позволяет переводить полученные значения в конкретный набор оперативных управленческих решений. Так, в ходе апробации данной методики на примере СКФО, выявлены острые проблемы, которые необходимо решить в настоящее время, для того чтобы стратегия социально-экономического развития макрорегиона в конечном итоге была выполнена: пересмотреть и актуализировать систему стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона СКФО, провести их четкую структуризацию и гармонизацию на предмет соответствия между собой, а также с целями выше- и нижестоящих уровней управления; пересмотреть систему индикаторов достижения стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона СКФО в части их соответствия установленным стратегическим целям; установить выбранным индикаторам количественные и временные параметры, отвечающие сложившимся на сегодняшний момент возможностям экономического роста региона; осуществить форматирование системы мероприятий, направленных на достижение поставленных целей; провести каскадирование установленных стратегических целей и индикаторов их достижения до конкретных исполнителей (структурных подразделений и должных лиц соответствующих органов власти); разработать и внедрить в программное обеспечение, основанное на предлагаемой диссертантом методике проблемного мониторинга эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО.

Система сбалансированных показателей выступает достаточно универсальной методикой представления стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО, поэтому данный инструмент, разработанный для СКФО может быть адаптирован и модифицирован в

целях использования и в других регионах и макрорегионах России посредством уточнения стратегических целей, индикаторов их достижения, определения ответственных лиц. Стоит отметить, что разработанная методика проблемного мониторинга эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО может быть представлена также и в виде специализированной компьютерной программы, что не только позволит действовать в русле развития цифровой экономики, но также значительно облегчит сам процесс стратегирования, повысит его точность, прозрачность и общую эффективность.

Таким образом, методика мониторинга проблемного мониторинга эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона, разработанная диссертантом, позволит устранить существующие недостатки системы стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона посредством: перевода в русле развития цифровой экономики, что позволит снизить трудоемкость и повысить прозрачность процесса стратегического планирования; структурирования и осуществления гармонизации стратегических целей между собой, а также с целями других уровней управления, что приведет к повышению эффективности процесса целеполагания; структурирования выбранных целей по различным группам процессов стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона – перспективам, упрощая тем самым контроль за их реализацией; установления четкой связи между выбранными целями и ключевыми показателями эффективности их достижения, что повысит эффективность контроля за их реализацией; закрепления установленных целей и индикаторов за конкретными исполнителями, что повысит ответственность последних за их достижение.

Научную новизну данной части диссертационного исследования составляет разработка методики проблемного мониторинга эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона (на примере Северо-Кавказского федерального округа), основанной на идеях концепции системы сбалансированных показателей, включающей карту стратегического целеполагания, комплекс ключевых показателей эффективности, схему их расчета и представления, позволяющей устранить ключевые проблемы процесса стратегического планирования в области целеполагания, мониторинга эффективности, а также взаимодействия субъектов макрорегионального стратегирования, что позволит оптимизировать процесс стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе диссертационного исследования были получены следующие основные результаты.

В теоретической части диссертации осуществлен процесс уточнения основного терминологического аппарата настоящего исследования. Содержательный анализ показал значительный интерес исследователей к определению дефиниций «стратегия социально-экономического развития макрорегиона», «стратегическое управление социально-экономическим развитием макрорегиона» и «стратегическое планирование социально-экономического развития макрорегиона». Вместе с тем, предлагаемые формулировки существенно отличаются друг от друга в зависимости от научной позиции каждого автора.

В ходе исследования предпринята попытка определить некоторые отличительные черты предлагаемых определений и сгруппировать научные подходы следующим образом: стратегия как система; стратегия как план; стратегия как модель; стратегия как направление развития.

Анализ представленных в научной литературе трактовок основных понятий в области стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона позволил также выделить ключевые характеристики данных категорий, а именно: системность; пространственно-временная обусловленность; ресурсобеспеченность; детерминированность внутренними и внешними факторами; аутсайдерская и инсайдерская направленность. Это позволило предпринять попытку сформулировать авторское определение дефиниции «стратегия социально-экономического развития макрорегиона», под которой понимается «видение желаемого состояния социально-экономического развития макрорегиона в длительной перспективе, наиболее эффективного из альтернативных путей и необходимых средств, процессов и процедур его достижения, при наличии некоторого набора ограничителей внешней и внутренней среды, отвечающее задачам устойчивого социально-экономического развития макрорегиона».

Предлагаемое определение учитывает наличие следующих факторов: системный, процессный, результирующий, временной, динамический, ресурсный, альтернативный, лимитирующий, адаптивный, экономический.

Систематизация представленных определений также позволяет выделить атрибутивные признаки стратегического управления социально-экономическим развитием макрорегиона: ориентация на будущее (долгосрочная перспектива); учет динамики внешней и внутренней среды; обеспечение экономических выгод; принятие адаптивных управленческих решений; процессный подход. Большинство исследователей рассматривают проблему, ограничиваясь рамками одной или нескольких характеристик.

В контексте последнего анализ литературы показывает, что мнение известных авторов к процессу стратегического управления является неоднозначным, отражая плюрализм взглядов.

Это явилось причиной попытки дефинировать категорию «стратегическое управление социально-экономическим развитием макрорегиона» как «систему субъект-объектных отношений, возникающих в процессе стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона, реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона и контроля за ее реализацией, направленных на решение задач устойчивого социально-экономического развития макрорегиона» в рамках преимущества авторского подхода к понятию «стратегия социально-экономического развития макрорегиона», а также посредством выделения ключевых элементов стратегического управления социально-экономическим развитием макрорегиона: внешняя и внутренняя среда; стратегический анализ состояния развития макрорегиона; миссия и цели социально-экономического развития макрорегиона; стратегия социально-экономического развития макрорегиона; стратегическое планирование социально-экономического развития макрорегиона; стратегические решения; стратегический контроль за процессом социально-экономического развития макрорегиона.

В данной формулировке, по мнению автора, отражены все основные характеристики стратегического управления социально-экономическим развитием макрорегиона, а именно: долгосрочная ориентация; динамизм среды, адаптивность управленческих решений и, наконец, процессный подход, предусматривающий наличие главных элементов управления «план - реализация (организация и мотивация) - контроль», эффективного инструментария, а также двусторонность любого управленческого процесса.

Анализируя приведенные различными авторами определения можно выделить ключевые, системообразующие элементы стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона: субъект стратегирования; объект стратегирования; стратегический анализ внутренней и внешней среды макрорегиона; стратегическая позиция региона; стратегия развития макрорегиона; стратегический план социально-экономического развития макрорегиона.

Используя категориально-системную методологию, в работе представлена визуальная версия стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона в виде категориальных схем согласно подходу профессора В.И. Разумова, результатом построения которых стала возможность определения стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона с точки зрения процессного подхода, которое правомерно дефинировать как «совокупность повторяющихся взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, осуществляемых органами власти в рамках стратегического управления социально-экономическим развитием макрорегиона, включающая

определение стратегической позиции макрорегиона посредством инструментов стратегического анализа, выбор из альтернативных вариантов оптимальной стратегии социально-экономического развития макрорегиона, а также разработку стратегического плана социально-экономического развития макрорегиона, направленного на решение задач устойчивого социально-экономического развития макрорегиона». Авторское определение дефиниции «стратегическое планирование социально-экономического развития макрорегиона» с использованием процессного подхода позволило осуществить взаимоувязку терминологического аппарата с исследуемым «процессным» инструментом управления «система сбалансированных показателей».

В результате теоретического исследования можно сделать вывод о существовании некоторого количества теоретических предпосылок к процессу полноценного использования системы сбалансированных показателей в стратегическом планировании социально-экономического развития макрорегиона, но на практике она пока не нашла должного применения, несмотря на отдельные случаи ее использования в области государственного и муниципального управления, которые, в большей степени, можно отнести к уровню управления хозяйствующими субъектами.

Тем не менее, выявленная возможность позволила заключить о целесообразности использования такого эффективного корпоративного инструмента стратегирования как система сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона.

В аналитической части диссертации выявлены ключевые проблемы социально-экономического развития СКФО к числу которых относятся:

1. Повышение уровня качества жизни населения путем создания комфортных условий для жизни, в том числе трудовой.
2. Решение проблем занятости населения.
3. Устранение негативных тенденции в естественном и миграционном движении населения.
4. Возрождение научной сферы и стимулирование инновационной активности в регионе.
5. Решение существующих экологических проблем, связанных как с климатическими изменениями, так и ростом объемов загрязняющих выбросов, ростом неконтролируемого туризма.
6. Расширение экспортноориентированных торговых связей как с соседними субъектами РФ, так и с граничащими государствами.
7. Оживление пространственного развития, прежде всего, за счет повышения эффективности кластерной политики размещения производительных сил и развития транспортной системы.

8. Повышение качества рабочей силы, направленное на увеличение производительности труда.
9. Поддержание экономического роста, прежде всего, за счет развития приоритетных отраслей экономики (сельское хозяйство, обрабатывающая промышленность, туризм), активной политики привлечения инвестиций, поддержки развития малого предпринимательства в регионе.

Важно отметить, что работа по этим направлениям принесет положительный результат социально-экономического развития только в том случае, если установленные ориентиры будут превышать общероссийские. Данный факт актуален не только потому, что во многом субъекты СКФО являются депрессивными и отстающими в развитии, но и потому, что СКФО отнесен федеральной властью к числу геостратегических территорий РФ.

В ходе изучения специфики современного состояния стратегического планирования социально-экономического развития СКФО можно выделить следующие ключевые проблемы:

1. Выявлено некоторое противоречие в процессе построения системы стратегического управления в части закрепления и распределения функций управления между задействованными органами власти.
2. Выявлена незавершенность формирования базы нормативно-правового регулирования стратегического планирования социально-экономического развития, прежде всего, на уровне регионов РФ.
3. Выявлено, что единственным обязательным документом стратегического планирования макрорегиона является только стратегия социально-экономического развития, что усложняет процесс сопоставления с документами ниже- и вышестоящих уровней управления.
4. Выявлена серьезная степень разрозненности в установленных горизонтах планирования для действующих стратегий субъектов СКФО между собой, а также со стратегией социально-экономического развития макрорегиона СКФО и социально-экономического развития РФ.
5. Выявлена серьезная степень разрозненности в сроках подготовки и утверждения документов стратегического планирования социально-экономического развития региона между субъектами РФ, входящими в состав СКФО.
6. Выявлен низкий уровень соответствия федеральному законодательству в области стратегического планирования на предмет наличия обязательных документов. Фиксируется частое отсутствие документов прогнозирования и планирования. Отмечается низкий уровень разработки документов отраслевого стратегического планирования в новом отчетном периоде.

7. Выявлено, что структурно-содержательное наполнение документов стратегического планирования Стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО практически полностью не соответствует требованиям актуального законодательства в сфере стратегического планирования.
8. Выявлен невысокий уровень качества документов стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона СКФО, прежде всего, по таким направлениям как система целеполагания и система мониторинга эффективности процесса реализации стратегий.

Последний факт выступает наиболее существенным признаком наличия проблем в стратегическом планировании социально-экономического развития региона. В связи с этим, далее осуществлен более подробный анализ качества систем целеполагания и мониторинга эффективности процесса реализации стратегий.

В заключительной части аналитического раздела диссертации осуществлена попытка определения актуального перечня стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона СКФО, сформированного с учетом следующей информации: последние изменения нормативных документов в части требований, предъявляемых к перечню основных направлений социально-экономического развития региона; стратегических целей социально-экономического развития РФ, содержащихся в актуальных документах стратегического планирования федерального уровня; результатов анализа сложившегося уровня социально-экономического развития макрорегиона СКФО (параграф 2.1); содержание стратегических целей социально-экономического развития в действующей Стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО 2025; содержание стратегических целей социально-экономического развития в действующих стратегиях регионов, входящих в состав СКФО.

1. Данный перечень включает восемь стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона СКФО:
2. Ускоренное развитие приоритетных отраслей экономики: сельское хозяйство, обрабатывающие производства, туризм.
3. Стабилизация уровня социально-экономического развития СКФО, в том числе за счет преодоления отставания депрессивных регионов.
4. Ускорение научно-технологического и инновационного развития СКФО, в том числе посредством цифровой трансформации экономики и общества.
5. Развитие транспортной, энергетической и информационно-телекоммуникационной инфраструктуры.
6. Формирование сбалансированной экологически ориентированной модели развития экономики СКФО.

7. Активизация интеграции экономики СКФО в российский и мировой рынок.
8. Преодоление проблем народонаселения СКФО за счет сохранения населения, улучшения здоровья и благополучия людей, создания комфортной и безопасной среды для жизни, расширения возможностей для самореализации и развития талантов.
9. Развитие кадрового потенциала экономики СКФО за счет создания достойных условий для эффективного труда.

Исследование позволило заключить, что система стратегического планирования социально-экономического развития региона требует совершенствования, прежде всего, в части, связанной с целеполаганием и организацией системы стратегического мониторинга. На основе исследований, проведенных в теоретической части диссертации, а также с учетом вышеперечисленных проблем, в следующем разделе работы диссертантом предпринята попытка их решения, основанная на использовании в региональном управлении такого бизнес-инструмента как «система сбалансированных показателей», который, по мнению диссертанта, позволит устранить выявленные проблемы стратегического планирования социально-экономического развития региона.

В рекомендательной части исследования диссертантом разработана методика проблемного мониторинга эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона.

На основе установленного перечня стратегических целей построена основа конструкции системы сбалансированных показателей Стратегии социально-экономического развития макрорегиона на основе которой должна выстраиваться дальнейшая система действий, то есть осуществлен целеполагания. Процесс построения данной конструкции включает в себя такие этапы, как:

1. Формулирование главной стратегической цели (миссии) социально-экономического развития макрорегиона.
2. Определение основных перспектив (проекций) социально-экономического развития макрорегиона.
3. Формирование списка лиц, ответственных за реализацию Стратегии социально-экономического развития макрорегиона.
4. Сопоставление и группировка стратегических целей между проекциями системы сбалансированных показателей эффективности социально-экономического развития макрорегиона.
5. Построение стратегической карты целей социально-экономического развития макрорегиона.

Далее, следуя классической схеме технологии построения системы сбалансированных показателей, осуществлен выбор ключевых показателей эффективности достижения стратегических целей Стратегии социально-экономического развития макрорегиона. Распределение показателей между стратегическими целями Стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО осуществлено при помощи экспертного опроса. Выбранным показателям установлены целевые и временные параметры, произведено окончательное формулирование. В завершении процесса построенная система сбалансированных показателей каскадирована (делегирована) на элементы структуры государственного управления, а также разработан механизм проблемного мониторинга эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона.

В заключительном параграфе диссертации осуществлена апробация методики проблемного мониторинга эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона на основе системы сбалансированных показателей.

Процесс апробации позволил сделать вывод о том, что предлагаемая методика проблемного мониторинга эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона позволяет не только эффективно осуществлять систематическую оценку степени достижения стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона, но и позволяет переводить полученные значения в конкретный набор оперативных управленческих решений.

Разработанная диссертантом методика проблемного мониторинга эффективности реализации стратегии социально-экономического развития макрорегиона позволит устранить существующие недостатки системы стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона посредством: перевода в русло развития цифровой экономики, что позволит снизить трудоемкость и повысить прозрачность процесса стратегического планирования; структурирования и осуществления гармонизации стратегических целей между собой, а также с целями других уровней управления, что приведет к повышению эффективности процесса целеполагания; структурирования выбранных целей по различным группам процессов стратегического планирования социально-экономического развития макрорегиона – перспективам, упрощая тем самым контроль за их реализацией; установления четкой связи между выбранными целями и ключевыми показателями эффективности их достижения, что повысит эффективность контроля за их реализацией; закрепления установленных целей и индикаторов за конкретными исполнителями, что повысит ответственность последних за их достижение.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление/ Д. Аакер; 7-е изд. пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
2. Агапова, И.И. История экономической мысли: Курс лекций/ И.И. Агапова. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1998. - 248 с.
3. Агеев, А. Стратегическая матрица и рейтинг регионов России / А. Агеев, Б. Куроедов, О. Сандаров // Экономические стратегии. - 2008. - № 7. - С. 116-121.
4. Акмаева, Р.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие/ Р.И. Акмаева. - Астрахань: Издат. дом «Астрах. ун-т», 2009. - 199 с.
5. Акмаева, Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: учеб. пособие/ Р.И. Акмаева. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 207 с.
6. Андрианов, В.Д. Стратегия и система сбалансированных показателей устойчивого развития экономики России до 2030 г./ В.Д. Андрианов // Россия: тенденции и перспективы развития. - 2016. - №11-1. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-i-sistema-sbalansirovannyh-pokazateley-ustoychivogo-razvitiya-ekonomiki-rossii-do-2030-g>. - (Дата обращения: 20.08.2021).
7. Андриюшкевич, О. Практика планирования в современной России [Электронный ресурс]/ О. Андриюшкевич / Федеральное интернет-издание «Капитал страны». – Режим доступа: http://kapital-rus.ru/articles/article/praktika_planirovaniya_v_sovremennoj_rossii. – (Дата обращения: 20.08.2021).
8. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Э.Дж. Макдоннелл; пер. С. Жильцов. - СПб.: Питер Ком, 1999. – 414 с.
9. Ансофф, И. Стратегическое управление: монография/ И. Ансофф; пер. Е.В. Леонтьева [и др.]; ред. Л.И. Евенко. - М.: Экономика, 1989. - 520 с.
10. Арженовский, И.В. Региональный рынок: воспроизводственный процесс/ И.В. Арженовский. – Н. Новгород, 1997. – 186 с.
11. Бабаев, Б.Д. О подходах к определению понятия регион/ Б.Д. Бабаев, Н.В. Боровкова // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. - 2015. - № 9 (25). - С. 140-144.
12. Балакина, Г.Ф. Концептуальная модель стратегического управления социально-экономическим развитием депрессивного региона [Электронный ресурс]/ Г.Ф. Балакина // Региональная экономика: теория и практика. - 2016. - №9 (432). - Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnaya-model-strategicheskogo-upravleniya-sotsialno-ekonomicheskim-razvitiem-depressivnogo-regiona>. - (Дата обращения: 20.08.2021).

13. Батчаев, А.Р. Методические подходы к оценке качества стратегий социально-экономического развития регионов и муниципальных образований России/ А.Р. Батчаев // Национальные концепции качества: повышение качества жизни: сборник материалов VII международной научно-практической конференции. - СПб: ООО «Редакционно-издательский центр «КУЛЬТ-ИНФОРМ-ПРЕСС», 2016. – С. 54-56.

14. Бездудная, А.Г. Система динамических моделей пропорционального сбалансированного развития экономики региона/ А.Г. Бездудная, Н.Н. Дорошенко, А.В. Смирнова // Финансовая экономика. - 2018. - № 7. - С. 773-776.

15. Белова, Н.Е. Стратегическое планирование предпринимательской деятельности инвестиционно-строительных компаний: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05/ Н.Е. Белова. - СПб, 2013. – 26 с.

16. Большой толковый словарь русского языка/ Сост. и гл. ред. С.А. Кузнецов. – СПб.: Норинт, 1998. – 1536 с.

17. Бюджетный прогноз Российской Федерации на период до 2036 года. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.minfin.ru/common/upload/library/2019/04/main/Budzhethnyy_prognoz_2036.pdf. – Заголовок с экрана. – (Дата обращения: 20.08.2021).

18. В Кремле исключили пересечение функций полпредов и кураторов из кабмина. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/60fa86899a7947b060cfсеба>. – Заголовок с экрана. – (Дата обращения: 06.07.2021).

19. Вафин, А.М. Индикативное планирование как инструмент реализации промышленной политики в регионе/ А.М. Вафин // Вестник экономики, права и социологии. – 2013. - № 2. – С. 32-35.

20. Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учебник/ В.Р. Веснин. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 328 с.

21. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Экономистъ, 2006. - 670 с.

22. Вишневский, Д.С. Макроэкономическое зонирование как метод стратегического анализа: Дальний Восток России/ Д.С. Вишневский, А.Н. Демьяненко // Пространственная экономика. - 2010. - № 4. - С. 6–31.

23. Владимирова, Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие для вузов/ Л.П. Владимирова. – М.: Дашков и Ко, 2006. – 400 с.

24. Волкова, О.Н. Территориальность, функциональность, институциональность в российских и европейских исследованиях макрорегионализации/ О.Н. Волкова // Региональная экономика: теория и практика. – 2013. – № 16. – С. 50-59.
25. Волошенко, К.Ю. Опыт разработки и применения балансовой модели управления региональным развитием в специфических территориальных условиях / К.Ю. Волошенко, А.Л. Кузнецова // Балтийский регион. - 2014. - №3 - С. 7-26.
26. Вольман, Х. Организация государства во Франции и Германии: между территориальностью и функциональностью/ Х. Вольман, Г. Букерт // Вопросы государственного и муниципального управления. - 2007. - Т.2. - № 2–3. - С. 59–90.
27. Герчикова, И.Н. Менеджмент/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
28. Гершкович, Б.Я. Экономические интересы и их реализация (материалы спецкурса)/ Б.Я. Гершкович. – Пятигорск: ПГТУ, 1999. - 92 с.
29. Гершун, А. Технологии сбалансированного управления/ А. Гершун, М. Горский. - М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2006. – 416 с.
30. Голубков, Е.П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации/ Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. - №3. – С. 14.
31. Градов, А.П. Экономическая стратегия фирмы: учеб. пособие/ А.П. Градов. – СПб.: Специальная литература, 2002. – 432 с.
32. Государственный доклад о состоянии энергосбережения и повышении энергетической эффективности в Российской Федерации. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/material/file/d81b29821e3d3f5a8929c84d808de81d/energyefficiency2019.pdf>. – Заголовок с экрана. – (Дата обращения: 20.08.2021).
33. Грибова, Е.Н. Среднесрочное прогнозирование экономической динамики региона при помощи линейно-гармонических трендов/ Е.Н. Грибова / Информационная экономика и управление динамикой сложных систем: сб. науч. тр. - М.: Бизнес-Юнитек, 2004. - С. 258-271.
34. Гурков, И.Б. Стратегический менеджмент организации/ И.Б. Гурков. - 2-е изд. - М.: ТЕИС, 2004. – 239 с.
35. Даванков, А.Ю. Трёхфакторная модель оценки сбалансированности развития региональных подсистем [Электронный ресурс]/ А.Ю. Даванков, Н.Л. Яцукова // Вестник ЧелГУ. - 2015. - №18 (373). - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tryohfaktornaya-model-otsenki-sbalansirovannosti-razvitiya-regionalnyh-podsistem>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
36. Двас, Г.В. Трансформация дифференцированных целей и механизмов развития регионов под влиянием цифровизации и экономики знаний/ Г.В. Двас. – Санкт-Петербург, 2020. – 126 с.
37. Дойль, П. Маркетинг менеджмент и стратегии/ П. Дойль, Ф. Штерн. – СПб.: Питер, 2007. – 648 с.

38. Доронина, Ф.Х. Современные подходы к определению понятия «Регион»/ Ф.Х. Доронина // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. - 2016. - № 1 (16). - С. 72-77.
39. Евенко, Л.И. Стратегия в акционерном обществе/ Л.И. Евенко // Журнал для акционеров. – 1996. - №7. – С. 19-24.
40. Егоров, Д. Система сбалансированных показателей в управлении муниципальными образованиями и субъектами федерации/ Д. Егоров // Теория и практика управленческого учета. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gaar.ru/articles/a56433/>. - (дата обращения: 20.08.2021).
41. Зарова, Е.В. Сбалансированная система показателей развития региона: статистическое обоснование и эконометрическое моделирование/ Е.В. Зарова, Р.А. Проживин // Вопросы статистики. – 2008. - №8. – С. 62.
42. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учебное пособие для вузов/ А.Т. Зуб. - М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
43. Игнатов В.Г., Бутов В.И. Регионоведение (экономика и управление): Учебное пособие. 3-е издание, перераб. и доп. – М: ИКЦ «МарТ», Ростов-на-Дону: Изд. центр «МарТ», 2004. – 528 с.
44. Индекс развития инфраструктуры России. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://infraone-research.ru/index_id/2020. – Заголовок с экрана. – (Дата обращения: 20.08.2021).
45. Иншаков, О.В. О стратегии развития Южного макрорегиона России (Методологические и методические проблемы формирования)/ О.В. Иншаков. - Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2003. – 96 с.
46. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/ Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. - пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
47. Каплан, Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты/ Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – пер. с англ. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.
48. Карта субъектов Российской Федерации по индексу человеческого развития. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/karta_HDI_2018.pdf. – (Дата обращения: 10.07.2021).
49. Категориально-системная методология в подготовке ученых: учебное пособие/ вст. ст. А.Г. Теслинова. – Омск: Омский гос. ун-т, 2004. – 277 с.
50. Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления/ В.С. Катькало; - 2-е изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. – 548 с.

51. Киселева, Н.Н. Модернизация государственного управления как условие расширенного воспроизводства в регионах СКФО/ Н.Н. Киселева, А.А. Орлянская // Региональная экономика. Юг России. - 2015. – № 2. - С. 18-24.
52. Клемешев, А.П. Регион в условиях глобализации/ А.П. Клемешев // Вестник ВолГУ. - 2005. - № 2. - С. 22–38.
53. Концепция долгосрочного развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicPlanning/concept/>. – Заголовок с экрана. – (Дата обращения: 20.08.2021).
54. Кормановская, И.Р. Система сбалансированных показателей - эффективный инструмент стратегического и оперативного управления регионом/ И.Р. Кормановская // Региональная экономика: теория и практика. - 2011. - №18. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-sbalansirovannyh-pokazateley-effektivnyu-instrument-strategicheskogo-i-operativnogo-upravleniya-regionom>. - (дата обращения: 20.08.2021).
55. Корнилова, А.Д. Стратегическое планирование развития материально-технической базы строительства в регионе: автореф. дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05/ А.Д. Корнилова. - СПб, 2013. – 19 с.
56. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. - пер. с англ. - М: ООО И.Д. «Вильямс», 2013. – 752 с.
57. Красюкова, Н.Л. Механизмы и инструменты формирования социально-экономической стратегии макрорегиона: по материалам Северо-Кавказского Федерального округа: автореферат дис. ... доктора экономических наук: 08.00.05/ Н.Л. Красюкова. - Москва, 2012. - 39 с.
58. Кузнецов, В.С. О стратегической альтернативности/ В.С. Кузнецов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - №2. – С. 34-40.
59. Кунах, Ю.В. Стратегическое управление предприятием на основе бюджетных моделей: диссертация...кандидата экономических наук: 08.00.05/ Ю.В. Кунах. - Ставрополь, 2008. – 183 с.
60. Ларионова, А.С. История и инструментарий стратегического планирования в России [Электронный ресурс]/ А.С. Ларионова / Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - Режим доступа: <http://www.uecs.ru/uecs-34-342011/item/687-2011-10-14-08-25-07>. - (Дата обращения: 20.08.2021).
61. Лоцилина, И. Сбалансированная система показателей как инструмент разработки стратегии [Электронный ресурс]/ И. Лоцилина / ВУТЕ/Россия. – 2007. - № 9. – Режим доступа: <https://www.bytemag.ru/articles/detail.php?ID=6893>. - (Дата обращения: 20.08.2021).
62. Лубенец, Ю.В. Альтернативный коэффициент конкордации при наличии связанных рангов [Электронный ресурс] / Ю.В. Лубенец // Вестник ВГТУ. - 2021. - №1. – Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/alternativnyy-koeffitsient-konkordatsii-pri-nalichii-svyazannyh-rangov>. - (Дата обращения: 28.07.2021).

63. Магданов, П.В. Современная парадигма стратегического планирования/ П.В. Магданов // ARS ADMINISTRANDI. - 2014. - №1. - С.5-16.
64. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций/ В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. - 288 с.
65. Маршалова А.С., Новоселов А.С. Основы теории регионального воспроизводства: Курс лекций/ А.С. Маршалова, А.С. Новоселов. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1998. – 192 с.
66. Мезенцева, Е.Н. Стратегическое планирование в системе управления машиностроительного предприятия: автореф. дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05/ Е.Н. Мезенцева. - Тюмень, 2013. – 27 с.
67. Мельников, В.В. Анализ выполнения показателей эффективности реализации стратегии развития промышленности Ставропольского края/ В.В. Мельников // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. - №2. – Ч.1. – С. 166-171.
68. Мельников, В.В. Анализ стратегических целей развития промышленности Ставропольского края/ В.В. Мельников // Экономика и предпринимательство. - 2016. - № 11. – Ч.2. – С. 328-331.
69. Мельников, В.В. Генезис понятия «стратегическое планирование»/ В.В. Мельников, И.С. Штапова // Современные проблемы науки и образования. – 2014. - №6. – Режим доступа: <https://science-education.ru/ru/article/view?Id=16137>.
70. Мельников, В.В. Глобальные тренды и стратегические приоритеты развития туристских дестинаций в регионах России (на материалах Ставропольского края)/ В.В. Мельников, Н.В. Медяник // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – №5. - Режим доступа: <http://www.science-education.ru/119-14993>.
71. Мельников, В.В. Исследование возможности применения технологии системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования социально-экономического развития региона // Материалы 2-й Всероссийской молодежной научной конференции «За нами будущее: взгляд молодых ученых на инновационное развитие общества» / В.В. Мельников. – Курск: Ю-ЗГУ, 2021. – В 4-х томах. – Т.1. - 327 с.
72. Мельников, В.В. Особенности стратегического планирования в промышленности Ставропольского края // Сборник материалов XXVI Международной научно-практической конференции «Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика»/ В.В. Мельников; под общей ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2016. – 318 с.

73. Мельников, В.В. Проблема классификации подходов к определению понятия «стратегия» // Сборник статей V Международной научно-практической конференции «Проблемы развития современной экономики»/ В.В. Мельников. – Ставрополь: Логос, 2014. - № 5. – 122 с.
74. Мельников, В.В. Система сбалансированных показателей как инструмент стратегического планирования на предприятии (на примере отрасли туризма) // Проблемы и перспективы управления развитием сферы рекреации и туризма в СКФО: коллективная монография/ В.В. Мельников; под общей ред. Н.В. Медяник, И.С. Штаповой. – Пятигорск: Изд-во ПФ СКФУ, 2014. – 216 с.
75. Мельников, В.В. Совершенствование методики мониторинга эффективности стратегического планирования социально-экономического развития региона (на примере Северо-Кавказского федерального округа)/ В.В. Мельников, А.Г. Бездудная // Управленческий учет. - 2021. - №8. – С. 110-116.
76. Мельников, В.В. Социальные приоритеты, механизмы и партнерские инициативы в стратегическом развитии территорий СКФО: научная монография/ В.В. Мельников, Н.В. Медяник. – Москва: РУДН, 2019. – 164 с.
77. Мельников, В.В. Специфика стратегического планирования социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа/ В.В. Мельников, А.Г. Бездудная // Управленческий учет. - 2021. - №8. – С. 117-123.
78. Мельников, В.В. Стратегические приоритеты развития туризма Ставропольского края в условиях экономического кризиса // Сборник материалов I Международной научно-практической конференции «Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика» / В.В. Мельников; под общей ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017. – 234 с.
79. Мельников, В.В. Стратегическое планирование деятельности государственных предприятий на основе системы сбалансированных показателей // Сборник материалов XIV Международной научно-практической конференции «Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика» / В.В. Мельников; под общей ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2014. - № 14. – 176 с.
80. Мельников, В.В. Стратегическое планирование как основной этап процесса стратегического управления/ В.В. Мельников, И.С. Штапова // Вестник Института дружбы народов Кавказа. – 2016. - №3 (39). – С. 149 - 157.
81. Мельников, В.В. Форсайт как инструмент стратегического планирования развития промышленности // Сборник материалов XIX Международной научно-практической конференции «Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология,

- практика»/ В.В. Мельников; под общей ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2015. – 174 с.
82. Мескон, М. Основы менеджмента/ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – пер. с англ. - М.: Дело, 1999. – 800 с.
83. Минко, И.С. Подходы к формированию и использованию сбалансированной системы показателей в управлении развитием региона/ И.С. Минко, Л.К. Шамина // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2016. - №1-3. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-formirovaniyu-i-ispolzovaniyu-sbalansirovannoy-sistemy-pokazateley-v-upravlenii-razvitiem-regiona>. - (дата обращения: 20.08.2021).
84. Минцберг, Г. Стратегический процесс/ Г. Минцберг, Дж.Б. Куин, С. Гошал; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – Спб.: Питер, 2001. – 688 с.
85. Минцберг, Г. Школа стратегий/ Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпэл; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
86. Миркин, Б.М. Современная наука о растительности: учебник/ Б.М. Миркин, Л.Г. Наумова, А.И. Соломещ. – М.: Логос, 2001. – 264 с.
87. Митрофанова, И.В. Программно-целевой подход к управлению территорией: анализ современного отечественного опыта [Электронный ресурс]/ И.В. Митрофанова // Региональная экономика: теория и практика. - 2006. - №5. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/programmno-tselevoiy-podhod-k-upravleniyu-territoriey-analiz-sovremennogo-otechestvennogo-opyta>. - (Дата обращения: 20.08.2021).
88. Некрасов, Н.Н. Региональная экономика. Теория, проблемы, методы/ Н.Н. Некрасов. – М.: Экономика, 1978. – 317 с.
89. Необходимость применения сбалансированной системы показателей эффективности в Российской Федерации [Электронный ресурс]/ Проект DFID Административная реформа / реформа государственной службы в Российской Федерации CNTR 02 4324. – Режим доступа: www.sar.ru/НОМЕ/25/admref_4_13.doc. - (Дата обращения: 20.08.2021).
90. Нивен, П.Р. Диагностика сбалансированной системы показателей: поддерживая максимальную эффективность/ П.Р. Нивен. - пер. с англ. – Днепрпетровск: Баланс Бизнес Бук, 2006. – 251 с.
91. Нуриев, В.А. Стратегия и тактика в художественном переводе [Электронный ресурс]/ В.А. Нуриев // Языковое бытие человека и этноса. - 2006. - №11. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-i-taktika-v-hudozhestvennom-perevode>. - (Дата обращения: 20.08.2021).
92. Общероссийский классификатор экономических регионов. ОК 024-95 (утв. Постановлением Госстандарта России от 27.12.1995 № 640) (ред. от 10.02.2021 г.). –

- [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115583/. - (Дата обращения: 20.08.2021).
93. Овсянникова, Р.В. Макрорегионы в системе стратегического планирования: идентификация объекта и современная практика целеполагания/ Р.В. Овсянникова, Е.А. Шаркевич // Региональное развитие. – 2015. – № 5. – С. 2.
94. Омае, К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски/ К. Омае; пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 215 с.
95. Оперативные данные Федеральной службы государственной статистики. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
96. Оперативные данные Федеральной таможенной службы РФ. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://customs.gov.ru/folder/527>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
97. Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicPlanning/government/>. – Заголовок с экрана. – (Дата обращения: 20.08.2021).
98. Основы государственной политики регионального развития РФ на период до 2025, утвержденные Указом Президента РФ № 13 от 16.01.2017 г. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.kremlin.ru/media/acts/files/0001201701160039.pdf>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
99. Основы стратегического управления: учебное пособие/ П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998. - 195 с.
100. Особенности развития человеческого капитала в субъектах Российской Федерации. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ac.gov.ru/files/content/22461/3-grigorev-pdf.pdf>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
101. Официальные данные Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://индекс-городов.рф/#/>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
102. Официальные данные Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://индекс-городов.рф/#/>. – (Дата обращения: 10.07.2021).
103. Официальный сайт «Стратегия 24 - общероссийская цифровая платформа». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://strategy24.ru/>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
104. Официальный сайт компании Бизнес-студии [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.businessstudio.ru/wiki/docs/v4/doku.php/ru/bsc/technology>. – (Дата обращения: 20.08.2021).

105. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/material/departments/d37/>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
106. Палкина, Е.С. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии роста компании/ Е.С. Палкина // Инициативы XXI века. - 2013. - № 4. - С. 23-27.
107. Парменгер, Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей/ Д. Парменгер. - пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 258 с.
108. Печкина, Е.В. Методы и инструменты стратегического планирования регионального развития/ Е.В. Печкина // Вопросы экономики и управления. - 2016. - №4. - С. 78-80.
109. Попаренко, Я.В. Ассоциации экономического взаимодействия и развитие Северо-Запада России // Проблемы прогнозирования. - 2003. - №5. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/assotsiatsii-ekonomicheskogo-vzaimodeystviya-i-razvitie-severo-zapada-rossii>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
110. Портер, М. Конкуренция: учебное пособие/ М. Портер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2001. – 495 с.
111. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/ М. Портер; пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 715 с.
112. Постановление Правительства Российской Федерации от 08.08.2015 г. № 822 «Об утверждении Положения о содержании, составе, порядке разработки и корректировки стратегий социально-экономического развития макрорегионов». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
113. Постановление Правительства Российской Федерации от 23.11.2016 г. № 30 «Об утверждении Правил осуществления мониторинга и контроля реализации стратегий социально-экономического развития макрорегионов». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
114. Постановление Правительства Российской Федерации от 25.06.2015 г. № 631 «О порядке государственной регистрации документов стратегического планирования и ведения федерального государственного реестра документов стратегического планирования». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
115. Постановление Правительства Российской Федерации от 27.11.2015г. № 1278 «О федеральной информационной системе стратегического планирования и внесении изменений в Положение о государственной автоматизированной информационной системе «Управление». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/>. – (Дата обращения: 20.08.2021).

116. Постановление Правительства Российской Федерации от 29.10.2015 г. № 1162 «Об утверждении Правил разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации отраслевых документов стратегического планирования Российской Федерации по вопросам, находящимся в ведении Правительства Российской Федерации». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
117. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.12.2016 г. № 1559 «Об утверждении Правил общественного обсуждения проектов документов стратегического планирования по вопросам, находящимся в ведении Правительства Российской Федерации, с использованием федеральной информационной системы стратегического планирования». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
118. Приказ Минэкономразвития России от 23.03.2017 г. № 132 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
119. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya/prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rossiyskoy_federacii_na_period_do_2036_goda.html. – Заголовок с экрана. – (Дата обращения: 20.08.2021).
120. Проект Концепции Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://карьеревразии.рф/uploadedFiles/files/Kontseptsiya_SPR.pdf: - (Дата обращения: 20.08.2021).
121. Проект Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации до 2035 года. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mordgpi.ru/upload/iblock/fb3/Projekt-Strategii-nauchno_tekhnologicheskogo-razvitiya-do-2035-g.pdf. – (Дата обращения: 20.08.2021).
122. Просалова, В.С. Генезис форм и методов стратегического управления/ В.С. Просалова, Е.Н. Смольянинова // СИСП. - 2011. - №4. - С. 14.
123. Райс, Э. «Маркетинговые войны»/ Э. Райс, Д. Траут; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2009. – 304 с.
124. Региональная экономика: учебник/ под ред. В.И. Видяпина и М.М. Степанова: ИНФРА-М, 2007. – 666 с.
125. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2018: Стат. сб./ Росстат. - М., 2018. - 1162 с.

126. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2019: Стат. сб./ Росстат. - М., 2019. - 1204 с.
127. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2020: Стат. сб./ Росстат. - М., 2020. - 1242 с.
128. Редченко, К. ЕВАлюция сбалансированной системы показателей [Электронный ресурс]/ К. Редченко. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/controlling/evaluation.shtml>. – Заголовок с экрана. - (Дата обращения: 20.08.2021).
129. Рейтинг регионов по качеству жизни – 2020. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://riarating.ru/regions/20210216/630194647.html>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
130. Романенко, И.В. Эконометрическая модель инновационного развития региона (на примере Санкт-Петербурга) [Электронный ресурс]/ И.В. Романенко. – Режим доступа: <http://econf.rae.ru/pdf/2010/06/92977ae4d2.pdf>. - (Дата обращения: 20.08.2021).
131. Ромашова, Е.А. Стратегическое управление промышленным предприятием на основе системы сбалансированных показателей: дис. ... канд. экон. наук/ Е.А. Ромашова. – Нижн. Новгород, 2007. – 201 с.
132. Сведения о целевых индикаторах пилотной государственной программы РФ «Развитие транспортной системы» на приоритетных территориях. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mintrans.gov.ru/file/464009>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
133. Сводный анализ инвестиционной привлекательности Северо-Кавказского федерального округа. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.skfo.gov.ru/media/files/file/9Zep1AUM4huRfv7S2LLpES8omPkh48fo.pdf>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
134. Современный экономический словарь [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://economic-enc.net/word/strategija-yyekonomicheskaja-4985.html>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
135. Социально-экономическое положение Северо-Кавказского федерального округа в 2019 г. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
136. Социально-экономическое положение Северо-Кавказского федерального округа в 2020 г. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
137. Справочная информация о деятельности Ассоциации экономического взаимодействия субъектов Российской Федерации Северо-Кавказского федерального округа «Северный Кавказ». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.alania.gov.ru/sites/economy/files/media/pages/files/2018-04/ves%204.5.2..pdf>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
138. Среднесрочный прогноз социально-экономического развития Российской Федерации до 2024 года (Базовый вариант). - [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya/prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rf_na_period_do_2024_goda_.html. – (Дата обращения: 20.08.2021).

139. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник/ С.А. Айвазян, О.Я. Балкинд, Т.Д. Баснина и др.; под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 2013. – 196 с.

140. Стратегии социально-экономического развития макрорегионов. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/strategicheskoe_planirovanie_prostranstvennogo_razvitiya/strategii_socialno_ekonom.

141. Стратегическая карта Казначейства России на 2019 - 2024 годы [Электронный ресурс]/ Официальный сайт Казначейства России. – Режим доступа: <https://roskazna.gov.ru/okaznachejstve/strategicheskie-celi-i-zadachi/>. - (Дата обращения: 20.08.2021).

142. Стратегический менеджмент/ Под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2006. – 496 с.

143. Стратегический менеджмент организации/ И.Б. Гурков. - 2-е изд. - М.: ТЕИС, 2004. – 239 с.

144. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа/ А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. - М.: Вильямс, 2006. – 928 с.

145. Стратегия научно-технологического развития РФ, утвержденная Указом Президента РФ от 01.12.2016 г. № 642. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41449>. – (Дата обращения: 20.08.2021).

146. Стратегия национальной безопасности Российской Федерации, утвержденная Указом Президента Российской Федерации от 02.07.2021 № 400. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202107030001>. – (Дата обращения: 20.08.2021).

147. Стратегия пространственного развития РФ на период до 2025 г., утвержденная распоряжением Правительства РФ от 13.02.2019 г. № 207-р. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/strategicheskoe_planirovanie_prostranstvennogo_razvitiya/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rossiyskoy_federacii_na_period_do_2025_goda/. – (Дата обращения: 20.08.2021).

148. Стратегия развития туризма на территории Северо-Кавказского федерального округа до 2035 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 7 марта 2019 г. № 369-р. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/baFg52ofzt88S0GnFEQTWV4fiVjrvoyz.pdf>. – Заголовок с экрана. – (Дата обращения: 20.08.2021).

149. Стратегия социально-экономического развития Кабардино-Балкарской Республики до 2040 года, утвержденная Распоряжением Правительства КБР от 30.04.2019 № 251-рп. -

[Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravitelstvo.kbr.ru/oigv/servobespmirovsud/uploads/3.RP_KBR.pdf. – (Дата обращения: 20.08.2021).

150. Стратегия социально-экономического развития Карачаево-Черкесской Республики до 2035 года, утвержденная постановлением Правительства Карачаево-Черкесской Республики от 26.08.2014 № 239. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://economykchr.ru/attachments/article/370/Приложение%20к%20постановлению%20№239.pdf>. – (Дата обращения: 20.08.2021).

151. Стратегия социально-экономического развития Республики Дагестан до 2025 года, утвержденная Законом Республики Дагестан от 15.07.2011 года № 38. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/412309398>. – (Дата обращения: 20.08.2021).

152. Стратегия социально-экономического развития Республики Ингушетия на период до 2030 года, утвержденная Постановлением Правительства Республики Ингушетия от 16.02.2009 г. № 49. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/446174234>. – (Дата обращения: 20.08.2021).

153. Стратегия социально-экономического развития Республики Северная Осетия – Алания до 2030 года, утвержденная Закон РСО-Алания от 18.09.2019 г. № 60-РЗ. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.alania.gov.ru/activity/strategicplanning/strategy>. – (Дата обращения: 20.08.2021).

154. Стратегия социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа до 2025 года, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 6.09.2010 г. № 1485-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://krskfo.ru/strategiya-razvitiya/2025-plan/>. – (Дата обращения: 20.08.2021).

155. Стратегия социально-экономического развития Ставропольского края до 2035 года, утвержденная Законом Ставропольского края от 27.12.2019 г. № 110-кз. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/file/fcb7d966464bd532dc8187c2e733dc15/СК_2019.pdf. – (Дата обращения: 20.08.2021).

156. Стратегия социально-экономического развития Чеченской Республики до 2035 года, утвержденная Распоряжением Правительства Чеченской Республики от 04.03.2021 № 62-р. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://economy-chr.ru/upload/docs/rasporjazhenie-62-r-ot-04-03-2021-g-ob-utverzhdeni6046a3658da751615242085.pdf>. – (Дата обращения: 20.08.2021).

157. Стратегия экономической безопасности РФ до 2030 г., утвержденная Указом Президента РФ от 13.05.2017 г. № 208. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/acts/files/0001201705150001.pdf>. – (Дата обращения: 20.08.2021).

158. Стратегия социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года, утвержденная законом Краснодарского края от 21.12.2018 г. № 3930-КЗ. - [Электронный ресурс].

- Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/material/file/e4e8b9ddede078a93f60f5e7a08fce28/krasnodar.pdf>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
159. Тренев, Н.Н. Стратегическое управление/ Н.Н. Тренев. – М.: Приор. – 2000. – 282 с.
160. Указ Президента Российской Федерации от 03.11.2018 № 632 «О внесении изменений в перечень федеральных округов, утвержденный Указом Президента Российской Федерации от 13 мая 2000 г. № 849». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43719>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
161. Указ Президента РФ от 01.04.1996 года № 440 «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/9017665>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
162. Указ Президента РФ от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
163. Указ Президента Российской Федерации - России от 12.05.2009 года № 536 «Об Основах стратегического планирования в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Российская газета. – 2009. - № 4912. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2009/05/19/strategia-dok.html>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
164. Указ Президента РФ от 13.05.2000 г. № 849 «О полномочном представителе Президента Российской Федерации в федеральном округе». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/12119586/>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
165. Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
166. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2008. – 448 с.
167. Федеральный закон Российской Федерации от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/. – (Дата обращения: 20.08.2021).
168. Федин, М. Эффективно управлять можно лишь тем, что можно достоверно измерить. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) и управление российскими компаниями [Электронный ресурс]/ М. Федин. - Режим доступа: <http://b.mag-records.ru/article/fedin-effect>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
169. Фролов, Д.П. Эволюционная перспектива институциональной экономики России: монография/ Д.П. Фролов. - Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2008. – 462 с.

170. Цели устойчивого развития Организации Объединенных Наций. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.unido.ru/overview/mdg/#:~:text=17%20Целей%20устойчивого%20развития%20включают,для%20всех%20в%20любом%20возрасте.> – Заголовок с экрана. – (Дата обращения: 20.08.2021).
171. Чайковская, Н.В. Система сбалансированных показателей стратегического развития социально-экономических систем/ Н.В. Чайковская // СЭПТП. - 2008. - №1. - С. 152-157.
172. Численность и миграция населения в РФ (статистический бюллетень) за 2018 г. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
173. Численность и миграция населения в РФ (статистический бюллетень) за 2019 г. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
174. Численность и миграция населения в РФ (статистический бюллетень) за 2020 г. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>. – (Дата обращения: 20.08.2021).
175. Чуб, Б.А. Стратегический менеджмент организации [Электронный ресурс]/ Б.А. Чуб. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/chub.> – (Дата обращения: 20.08.2021).
176. Шанин, С.А. Развитие системы государственного программирования в области социальной поддержки граждан/ С.А. Шанина, А.С. Ивашкина // Белгородский экономический вестник. - 2019. - №4(96). - С.8-13.
177. Шеховцева, Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления/ Л.С. Шеховцева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 6. – С. 40-46.
178. Электронный фонд актуальных правовых и нормативно-технических документов – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/>. - (Дата обращения: 20.08.2021).
179. Якимов, А.В. Теория и практика стратегического планирования/ А.В. Якимов // Бизнес-журнал. – 2010. - №5. - С.23.
180. Яковлев, В.Ю. Система сбалансированных показателей как инструмент формирования стратегии развития организации: автореф. дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05/ В.Ю. Яковлев. – Казань, 2008. – 21 с.
181. Ansoff, H.I. «Strategies for Diversification»/ H.I. Ansoff. – Cambridge: Harvard Business Review. - 1957. – pp. 113-124.
182. Barney, J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage/ J.A.B. Barney. - New York, 1996. – 570 p.
183. Kim, W.C. Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant/ W.C. Kim, R. Mauborgne. – Boston: Harvard Business School Press, 2005. – 240 p.
184. Melnikov, V.V. Pareto-effective system of indicators for strategic development as the basis for the functioning of the digital industry environment in the region // DTMIS-2018: International Scientific

Conference «Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service»/ V.V. Melnikov, I.S. Shtapova, N.V. Danchenko, A.A. Abelyan. - Saint-Petersburg, Russia, 2019. – URL.: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/497/1/012014>.

185. Melnikov, V.V. Selection of key performance indicators for the system of balanced indicators of the industrial development strategy (for the example of the Stavropol Territory) // Materials of the International Conference «Scientific Research of the SCO countries: Synergy and Integration»/ V.V. Melnikov. – Beijing, China: Create Space, 2018. – 122 p.

186. Mockler, R.J. Strategic Management: An Integrative Context-Specific Process/ R.J. Mockler. – Harrisburg-London: Idea Group Publishing, 1992. – 264 p.

187. Shendel, D.E. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline/ D.E. Shendel, K.J. Hatten // Academy of Management Proceedings. - 1972. – P. 371-378.

188. Treacy, M. The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market/ M. Treacy, F. Wiersema. - Addison-Wesley: Basic Books, 1997. – 210 p.

189. Wootton, S. Strategic Planning: The Nine Step Programme/ S. Wootton, T. Home // Kogan Page. - 1997. - № 2. – P. 312-318.

ПРИЛОЖЕНИЕ А – Содержание трактовок понятия «стратегия»

Таблица А.1 - Содержание трактовок понятия «стратегия»

Автор	Содержание понятия «стратегия»
Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.	Детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.
Моклер Дж.	Это долгосрочные цели и планы, формулируемые для обеспечения эффективного воздействия предприятия со своим конкурентным окружением.
Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж.	Комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей. Комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей. Стратегия означает выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса.
Каплан Р.С. Нортон Д.П.	Стратегия компании описывает, каким образом производить ценность для акционеров, клиентов и членов сообщества вообще. Стратегия – это то, как компания собирается в будущем создавать долговременную (устойчивую) стоимость].
Аакер Д.	Определяется четырьмя элементами или направлениями: стратегия товарно-рыночного инвестирования, предложение потребительской ценности (или ценности для покупателя), активы и компетенции, функциональные стратегии и программы.
Чандлер А.	Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей».
Ансофф И.	Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели.
Куин Дж.Б.	Стратегия - это «паттерн, или план, интегрирующий главные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое».
Минцберг Г.	Стратегия – это модель (образец поведения) в потоке будущих действий или решений.
Барни Дж.	Стратегия – это модель размещения ресурсов, которая позволяет организации улучшить результаты ее хозяйственной деятельности».
Портер М.	создание уникальной и выгодной позиции, предусматривающей определенный выбор видов деятельности.
Кузнецов С.А.	искусство планирования какой-либо деятельности (экономической, научной и т.п.) на длительную перспективу.
Современный экономический словарь	долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации регионов, руководства предприятий в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты.
Герчикова И.Н.	Это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей.
Виханский О.С.	Это долгосрочное качественное определенное направление развития организации, касающееся сферы деятельности организации, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.
Градов А.П.	Динамическая система взаимоувязанных правил и приемов, с помощью которых обеспечивается эффективное формирование и поддержание в длительной перспективе конкурентных преимуществ фирмы на внутренних и внешних рынках индивидуальных и общественных благ.
Евенко Л.И.	Это конкретизация пути развития предприятия исходя из динамики внешней среды посредством формулирования долгосрочных целей, поиска ресурсов для их достижения и планирования действий на перспективу.
Клейнер Г.Б.	Совокупность взаимосвязанных решений, определяющих приоритетные направления ресурсов и усилий предприятия по реализации его миссии.
Чуб Б.А.	Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.
Тренев Н.Н.	Качественная последовательность действий и состояний, которые используются для достижения целей предприятия.
Владимирова Л.П.	Обобщающая модель длительных действий, необходимых фирме для достижения поставленных целей при имеющихся возможностях.
Зуб А.Т.	Обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу, стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.
Кузнецов В.С.	Стратегия – это единая политика организации по достижению поставленной стратегической цели.
Фатхутдинов Р.А.	Программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности.
Гершун А.А.	Стратегия — это складывающийся из нескольких этапов путь, который должна пройти компания от своего нынешнего состояния до того целевого состояния, которое мы планируем и предвосхищаем.

Автор	Содержание понятия «стратегия»
Акмаева Р.И.	Конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели и он базируется на условии, что все изменения в среде предсказуемы, детерминированы и поддаются полному контролю и управлению.
Яковлев В.Ю.	Совокупность финансовых и нефинансовых целей, которые в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочных перспективах позволяют организации максимально приблизиться к ее миссии.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Классификации видов стратегий, предлагаемые различными авторами

Таблица Б.1 – Классификации видов стратегий, предлагаемые различными авторами

Автор	Выделяемые автором виды стратегий	Описание стратегии
Ансофф И.	Стратегия проникновения на рынок	Означает, что рост будет происходить в направлении увеличения доли нынешнего товарного рынка
	Стратегия развития рынка	Означает, что компания будет расти за счет развития спроса на новых рынках
	Стратегия развития товара	Означает, что источником роста компании является рост спроса на новые продукты
	Стратегия диверсификации	Означает обновление товарного ряда и выход на новые рынки одновременно
Портер М.	Стратегия лидерства по издержкам	Ее смысл — стремиться стать производителем с низкими издержками производства для выпуска продукции с наименьшей себестоимостью в данной отрасли.
	Стратегия дифференциации	Ее смысл — стремиться к дифференциации изделий и услуг для более полного удовлетворения нужд и запросов потребителей, что в свою очередь предполагает более высокий уровень цен.
	Стратегия рыночной ниши	Ее смысл — сфокусировать внимание на основных сегментах рынка, для удовлетворения нужд и запросов строго очерченного круга потребителей, либо за счет низкой цены, либо высокого качества.
Котлер Ф.	Стратегия «лидера»	Фирма-лидер рынка товара занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты.
	Стратегия «бросающего вызов»	Фирма, не занимающая доминирующей позиции, может атаковать лидера, т. е. бросить ему вызов. Цель данной стратегии — занять место лидера.
	Стратегия «следующего за лидером»	«Следующий за лидером» - это конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями, принятыми конкурентами.
	Стратегия «специалиста»	«Специалист» ориентируется преимущественно только на один или несколько сегментов рынка, т.е. его интересует больше качественная сторона доли рынка.
Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.	Наступательные стратегии	Для сохранения конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество обычно достигается за счет использования творческой наступательной стратегии, которой конкурентам не так-то просто противостоять.
	Оборонительные стратегии	Имеют целью удержать свою рыночную позицию, снизить риск быть атакованным, перенести атаку конкурента с меньшими потерями, оказать давление на бросающих вызов, чтобы переориентировать их на борьбу с другими конкурентами.
Виханский О.С.	Стратегии вертикальной интеграции	Фирмы могут расширить свою деятельность по направлению к поставщикам (назад) или по направлению к потребителю (вперед).
	Стратегии концентрированного роста	Связаны с изменением продукта и (или) рынка.
	Стратегии интегрированного роста	Связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур.
	Стратегии диверсифицированного роста	Реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.
Дойль П.	Интеграция вперед по технологической цепочке	Когда компания «плывет вниз по течению», то есть берет на себя обязанности и функции, ранее выполняемые третьей стороной, например, предприятиями оптовой или розничной торговли
	Интеграция назад по технологической цепочке	Движение «вверх по течению», организация или покупка предприятий, ранее выполнявших функции поставщиков
	Концентрическая диверсификация	Компания находится в поиске новых товаров или рынков, имеющих определенные черты сходства с выпускаемой ею продукцией или освоенными рынками.
	Диверсификация по принципу создания конгломерата	В данном случае новые товары или рынки не связаны с выпускаемыми компанией товарами, имеющимися технологиями или текущими рынками.
Раменский Л.Г.	Виолетная стратегия	Предполагает массовое производство и поставку на рынок продукции приемлемого для потребителей качества при низких издержках производства, что позволяет производителям устанавливать невысокие цены в расчете на значительный объем спроса.

Автор	Выделяемые автором виды стратегий	Описание стратегии
	Патентная стратегия	Заключается в обслуживании узких сегментов рынка со специфическими потребностями на основе организации специализированного производства продукции, имеющей уникальные характеристики, рассчитана на завоевание и удержание относительно узких рыночных ниш, в пределах которых реализуются эксклюзивные товары специального предназначения и весьма высокого качества.
	Коммутантная стратегия	Призвана удовлетворять не редкие, а быстро изменяющиеся, кратковременные нужды потребителей в товарах и услугах.
	Эксплерентная стратегия	Ориентирована на радикальные нововведения и выход на рынок с новым продуктом.
Дж. Траут, Э. Райс	Оборонительная война	Лидер может победить лишь за счет того, что не будет проигрывать. И потому должен избрать оборонительный тип войны.
	Наступательная война	Наступательная война — это удел компании № 2 или № 3 в данной сфере. Такая компания достаточно сильна, чтобы вести длительные атаки на лидера. Ближайший преследователь лидера по определению - сильная компания. Ее главная цель - стать лидером.
	Фланговая война	Фланговые маневры не требуют значительных ресурсов, однако способны привести громкую зрелищную победу. Однако они требуют очень точного расчета. Тем не менее, они всегда являются риском для компании.
	Партизанская война	Небольшие компании не обладают достаточными ресурсами, чтобы пытаться атаковать лидеров. Стратегия такой компании должна сводиться к тому, чтобы найти сегмент, который достаточно велик, чтобы оказаться для партизана прибыльным, и слишком мал, чтобы на него покусился лидер.
Кеничи Омае	Компания	Стратегия компании должна быть нацелена на максимизацию преимуществ компании относительно конкурентов в областях, наиболее критичных для достижения успеха в отрасли.
	Клиент	Первоочередной задачей корпорации должны быть интересы ее клиентов, нежели акционеров или других заинтересованных сторон.
	Конкуренты	Стратегия может быть построена на поиске возможностей дифференциации компании от конкурентов в сфере, отличной от разработки продукта, его технических характеристик, а также непосредственно продаж и обслуживания.
В. Чан Ким, Р. Моборн	Стратегия красного океана	Конкурировать на существующем рынке. Побеждать конкурентов. Использовать существующий спрос. Находить компромисс между достоинствами и ценой. Адаптировать всю систему операций компании в соответствии с ее стратегическим выбором: уникальные достоинства или низкая цена.
	Стратегия голубого океана	Создавать свободный от конкуренции рынок. Изживать конкуренцию. Формировать и использовать новый спрос. Отказаться от компромиссов между достоинствами и ценой. Адаптировать всю систему операций компании так, чтобы предложить по низкой цене продукты, обладающие уникальными достоинствами.
Майкл Трейси и Фред Вирсема	Отлаженность операционной деятельности	Отлаженность операционной деятельности должна обеспечивать лучшие цены в отрасли. Основная задача оптимизации бизнес-процессов — увеличить КПД и снизить стоимость для потребителей
	Доверительные отношения с клиентами	Компании, стремящиеся к доверительным отношениям с клиентами, приспособливают свои продукты к потребностям сегментов рынка. Их конкурентоспособность скорее держится на превосходном обслуживании и удовлетворении потребностей, чем на более низких ценах.
	Превосходство продукта	Компании, руководствующиеся стратегией превосходства продукта, делают ставку на регулярное и быстрое внедрение новинок. Лидеры отрасли моментально представляют несколько новых продуктов и вынуждают конкурентов постоянно гнаться за собой.
Бандурин А.В., Чуб Б.А.	Корпоративная стратегия	Стратегия организации в целом
	Бизнес-стратегия	Стратегия отдельного стратегического подразделения организации
	Функциональная стратегия	Стратегия функциональной зоны хозяйствования
Акмаева Р.И.	Корпоративная стратегия	Стратегия компании в целом, по всем сферам ее деятельности
	Деловая стратегия	Стратегия компании в отношении каждого вида ее деятельности.
	Функциональная стратегия	Стратегия по каждому функциональному направлению определенного вида деятельности.
Клейнер Г.Б.	Операционная стратегия	Стратегия структурных единиц
	Товарно-рыночная стратегия	Совокупность стратегических решений, определяющих номенклатуру, объем и качество выпускаемой продукции и способы поведения предприятия на товарном рынке
	Ресурсно-рыночная стратегия	Совокупность стратегических решений, определяющих поведение предприятия на рынке производственно-финансовых и иных факторов и ресурсов производства.

Автор	Выделяемые автором виды стратегий	Описание стратегии
	Технологическая стратегия	Стратегические решения, определяющие динамику технологии предприятия и влияние на нее рыночных факторов.
	Интеграционная стратегия	Совокупность решений, определяющих интеграционные функционально-управленческие взаимодействия предприятия с другими предприятиями.
	Финансово-инвестиционная стратегия	Совокупность решений, определяющих способы привлечения, накопления и расходования финансовых ресурсов.
	Социальная стратегия	Совокупность решений, определяющих тип и структуру коллектива работников предприятия, а также характер взаимодействия с его акционерами.
	Стратегия управления	Совокупность решений, определяющих характер управления предприятием при реализации избранной стратегии.
	Стратегия реструктуризации	Совокупность решений по приведению производственно-технологической и организационно-управленческой структуры в соответствие с изменившимися условиями и стратегией функционирования предприятия.
Забелин П.В., Моисеева Н.К.	Глобальные стратегии	Принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ
	Портфельные стратегии	Принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса
	Функциональные стратегии	Принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий

ПРИЛОЖЕНИЕ В – Определения понятия «стратегическое управление»

Таблица В.1 - Определения понятия «стратегическое управление»

Автор	Определение
Шенделом Д и Хаттеном К.Дж.	Процесс определения связи организации с его окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющий эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям.
Бартлоу К.	Всесторонний процесс управления, нацеленный на выработку и реализацию эффективных стратегий, которые способствуют достижению стратегических целей.
Роув А.	Процесс принятия решений, который объединяет внутренние организационные возможности с угрозами и благоприятными возможностями, предоставляемыми внешней средой.
Глук У. и Джаух Л.	Направление в теории принятия решений, которое нацелено на развитие эффективной стратегии (или стратегий) для оказания содействия в достижении целей.
Томпсон А. и Стрикленд А.	План управления фирмой, направленный на укрепление его позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей.
Пирс Дж. и Робертсон Р.	Набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь целей организации.
Виханский О.С, Наумов А.И.	Такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, в ответ на вызов со стороны окружения, осуществляет гибкое реагирование и проводит своевременные изменения, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать намеченные цели в долгосрочной перспективе.
Гурков И.Б.	Разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.
Фатхутдинов Р.А.	Теория и практика обеспечения стратегической конкурентоспособности и эффективности решений путем разработки стратегии организации при возложении ответственности за эту работу на ее руководителей.
Кунах Ю.В.	Процесс принятия управленческих решений, основанный на разработке и реализации стратегических документов.
Шеховцева Л.С.	Разработка миссии, важнейших целей организации и способов их достижения.
Ромашова Е.А.	Процесс управления организацией, который включает выработку миссии, долгосрочных целей и анализ среды управления, систематическое формирование и корректировку стратегии, ее гибкую реализацию в соответствии с изменениями окружения и контроль соответствия и контроль соответствия достигнутых результатов запланированным целям.
Катькало В.С.	Проактивный стиль управления, основанный на видении будущего образа организации и на его динамических организационных способностях к обновлению, с учетом изменений внешней среды, своей бизнес-модели, обеспечивающей присвоение недоступных конкурентам экономических выгод (рент).
Просалова В.С. и Смольянинова Е.Н.	Процесс реализации управленческих решений, основанный на использовании стратегии организации с учетом возможности ее динамического обновления, обеспечивающей конкурентные преимущества.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г – Определения понятия «стратегическое планирование»

Таблица Г.1 - Определения понятия «стратегическое планирование»

Автор	Определение
Мескон М.	Набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.
Голубков Е.П.	Процесс разработки и поддержания стратегического равновесия между целями и возможностями организации в изменяющихся рыночных условиях.
Якимов А.В.	Процесс оптимизации всех видов ресурсов, позволяющий организации наилучшим способом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ.
Корнилова А.Д.	Процесс выбора руководящей линии функционирования предприятия, направленной на достижение конечных целей деятельности.
Мезенцева Е.Н.	Специфическая организационно-управленческая деятельность, ориентированная на формирование будущего видения предприятия с учетом перспектив его развития, складывающихся условий и тенденций во внешней и внутренней среде его функционирования, и определяющую пути достижения и направления движения к желаемому состоянию.
Белова Н.Е.	Процесс формирования миссии, целей и алгоритма реализации стратегии развития фирмы, основанной на выявлении факторов влияния внешней и внутренней среды, и направленной на реализацию ее конкурентных преимуществ.
Магданов П.В.	Система знаний, относящихся к процессам определения будущего и планирования развития какого-либо экономического субъекта (индивида, организации или группы организаций) и к процессам разработки и контроля выполнения мероприятий по развитию данного субъекта.
Ларионова А.С.	Процесс объективного обоснования системы наиболее приоритетных целей развития экономического субъекта (домохозяйства, организации, отрасли государства в целом) и методов их наиболее эффективного достижения.
Указ Президента РФ от 12.05.2009 г. № 536	Определение основных направлений, способов и средств достижения стратегических целей устойчивого развития России и обеспечения национальной безопасности.
ФЗ от 28.06.2014 г. № 172	Деятельность участников стратегического планирования по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, отраслей экономики и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, направленная на решение задач устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований и обеспечение национальной безопасности Российской Федерации.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д – Этапы процесса стратегического управления

Таблица Д.1 – Этапы процесса стратегического управления

Авторы	Выделяемые этапы
Ансофф И.	Внутренняя оценка объекта стратегирования; оценка внешних возможностей; формулировка целей и выбор задач; решение о портфельной стратегии; конкурентная стратегия; создание альтернативных проектов, их отбор и реализация.
Мескон М.	Выработка миссии и целей объекта стратегирования; оценка и анализ внешней среды; управленческое обследование сильных и слабых сторон; анализ и выбор стратегических альтернатив; реализация и оценка стратегии.
Томпсон А. и Стрикланд Д.	Определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок; постановка стратегических целей и задач для их выполнения; формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности производства; реализация стратегического плана; оценка результатов деятельности и изменение плана и/или методов его исполнения.
Вутон С. и Хорн Т.	Стратегический анализ, состоящий из: анализов внешней и внутренней среды и их совокупной оценки; выбор стратегического направления, включающий: прогнозирование; определение миссии и целей; и выявление стратегических «расхождений» между прогнозами и целями; реализация стратегии, предусматривающая: рассмотрение альтернативных вариантов стратегии; анализ каждого варианта на конкурентоспособность, совместимость, выполнимость, риск и прочее; составление плана выполнения стратегии.
Виханский О.С., Наумов А.И.	1. Анализ среды. 2. Определение миссии и целей. 3. Выбор стратегии. 4. Выполнение стратегии. 5. Оценка и контроль выполнения.
Маркова В. и Кузнецова С.	Определение цели; анализ «пробелов», включающий оценку внешнего и внутреннего окружения; формулирование стратегии, с учетом рассмотрения альтернативных вариантов; реализация стратегии на основе составления планов и бюджетов.

**ПРИЛОЖЕНИЕ Е – Систематизация современного опыта использования системы
сбалансированных показателей в процессе регионального стратегирования**

Таблица Е.1 – Систематизация современного опыта использования системы сбалансированных показателей в процессе регионального стратегирования*

Регион	Группировка стратегических целей на блоки	Наличие иерархии целей согласно схеме «миссия – направления – цели – задачи – мероприятия»	Наличие стратегической карты целей	Сбалансированность индикаторов и стратегических целей	Органичное включение стратегии в систему стратегий различных уровней управления	ИТОГО
Центральный федеральный округ	0	0	0	1	0	1
Белгородская область	2	1	0	1	1	5
Брянская область	1	1	0	1	0	3
Владимирская область	1	2	0	1	0	4
Воронежская область	1	2	0	2	0	5
Ивановская область	1	2	0	1	0	4
Калужская область	1	1	0	1	0	3
Костромская область	1	1	0	1	0	3
Курская область	2	1	0	1	0	4
Липецкая область	1	1	0	1	0	3
Московская область	1	1	0	1	0	3
Орловская область	1	2	0	1	0	4
Рязанская область	1	2	0	1	0	4
Смоленская область	1	2	0	1	0	4
Тамбовская область	2	1	0	1	1	5
Тверская область	2	1	0	1	1	5
Тульская область	1	1	0	1	0	3
Ярославская область	2	1	0	1	0	4
Северо-Западный федеральный округ	0	0	0	1	0	1
Республика Карелия	2	2	1	1	0	6
Республика Коми	1	1	0	1	0	3
Архангельская область	2	2	0	1	0	5
Ненецкий автономный округ	1	1	0	2	0	4
Вологодская область	1	1	0	0	0	2
Калининградская область	0	1	0	0	0	1
Ленинградская область	2	2	0	1	0	5
Мурманская область	2	1	1	1	0	5
Новгородская область	2	2	0	1	0	5
Псковская область	1	1	0	1	0	3
Южный федеральный округ	0	0	0	1	0	1

Регион	Группировка стратегических целей на блоки	Наличие иерархии целей согласно схеме «миссия – направления – цели – задачи – мероприятия»	Наличие стратегической карты целей	Сбалансированность индикаторов и стратегических целей	Органичное включение стратегии в систему стратегий различных уровней управления	ИТОГО
Республика Адыгея	2	2	1	2	0	7
Республика Калмыкия	2	2	0	1	0	5
Республика Крым	2	2	1	2	0	7
Краснодарский край	2	2	1	2	0	7
Астраханская область	1	1	0	1	0	3
Волгоградская область	1	2	0	0	0	3
Ростовская область	2	2	0	0	0	4
Северо-Кавказский федеральный округ	0	0	0	1	0	1
Республика Дагестан	2	1	0	0	0	3
Республика Ингушетия	1	1	0	2	0	4
Кабардино-Балкарская Республика	1	1	0	1	0	3
Карачаево-Черкесская Республика	1	1	0	0	0	2
Республика Северная Осетия-Алания	2	2	0	1	0	5
Чеченская Республика	2	1	0	2	0	5
Ставропольский край	2	1	0	2	0	5
Приволжский федеральный округ	0	0	0	1	0	1
Республика Башкортостан	2	2	0	2	0	6
Республика Марий Эл	1	1	0	1	0	3
Республика Мордовия	1	1	0	1	0	3
Республика Татарстан	2	2	1	1	0	6
Удмуртская Республика	1	1	0	1	0	3
Чувашская Республика	1	2	2	2	0	7
Пермский край	1	1	0	1	0	3
Кировская область	1	1	0	1	0	3
Нижегородская область	2	2	2	1	0	7
Оренбургская область	1	1	0	1	0	3
Пензенская область	1	1	0	1	0	3
Самарская область	1	1	0	1	0	3
Саратовская область	2	2	0	1	0	5
Ульяновская область	2	2	0	1	0	5
Уральский федеральный округ	0	0	0	1	0	1
Курганская область	1	1	0	2	0	4
Свердловская область	1	1	0	1	0	3
Тюменская область	2	2	1	1	0	6
Ханты-Мансийский автономный округ-Югра	1	1	0	1	0	3

Регион	Группировка стратегических целей на блоки	Наличие иерархии целей согласно схеме «миссия – направления – цели – задачи – мероприятия»	Наличие стратегической карты целей	Сбалансированность индикаторов и стратегических целей	Органичное включение стратегии в систему стратегий различных уровней управления	ИТОГО
Ямало-Ненецкий автономный округ	1	1	0	1	0	3
Челябинская область	2	2	2	1	0	7
Сибирский федеральный округ	0	0	0	1	0	1
Республика Алтай	1	1	0	1	0	3
Республика Тыва	1	1	0	1	0	3
Республика Хакасия	2	2	0	1	0	5
Алтайский край	2	2	0	1	0	5
Красноярский край	1	1	0	1	0	3
Иркутская область	2	2	1	1	0	6
Кемеровская область	2	2	0	1	0	5
Новосибирская область	2	2	0	2	0	6
Омская область	1	1	0	0	0	2
Томская область	0	1	0	2	0	3
Дальневосточный федеральный округ	0	1	0	1	0	2
Республика Бурятия	2	2	1	1	0	6
Республика Саха (Якутия)	0	1	0	2	0	3
Забайкальский край	1	2	0	1	0	4
Камчатский край	0	2	0	2	0	4
Приморский край	2	2	0	2	0	6
Хабаровский край	2	2	0	2	0	6
Амурская область	0	1	0	1	0	2
Магаданская область	0	2	0	2	0	4
Сахалинская область	1	1	0	1	0	3
Еврейская автономная область	1	1	0	2	0	4
Чукотский автономный округ	0	1	0	1	0	2

* 0 – совпадений нет; 1 – совпадения не в полном объеме; 2 - совпадения в полном объеме.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж – Сопоставление актуального перечня стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона СКФО с целями вышестоящих уровней управления

Таблица Ж.1 – Сопоставление актуального перечня стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона СКФО с целями вышестоящих уровней управления

Обязательные элементы согласно Положению	Смысловые блоки стратегических целей	Стратегические цели РФ в области СЭР регионов				Стратегические цели СЭР макрорегиона СКФО, содержащиеся в Стратегии СЭР макрорегиона СКФО 2025	Стратегические цели СЭР макрорегиона СКФО, сформулированные диссертантом
		Указ Президента 474/2020	Указ Президента 13/2017	Стратегия пространственного развития РФ 2025	Стратегия национальной безопасности РФ от 2021 г.		
Повышение качества жизни населения и развитие социальной сферы региона	Население	Сохранение населения, здоровье и благополучие людей	Обеспечение равных возможностей для реализации конституционных прав граждан	-	Сбережение народа России, развитие человеческого потенциала, повышение качества жизни и благосостояния граждан	Глубокая модернизация социальной инфраструктуры	Преодоление проблем народонаселения СКФО за счет сохранения населения, улучшения здоровья и благополучия людей, создания комфортной и безопасной среды для жизни, расширения возможностей для самореализации и развития талантов
		Возможности для самореализации и развития талантов			Поддержание гражданского мира и согласия в стране, укрепление законности, искоренение коррупции, защита граждан и всех форм собственности от противоправных посягательств, развитие механизмов взаимодействия государства и гражданского общества		
		Комфортная и безопасная среда для жизни	Повышение качества жизни населения РФ		Укрепление традиционных российских духовно-нравственных ценностей, сохранение культурного и исторического наследия народа России	Развитие кадрового потенциала экономики СКФО за счет создания достойных условий для эффективного труда	
Развитие экономики в части отраслевых комплексов	Экономика	-	Обеспечение устойчивого экономического роста регионов	-	Устойчивое развитие российской экономики на новой технологической основе	Динамичное развитие туристического комплекса	Ускоренное развитие приоритетных отраслей экономики СКФО: туризм; сельское хозяйство, обрабатывающие производства
						Значительное сокращение разрывов по	Стабилизация уровня социально-экономического развития макрорегиона СКФО,

Обязательные элементы согласно Положению	Смысловые блоки стратегических целей	Стратегические цели РФ в области СЭР регионов				Стратегические цели СЭР макрорегиона СКФО, содержащиеся в Стратегии СЭР макрорегиона СКФО 2025	Стратегические цели СЭР макрорегиона СКФО, сформулированные диссертантом
		Указ Президента 474/2020	Указ Президента 13/2017	Стратегия пространственного развития РФ 2025	Стратегия национальной безопасности РФ от 2021 г.		
Развитие непродуцированной сферы (финансово-кредитная система, наука и инновации и др.)	Пространство	Цифровая трансформация	Обеспечение устойчивого научно-технологического развития регионов	Научно-технологическое и инновационное развитие РФ за счет социально-экономического развития перспективных центров экономического роста	-	производительности в ключевых секторах экономики	в том числе за счет экономического выравнивания регионов
						Развитие безопасного информационного пространства	
						Защита конституционного строя, суверенитета, независимости, государственной и территориальной целостности РФ, укрепление обороны страны	
Пространственное развитие и кластерная политика	-	-	Обеспечение устойчивого и сбалансированного пространственного развития РФ	Сокращение уровня межрегиональной дифференциации в развитии субъектов РФ	Создание новых центров экономического развития, преодоление отставания депрессивных регионов	Обеспечение устойчивого и сбалансированного пространственного развития СКФО за счет создания новых центров экономического развития, преодоления отставания депрессивных регионов	
Обеспечение межрегионального, приграничного и международного взаимодействия	-	Повышение конкурентоспособности экономики РФ на мировых рынках	Социально-экономическое развитие геостратегических территорий РФ	Поддержание стратегической стабильности, укрепление мира и безопасности, правовых основ международных отношений	Активная интеграция в российский и мировой рынок		Активизация интеграции экономики СКФО в российский и мировой рынок

Обязательные элементы согласно Положению	Смысловые блоки стратегических целей	Стратегические цели РФ в области СЭР регионов				Стратегические цели СЭР макрорегиона СКФО, содержащиеся в Стратегии СЭР макрорегиона СКФО 2025	Стратегические цели СЭР макрорегиона СКФО, сформулированные диссертантом
		Указ Президента 474/2020	Указ Президента 13/2017	Стратегия пространственного развития РФ 2025	Стратегия национальной безопасности РФ от 2021 г.		
Инфраструктурное обеспечения макрорегиона (транспорт, энергетика, информационные коммуникации и др.)	Инфраструктура	-	-	Ликвидация инфраструктурных ограничений федерального значения и повышение доступности и качества магистральной транспортной, энергетической и информационно-телекоммуникационной инфраструктуры	-	Опережающее развитие транспортной системы	Развитие транспортной, энергетической и информационно-телекоммуникационной инфраструктуры СКФО
-	Экология	-	-	-	Охрана окружающей среды, сохранение природных ресурсов и рациональное природопользование, адаптация к изменениям климата	-	Формирование сбалансированной экологически ориентированной модели развития экономики СКФО

ПРИЛОЖЕНИЕ 3 – Информация об экспертах

Таблица 3.1 – Информация об экспертах

Ф.И.О. эксперта	Место работы	Должность	Обозначение
Стрельников Геннадий Васильевич	Администрация Георгиевского городского округа	Начальник управления экономического развития	Э1
Бондаренко Николай Николаевич	Администрация города-курорта Железноводск Ставропольского края	Заместитель главы	Э2
Хасанов Руслан Хасаевич	Администрация Георгиевского городского округа	Заместитель главы	Э3
Бондарева Ольга Александровна	Администрация Георгиевского городского округа	Заместитель главы	Э4
Дзюва Юлия Сергеевна	Администрация города-курорта Железноводск Ставропольского края	Руководитель отдела экономического развития и торговли	Э5

ПРИЛОЖЕНИЕ II – Анкета экспертного опроса

Уважаемый эксперт!

Аспирант Санкт-Петербургского государственного экономического университета проводит опрос специалистов в области стратегического планирования социально-экономического развития. Основная цель данного исследования – выявить ключевые проблемы в процессе разработки и реализации стратегии социально-экономического развития региона. Информация, собранная на основе данных анкет, будет обобщена и использована для разработки рекомендаций по совершенствованию процесса стратегического планирования социально-экономического развития региона. Прошу Вас принять участие в этом исследовании. Комментарии, замечания, предложения по анкете прошу направлять по электронному адресу: witalik87@list.ru. Контактное лицо – Мельников Виталий Викторович, тел.: 8 (928) 982-05-40.

Прошу Вас оценить указанные критерии качества действующей стратегии СКФО и стратегий регионов, входящих в состав СКФО по 5-ти бальной системе (от 0 до 5 с шагом 0,5):

В таблице 1 – на предмет структурного соответствия ФЗ «О стратегическом планировании» и документам Министерства экономического развития РФ в области регионального стратегирования а также на предмет качества содержания действующих стратегий.

В таблице 2 – на предмет соответствия документам Министерства экономического развития РФ в области макрорегионального стратегирования.

В таблице 3 – осуществить ранжирование (от 1 до 24) ключевых показателей эффективности в соответствии с перечнем перспективных стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона СКФО.

Таблица 1 – Оценка структурного соответствия действующих стратегий ФЗ «О стратегическом планировании» и документам Министерства экономического развития РФ в области регионального стратегирования

№	Раздел документа	Оцениваемые характеристики Стратегии СЭР									Оцениваемые характеристики Стратегии СЭР								
		РД	РИ	КБР	КЧР	РСО-А	ЧР	СК	СКФО		РД	РИ	КБР	КЧР	РСО-А	ЧР	СК	СКФО	
1	Введение									1.	Стратегический анализ								
2	Приоритеты, цели и задачи СЭР									1.1.	Статистический анализ								
3	Цели СЭР									1.2.	SWOT-анализ								
4	Развитие человеческого капитала и социальной сферы									1.3.	Взаимодействие с внешней средой								
5	Экономическое развитие									2.	Целеполагание								
6	Развитие научно-инновационной сферы									2.1	Главная стратегическая цель								
7	Развитие рационального природопользования и обеспечение экологической безопасности									2.2.	Стратегические цели								
8	Развитие межрегиональных и внешнеэкономических связей									2.3.	Стратегические задачи								
9	Пространственное развитие									2.4.	Направления развития								
10	Другие разделы									2.5.	Сценарии развития								
11	Заключение									2.6.	Связь с документами надсистемы								
12	Приложения									3.	Механизмы реализации								
13	Введение									3.1.	Проектный подход								
										3.2.	Индикативный подход								
										3.3.	Связь с документами подсистем								
										4	Процесс реализации								
										4.1	Готовность нормативно-правовой базы								
										4.2	Наличие сайта в сети Интернет								
										4.3	Действие системы мониторинга								
										4.4	Действие системы актуализации								

Фамилия	
Имя	
Отчество	
Должность	
Место работы	

Благодарю за сотрудничество!

Таблица 2 – Оценка уровня соответствия документам Министерства экономического развития РФ в области макрорегионального стратегирования

№	Элемент структуры стратегии социально-экономического развития	Регион							
		РД	РИ	КБР	КЧР	PCO-A	ЧР	СК	СКФО
1	Оценка качества содержательной части документа								
1.1	Аналитическая часть								
1.1.1	Роль и место в экономике надсистем								
1.1.2	Уровень пространственного развития								
1.1.3	Оценка ресурсного потенциала								
1.1.4	Проблемы и ограничения СЭР								
1.1.5	Анализ направлений развития качества жизни населения								
1.1.6	Анализ инфраструктурного развития								
1.1.7	Анализ развития отраслей экономики								
1.1.8	Анализ развития непроемственной сферы								
1.1.9	Анализ эффективности кластерной политики								
1.1.10	Анализ развития кадрового потенциала								
1.2	Часть целеполагания								
1.2.1	Приоритеты и направления СЭР								
1.2.2	Цели и задачи СЭР								
1.2.3	Приоритеты пространственного развития								
1.2.4	Направления инновационного развития экономики								
1.2.5	Использование сценарного подхода								
1.3	Часть мониторинга								
1.3.1	Прогнозные значения показателей развития								
1.3.2	Показатели эффективности реализации стратегии								
1.3.3	Специализированные показатели развития								
1.4	Часть реализации (механизмы)								
1.4.1	Повышение качества жизни населения								
1.4.2	Обеспечение взаимодействия с другими территориями								
1.4.3	Выделение потенциальных зон развития								
1.4.4	Выделение территорий благоприятного проживания								
2	Оценка согласованности стратегии								
2.1	Стратегия пространственного развития РФ								
2.2	Стратегия национальной безопасности РФ								
2.3	Стратегия СЭР РФ								
2.4	Прогноз СЭР РФ								
2.5	Стратегии субъектов РФ								
2.6	Стратегии государственных компаний и АО								
2.7	Горизонт планирования								
2.8	Синхронность подготовки								
3	Оценка степени вовлеченности в процесс стратегирования								
3.1	Федеральные органы исполнительной власти								
3.2	Межрегиональные ассоциации								
3.3	Региональные органы исполнительной власти								
3.4	Государственные компании								
3.5	Общественные организации								
3.6	Муниципальные органы власти								
3.7	Хозяйствующие субъекты								

Таблица 3 – Ранжирование ключевых показателей эффективности согласно перечню стратегических целей социально-экономического развития макрорегиона СКФО

Статистический показатель	Стратегическая цель	Стабилизация уровня социально-экономического развития макрорегиона СКФО, в том числе за счет экономического выравнивания регионов	Ускорение научно-технологического и инновационного развития макрорегиона СКФО, в том числе посредством цифровой трансформации экономики и	Ускоренное развитие приоритетных отраслей экономики макрорегиона СКФО: туризм; сельское хозяйство, обрабатывающие производства	Формирование устойчивой экологически ориентированной модели развития экономики макрорегиона СКФО	Активизация интеграции экономики макрорегиона СКФО в российский и мировой рынок	Развитие транспортной, энергетической и информационно-телекоммуникационной инфраструктуры макрорегиона СКФО	Развитие человеческого потенциала, повышение качества жизни и благосостояния населения макрорегиона СКФО	Развитие кадрового обеспечения экономики макрорегиона СКФО за счет повышения качества образования, устранения проблем занятости населения, создания достойных условий труда
		1	2	3	4	5	6	7	8
Индекс физического объема валового регионального продукта, процентов к предыдущему году	1								
Индекс физического объема инвестиций в основной капитал, процентов к предыдущему году	2								
Доходы консолидированных бюджетов субъектов РФ, процентов к предыдущему году	3								
Уровень инновационной активности организаций, процентов	4								
Доля исследователей в возрасте до 39 лет в общей численности российских исследователей, процентов	5								
Доля домохозяйств, которым обеспечена возможность широкополосного доступа к сети Интернет, процентов	6								
Индекс физического объема валового регионального продукта по виду деятельности «Обрабатывающие производства», процентов к предыдущему году	7								
Численность лиц, размещенных в объектах туризма, тыс. чел.	8								
Индекс производства продукции сельского хозяйства, процентов к предыдущему году	9								
Объем отходов, направляемых на полигоны, тыс. тонн	10								
Выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, отходящих от стационарных источников, тыс. тонн	11								
Сброс загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты, млн. куб. метров	12								
Объем экспорта продукции, процентов к предыдущему году	13								
Сальдированный финансовый результат деятельности организаций, процентов к предыдущему году	14								
Валовой региональный продукт на душу населения, процентов к предыдущему году	15								
Индекс развития инфраструктуры, средний балл по регионам	16								
Доля дорожной сети в крупнейших городских агломерациях, соответствующей нормативным требованиям, процентов	17								
Энергоемкость ВРП, процентов к базовому периоду	18								
Численность населения, процентов к предыдущему году	19								
Индекс качества городской среды, процентов к предыдущему году	20								
Индекс человеческого развития, средний балл по регионам	21								
Индекс производительности труда, процентов к предыдущему году	22								
Реальная начисленная заработная плата работников организаций, процентов к предыдущему году	23								
Уровень безработицы, процентов	24								

ПРИЛОЖЕНИЕ К - Результаты анкетирования экспертов на тему «Подбор ключевых показателей эффективности системы сбалансированных показателей стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО»

Таблица К.1 – Результат ранжирования экспертами ключевых показателей эффективности системы сбалансированных показателей стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО

Эксперт	Стратегическая цель	Порядковый номер ключевого показателя эффективности																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Э1	SP1.1	1	3	2	9	18	4	23	22	8	11	16	13	15	17	14	5	7	6	10	12	24	20	19	21
	SP2.1	9	6	4	7	5	8	3	2	1	10	13	24	14	12	11	16	15	20	22	21	23	18	19	17
	SP2.2	6	5	4	3	2	1	12	18	11	17	16	19	21	22	23	8	7	10	9	20	15	14	24	13
	SP3.1	5	18	19	10	21	23	16	11	15	6	17	8	1	3	2	12	14	9	7	13	4	20	22	24
	SP3.2	1	8	5	6	7	15	9	14	18	13	17	12	11	10	16	4	2	3	19	24	20	23	21	22
	SP3.3	4	11	6	10	13	12	5	9	14	1	2	3	8	16	18	7	17	15	19	20	24	21	23	22
	SP4.1	13	14	15	19	16	18	10	20	11	21	9	22	17	23	8	24	12	7	1	2	3	4	5	6
	SP4.2	7	9	8	12	10	13	11	16	21	15	20	14	19	17	22	18	23	24	5	6	4	1	2	3
Э2	SP1.1	5	2	3	1	7	6	10	12	8	11	16	13	15	17	14	9	18	4	23	22	24	20	19	21
	SP2.1	10	13	24	14	12	8	1	2	3	9	6	4	7	5	11	16	15	20	22	21	23	18	19	17
	SP2.2	6	5	4	1	2	3	8	7	10	9	15	14	24	13	23	12	18	11	17	16	20	19	21	22
	SP3.1	5	14	9	7	13	4	16	11	15	6	17	8	1	2	3	12	18	19	10	21	23	20	22	24
	SP3.2	12	11	10	16	7	15	9	14	18	13	17	4	8	5	6	1	2	3	19	24	20	23	21	22
	SP3.3	4	11	6	10	13	12	5	9	14	1	2	3	8	16	18	7	17	15	19	20	24	21	23	22
	SP4.1	15	14	13	19	16	18	10	20	11	21	9	22	17	23	8	24	12	7	1	2	3	4	5	6
	SP4.2	15	20	14	12	10	13	11	16	21	7	9	8	19	17	22	18	23	24	5	6	4	1	2	3
Э3	SP1.1	1	5	3	2	7	6	10	12	8	11	16	13	15	17	14	9	18	4	23	22	24	20	19	21
	SP2.1	9	6	4	7	5	8	1	2	3	10	13	24	14	12	11	16	15	20	22	21	23	18	19	17
	SP2.2	6	5	4	1	2	3	8	7	10	9	15	14	24	13	23	12	18	11	17	16	20	19	21	22
	SP3.1	5	14	9	7	13	4	16	11	15	6	17	8	1	2	3	12	18	19	10	21	23	20	22	24
	SP3.2	4	8	5	6	7	15	9	14	18	13	17	12	11	10	16	1	2	3	19	24	20	23	21	22
	SP3.3	4	11	6	10	13	12	5	9	14	1	2	3	8	16	18	7	17	15	19	20	24	21	23	22
	SP4.1	13	14	15	19	16	18	10	20	11	21	9	22	17	23	8	24	12	7	1	2	3	4	5	6
	SP4.2	7	9	8	12	10	13	11	16	21	15	20	14	19	17	22	18	23	24	5	6	4	1	2	3
Э4	SP1.1	1	2	3	5	7	6	10	12	8	11	16	13	15	17	14	9	18	4	23	22	24	20	19	21
	SP2.1	9	6	4	7	5	8	1	2	3	10	13	24	14	12	11	16	15	20	22	21	23	18	19	17
	SP2.2	6	5	4	1	2	3	8	7	10	9	15	14	24	13	23	12	18	11	17	16	20	19	21	22
	SP3.1	5	14	9	7	13	4	16	11	15	6	17	8	1	2	3	12	18	19	10	21	23	20	22	24
	SP3.2	4	8	5	6	7	15	9	14	18	13	17	12	11	10	16	1	2	3	19	24	20	23	21	22

Эксперт	Стратегическая цель	Порядковый номер ключевого показателя эффективности																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
	SP3.3	16	18	7	17	15	19	5	9	11	1	2	3	8	4	14	6	10	13	12	20	24	21	23	22
	SP4.1	13	24	15	19	16	18	10	20	11	21	9	22	17	23	8	14	12	7	1	2	3	4	5	6
	SP4.2	7	9	8	12	10	13	11	16	20	15	22	14	19	17	21	18	23	24	5	6	4	1	2	3
Э5	SP1.1	1	2	3	5	7	6	10	12	8	11	16	13	15	17	14	9	18	4	23	22	24	20	19	21
	SP2.1	9	6	4	7	5	8	1	2	3	10	13	24	14	12	11	16	15	20	22	21	23	18	19	17
	SP2.2	6	5	4	1	2	3	8	7	10	9	15	14	24	13	23	12	18	11	17	16	20	19	21	22
	SP3.1	5	14	9	7	13	4	16	11	15	6	17	8	1	2	3	12	18	19	10	21	23	20	22	24
	SP3.2	7	15	9	14	4	8	5	6	18	13	17	12	11	10	16	1	2	3	19	24	20	23	21	22
	SP3.3	4	10	6	11	12	13	5	9	14	1	2	7	8	16	18	3	17	15	19	20	24	21	23	22
	SP4.1	12	24	7	9	10	13	11	20	21	18	16	14	19	17	22	15	8	23	2	3	1	6	5	4
	SP4.2	12	10	13	21	8	9	11	16	7	15	20	14	19	17	22	18	23	24	5	6	4	3	2	1

Таблица К.2 – Результат расчета показателей R и Ris^2, необходимых для определения коэффициента конкордации

Показатель	Цель	Порядковый номер ключевого показателя эффективности																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
R	SP1.1	9	14	14	22	46	28	63	70	40	55	80	65	75	85	70	41	79	22	102	100	120	100	95	105
	SP2.1	30	25	20	7	10	13	44	46	51	53	76	75	117	74	115	56	79	54	77	84	95	90	108	101
	SP2.2	46	37	40	42	32	40	7	10	13	49	58	100	63	53	55	80	75	100	110	105	115	90	95	85
	SP3.1	32	61	31	58	66	68	25	45	67	5	10	19	40	68	86	30	78	73	88	100	120	105	115	110
	SP3.2	25	74	55	38	73	39	80	55	75	30	85	40	5	11	14	60	86	85	47	97	96	100	110	120
	SP3.3	28	50	34	48	32	68	41	62	90	65	85	52	52	45	70	8	10	15	95	120	100	115	105	110
	SP4.1	66	90	65	85	74	85	51	100	65	102	52	102	87	109	54	101	56	51	6	11	13	22	25	28
	SP4.2	48	57	51	69	48	61	55	80	90	67	91	64	95	85	109	90	115	120	25	30	20	7	10	13
Ris^2	SP1.1	81	196	196	484	2116	784	3969	4900	1600	3025	6400	4225	5625	7225	4900	1681	6241	484	10404	10000	14400	10000	9025	11025
	SP2.1	900	625	400	49	100	169	1936	2116	2601	2809	5776	5625	13689	5476	13225	3136	6241	2916	5929	7056	9025	8100	11664	10201
	SP2.2	2116	1369	1600	1764	1024	1600	49	100	169	2401	3364	10000	3969	2809	3025	6400	5625	10000	12100	11025	13225	8100	9025	7225
	SP3.1	1024	3721	961	3364	4356	4624	625	2025	4489	25	100	361	1600	4624	7396	900	6084	5329	7744	10000	14400	11025	13225	12100
	SP3.2	625	5476	3025	1444	5329	1521	6400	3025	5625	900	7225	1600	25	121	196	3600	7396	7225	2209	9409	9216	10000	12100	14400
	SP3.3	784	2500	1156	2304	1024	4624	1681	3844	8100	4225	7225	2704	2704	2025	4900	64	100	225	9025	14400	10000	13225	11025	12100
	SP4.1	4356	8100	4225	7225	5476	7225	2601	10000	4225	10404	2704	10404	7569	11881	2916	10201	3136	2601	36	121	169	484	625	784
	SP4.2	2304	3249	2601	4761	2304	3721	3025	6400	8100	4489	8281	4096	9025	7225	11881	8100	13225	14400	625	900	400	49	100	169

ПРИЛОЖЕНИЕ Л - Определение целевых значений ключевых показателей эффективности стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО

Таблица Л.1 – Определение целевых значений ключевых показателей эффективности стратегии социально-экономического развития макрорегиона СКФО

Обозначение	Наименование исходного показателя	Источник значения исходного показателя	Значение исходного показателя по этапам реализации стратегии			Плановое значение показателя по этапам реализации стратегии		
			2025	2030	2035	2025	2030	2035
KSP 1.1.1	Индекс физического объема валового регионального продукта, процентов к предыдущему году	Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya/prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rossiyskoy_federacii_na_period_do_2036_goda.html . – Заголовок с экрана. – (Дата обращения: 20.08.2021).	103,3	103,1	102,9	104,3	104,1	103,9
KSP 1.1.2	Индекс физического объема инвестиций в основной капитал, процентов к предыдущему году	Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya/prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rossiyskoy_federacii_na_period_do_2036_goda.html . – Заголовок с экрана. – (Дата обращения: 20.08.2021).	105,2	103,2	103,0	106,2	107,2	108,2
KSP 1.1.3	Доходы консолидированных бюджетов субъектов РФ, процентов к предыдущему году	Бюджетный прогноз Российской Федерации на период до 2036 года. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.minfin.ru/common/upload/library/2019/04/main/Budzhethnyy_prognoz_2036.pdf . – Заголовок с экрана. – (Дата обращения: 20.08.2021)	101,7	101,7	101,7	102,7	103,7	104,7
KSP 2.1.1	Уровень инновационной активности организаций, процентов	Плановых значений показателя не обнаружено, в связи с этим за эталон принят общероссийский уровень	-	-	-	12,0	17,0	22,0
KSP 2.1.2	Доля исследователей в возрасте до 39 лет в общей численности российских исследователей, процентов	Проект Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации до 2035 года. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mordgpi.ru/upload/iblock/fb3/Proekt-Strategii-nauchno_tekhnologicheskogo_razvitiya-do-2035-g.pdf . – (Дата обращения: 20.08.2021).	50,1	-	-	51,1	55,0	60,0
KSP 2.1.3	Доля домохозяйств, которым обеспечена возможность широкополосного доступа к сети Интернет, процентов	Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726 . – (Дата обращения: 20.08.2021).	-	97,0	-	70,0	85,0	98,0
KSP 2.2.1	Индекс физического объема валового регионального продукта по виду деятельности «Обрабатывающие производства», процентов к предыдущему году	Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya/prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rossiyskoy_federacii_na_period_do_2036_goda.html . – Заголовок с экрана. – (Дата обращения: 20.08.2021).	103,8	103,2	103,1	104,8	105,8	106,8

Обозначение	Наименование исходного показателя	Источник значения исходного показателя	Значение исходного показателя по этапам реализации стратегии			Плановое значение показателя по этапам реализации стратегии		
			2025	2030	2035	2025	2030	2035
KSP 2.2.2	Численность лиц, размещенных в объектах туризма, тыс. чел.	Стратегия развития туризма на территории Северо-Кавказского федерального округа до 2035 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 7 марта 2019 г. № 369-р. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://static.government.ru/media/files/baFg52ofzt88S0GnFEQTVW4fiVjrvoyz.pdf . - Заголовок с экрана. - (Дата обращения: 20.08.2021).	2,0	3,5	6,0	2,0	3,5	6,0
KSP 2.2.3	Индекс производства продукции сельского хозяйства, процентов к предыдущему году	Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rossiyskoy_federacii_na_period_do_2036_goda.html . - Заголовок с экрана. - (Дата обращения: 20.08.2021).	102,5	102,8	102,8	103,5	104,5	105,5
KSP 3.1.1	Объем отходов, направляемых на полигоны, тыс. тонн	Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726 . - (Дата обращения: 20.08.2021).	-	- 200%	-	974,0	778,8	584,1
KSP 3.1.2	Выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, отходящих от стационарных источников, тыс. тонн	Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726 . - (Дата обращения: 20.08.2021).	-	- 200%	-	103,1	82,5	61,9
KSP 3.1.3	Сброс загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты, млн. куб. метров	Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726 . - (Дата обращения: 20.08.2021).	-	- 200%	-	249,4	199,5	149,6
KSP 3.2.1	Объем экспорта продукции, процентов к предыдущему году	Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rossiyskoy_federacii_na_period_do_2036_goda.html . - Заголовок с экрана. - (Дата обращения: 20.08.2021).	106,7	105,1	105,5	107,7	108,7	19,7
KSP 3.2.2	Сальдированный финансовый результат деятельности организаций, процентов к предыдущему году	Среднесрочный прогноз социально-экономического развития Российской Федерации до 2024 года (Базовый вариант). - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rf_na_period_do_2024_goda_.html . - (Дата обращения: 20.08.2021).	107,2	-	-	108,2	109,2	110,2
KSP 3.2.3	Валовой региональный продукт на душу населения, процентов к предыдущему году	Цели устойчивого развития Организации Объединенных Наций. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.unido.ru/overview/mdg/#:~:text=17%20Целей%20устойчивого%20развития%20включают,для%20всех%20в%20любом%20возрасте. - Заголовок с экрана. - (Дата обращения: 20.08.2021).	107,0	107,0	107,0	108,0	109,0	110,0
KSP 3.3.1	Индекс развития инфраструктуры, средний балл по регионам	Плановых значений не обнаружено. За основу взят текущий общероссийский уровень: Индекс развития инфраструктуры России. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://infraone-research.ru/index_id/2020 . - Заголовок с экрана. - (Дата обращения: 20.08.2021).	-	-	-	6,0	7,0	8,0

Обозначение	Наименование исходного показателя	Источник значения исходного показателя	Значение исходного показателя по этапам реализации стратегии			Плановое значение показателя по этапам реализации стратегии		
			2025	2030	2035	2025	2030	2035
KSP 3.3.2	Доля дорожной сети в крупнейших городских агломерациях, соответствующей нормативным требованиям, процентов	Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726 . – (Дата обращения: 20.08.2021).	-	85,0	-	80,0	85,0	90,0
KSP 3.3.3	Энергоемкость ВВП, процентов к базовому периоду	Государственный доклад о состоянии энергосбережения и повышении энергетической эффективности в Российской Федерации. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/file/d81b29821e3d3f5a8929c84d808de81d/energyefficiency2019.pdf . – Заголовок с экрана. – (Дата обращения: 20.08.2021).	-15,0	-30,0	-46,0	85,0	70,0	54,0
KSP 4.1.1	Численность населения, процентов к предыдущему году	Числовых значений показателя не обнаружено. Необходимо обеспечить постоянный рост в соответствии с: Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726 . – (Дата обращения: 20.08.2021).	>100,0	>100,0	>100,0	101,0	101,0	101,0
KSP 4.1.2	Индекс качества городской среды, процентов к предыдущему году	Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726 . – (Дата обращения: 20.08.2021).	125,0	150,0	175,0	126,0	151,0	176,0
KSP 4.1.3	Индекс человеческого развития	Плановых значений не обнаружено. За основу взят текущий общероссийский уровень: Особенности развития человеческого капитала в субъектах Российской Федерации. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ac.gov.ru/files/content/22461/3-grigorev-pdf.pdf . – (Дата обращения: 20.08.2021).	-	-	-	0,850	0,880	0,910
KSP 4.2.1	Индекс производительности труда, процентов к предыдущему году	Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rossiyskoy_federacii_na_period_do_2036_goda.html . – Заголовок с экрана. – (Дата обращения: 20.08.2021).	103,0	102,6	102,7	104,0	105,0	106,0
KSP 4.2.2	Реальная начисленная заработная плата работников организаций, процентов к предыдущему году	Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rossiyskoy_federacii_na_period_do_2036_goda.html . – Заголовок с экрана. – (Дата обращения: 20.08.2021).	102,7	102,6	102,7	103,7	104,7	105,7
KSP 4.2.3	Уровень безработицы, процентов	Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rossiyskoy_federacii_na_period_do_2036_goda.html . – Заголовок с экрана. – (Дата обращения: 20.08.2021).	4,5	4,4	4,3	4,5	4,4	4,3