



Региональный опыт стратегического управления в Республике Марий Эл

Современный этап социально-экономических преобразований в России ставит перед государственным управлением новые задачи, требует применения стратегических подходов. При этом повышается роль регионов в разработке стратегических программ развития территорий, соответствующих приоритетным направлениям социально-экономического развития России и в то же время учи-

тывающих специфику соответствующего субъекта Федерации.

Сегодня регионами России уже накоплен определенный опыт в этой области. Первые попытки формирования и реализации программ развития регионов были предприняты в конце 1990-х — начале 2000-х гг. рядом субъектов Российской Федерации. В этих процессах не последнее место занимала Республика Марий Эл,

входящая в состав Приволжского федерального округа (ПФО).

Правительством республики уже в 1990-е гг. разрабатывались программные документы, определяющие основные направления ее социально-экономического развития. Так, в 1995 г. была принята Программа деятельности правительства РМЭ на 1995–1997 гг., в 1998 г. — Комплексный план действий правительства РМЭ на 1998 г. по реализации послания президента РМЭ Государственному собранию РМЭ, в 1999 г. принята Программа антикризисных мер. Однако первой серьезной попыткой реализации системного подхода в государственном управлении на региональном уровне следует признать Программу экономического и социального развития Республики Марий Эл на 2002–2004 гг. (1; далее — Программа). В Программе впервые были применены некоторые элементы стратегического анализа.

Программа экономического и социального развития Республики Марий Эл на 2002–2004 гг.

Программа была разработана на основании имевшихся на тот момент рекомендаций Министерства экономического развития и торговли РФ на основании результатов анализа состояния экономики республики. В то время республика по многим показателям социально-экономического развития занимала одно из последних мест среди регионов Приволжского федерального округа и Российской Федерации, имелись проблемы с исполнением бюджета.

В связи с этим основной целью Программы стало снижение уровня дотационности республики и увеличение доли собственных доходов консолидированного бюджета, а задачами были названы обеспечение поступательного развития экономики респуб-

Родионова Елена Витальевна — доцент кафедры экономики и финансов Марийского государственного технического университета.

лики, отдельных предприятий и отраслей; достижение экономической самодостаточности городов, районов и республики в целом; увеличение объемов промышленного производства и налоговых поступлений в республиканский бюджет. Таким образом, цели и задачи Программы соответствовали социально-экономическому состоянию республики тех лет, способствовали решению первоочередных задач ее развития. После окончания первоначально установленного периода действия она была продлена.

В результате активной и продуманной социально-экономической политики, в том числе реализации мероприятий Программы, республике удалось улучшить положение среди регионов ПФО и РФ, повысить свою инвестиционную привлекательность. По итогам VI Всероссийского конкурса социально-экономичес-

кого развития России «Золотой рубль» Республика Марий Эл заняла первое место в номинации «Лучший субъект РФ по экономическим показателям развития» в Приволжском федеральном округе.

Однако по-прежнему напряженной является ситуация на рынке труда. Несмотря на высокие темпы

Современный этап социально-экономических преобразований в России требует применения стратегических подходов.

роста заработной платы и денежных доходов населения, их уровень по сравнению с другими регионами ПФО и РФ все еще низок. Динамика основных социально-экономических показателей развития республики представлена в *табл. 1*, значения показателей приняты по данным Росстата по состоянию на январь 2010 г. (2).

Стратегия долгосрочного социально-экономического развития Республики Марий Эл

Следующим программным документом, определяющим направления развития республики, стала Стратегия долгосрочного социально-экономического развития Республики Марий Эл на 2008–

2025 гг. (3; далее — Стратегия). В данном документе идеи и инструменты стратегического управления применены на более высоком уровне. Стратегия охватывает долгосрочный период, при ее разработке применен более детализированный SWOT-анализ, выполнены построение и выбор сценариев развития.

Таблица 1

Динамика показателей социально-экономического развития Республики Марий Эл в сравнении с регионами Приволжского федерального округа

Наименование показателя	2000 г.		2008 г.	
	Значение	Место в ПФО	Значение	Место в ПФО
1. Индекс физического объема ВРП, % к предыдущему году	97,2	14	107,4*	12*
2. Индекс промышленного производства, % к предыдущему году	101,3	10	110,6	2
3. Индекс производства продукции сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий, % к предыдущему году	91,3	14	108,6	5
4. Индекс физического объема инвестиций в основной капитал, % к предыдущему году	87,0	14	100,3	11
5. Индекс физического объема оборота розничной торговли, % к предыдущему году	102,3	10	120,2	4
6. Среднемесячная начисленная номинальная заработная плата одного работника, руб.	1164,8	13	10 534,6	13
7. Среднемесячная начисленная реальная заработная плата, % к предыдущему году	108,9	13	96,7	10
8. Реальные денежные доходы населения, % к предыдущему году	104,1	13	113,7*	7*
9. Численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума, % от общей численности населения	60,2	14	25,4	14
10. Уровень безработицы по методологии МОТ, %	11,9	13	9,2	14
11. Индекс строительства жилых домов, % к предыдущему году	79,7	12	105,6	9

Примечание.

* Данные 2007 г.

В документе приведены основные принципы формирования Стратегии: целенаправленность, социальность, системность, адаптивность, эффективность, баланс интересов, легитимность и др.

В качестве конечной цели Стратегии назван рост благосостояния населения Республики Марий Эл.

Результаты анализа сильных и слабых сторон республики, имеющихся возможностей и прогнозируемых угроз представлены в *табл. 2*.



Таблица 2

Матрица SWOT-анализа

Факторы внутренней среды	Сильные стороны	Слабые стороны
Географическое положение, транспортная инфраструктура	1. Благоприятное географическое положение республики (в центре Волго-Вятского района) 2. Наличие транзитной трубопроводной и транспортной сети судоходных путей по рекам Волге и Ветлуге 3. Экологически чистая территория 4. Значительный объем лесных ресурсов	1. Столица республики находится в стороне от основных транспортных магистралей 2. Невысокая плотность железнодорожных путей общего пользования 3. Негативные последствия от строительства Чебоксарской гидроэлектростанции
Население, рынок труда, социальная сфера	5. Социальная стабильность 6. Стабильные темпы роста доходов населения 7. Наличие свободной рабочей силы 8. Высокий образовательный уровень 9. Развитая образовательная инфраструктура 10. Развитая сеть учреждений социальной сферы	4. Неблагоприятная демографическая ситуация
Экономический потенциал	11. Наличие крупных промышленных предприятий 12. Многоотраслевой характер промышленного комплекса, обладающего рядом высоких технологий 13. Наличие вузовской науки 14. Наличие свободных производственных площадей 15. Развитая инфраструктура переработки лесных ресурсов и сельскохозяйственной продукции 16. Наличие республиканской информационной сети 17. Наличие инфраструктуры поддержки предпринимательства 18. Заинтересованность правительства республики в росте инвестиционной привлекательности республики 19. Высокие темпы прироста численности малых предприятий	5. Ограниченная собственная сырьевая база 6. Недостаточность и высокая стоимость энергоресурсов 7. Высокая доля военно-промышленного комплекса в промышленности 8. Низкая доля малого бизнеса в валовом региональном продукте
Инженерная инфраструктура	20. Наличие развитой сети автомобильных дорог. 21. Высокие темпы телефонизации и газификации республики	9. Высокий износ инженерных систем 10. Недостаточная обеспеченность населенных пунктов республики дорогами с твердым покрытием
Жилищная сфера	22. Наличие строительного потенциала 23. Развитие индивидуального жилищного строительства и газификации, реализация республиканской программы «Переселение граждан из ветхого и аварийного жилищного фонда на 2002–2010 гг.»	11. Наличие ветхого жилья
Факторы внешней среды	Возможности	Угрозы
Социальные процессы	1. Политическая стабильность 2. Наличие государственных программ социально-экономического развития регионов 3. Рост мобильности трудовых ресурсов	1. Развитие иммиграционных процессов
Экономика	4. Развитие рыночной инфраструктуры 5. Восстановление госзаказа на продукцию военно-промышленного комплекса 6. Активизация процессов перелива капитала 7. Повышение кредитного рейтинга России	2. Снижение конкурентоспособности местных производителей в связи со вступлением во Всемирную торговую организацию 3. Повышение тарифов естественных монополий 4. Отток капитала в сырьевые регионы

Таким образом, наиболее сильными сторонами республики, которые можно эффективно использовать для ее дальнейшего поступательного социально-экономического развития, являются следующие:

- наличие промышленного комплекса, обладающего современными технологиями, высоким интеллектуальным и кадровым потенциалом;
- наличие вузовской науки;
- наличие развитой инфраструктуры переработки лесной и сельскохозяйственной продукции, обеспеченной экологически чистым сырьем и трудовыми ресурсами;
- наличие свободных производственных площадей;
- благоприятное географическое положение республики, наличие транзитной трубопроводной и транспортной сети, судоходных путей по рекам Волге и Ветлуге;
- стабильная общественно-политическая ситуация в республике.

Наиболее полное использование этих преимуществ во многом зависит от реализации таких важнейших условий, как:

- стабильность экономического роста России, повышение ее кредитного рейтинга;
- политическая стабильность в государстве;
- формирование эффективной государственной правовой базы в части налогового, таможенного, внешнеэкономического, имущественного, земельного, муниципального и природоохранного законодательства;
- развитие процессов сотрудничества в рамках Приволжского федерального округа.

Негативно влияют на процесс развития республики следующие основные факторы:

- высокая доля военно-промышленного комплекса в структуре промышленного производства;
- высокая стоимость энергоресурсов;
- ограниченная собственная сырьевая база.

С учетом стратегического анализа факторов внутренней и внешней среды наиболее вероятными являются следующие три сценария перспективного развития Республики Марий Эл.

1. Инерционный сценарий предусматривает развитие существующих в республике производств и инфраструктуры. Он опирается на сильные стороны 1–7, 11, 12, 14, 15, 18, 20, 22; использует возможности 1–3, 5, 6; противодействует слабым сторонам 1, 2, 6, 7, 9, 10 и угрозам 1, 4.

2. Институциональный сценарий направлен на формирование благоприятного предпринимательского климата, ускоренное развитие малого бизнеса. Сценарий опирается на сильные стороны 1, 3–5, 7, 10, 14–21, 23; использует возможности 1, 3, 4, 6; противодействует слабым сторонам 4, 7, 8, 10 и угрозам 1–4.

3. Инновационный вариант предполагает разработку и внедрение в хозяйственную практику новых технологий, ускоренный переход на выпуск наукоемкой продукции. Данный вариант опирается на сильные стороны 8, 9, 12, 13, 16, 18; использует возможности 3, 6, 7; противодействует слабым сторонам 5–7 и угрозам 1–4.

Реализация сценариев может происходить одновременно, но в зависимости от условий внешней и внутренней среды сценарии будут обладать разным удельным весом в разные периоды.

В качестве основы Стратегии приняты сценарные условия, которые являются характеристикой инновационно-активного сценария развития республики.

Результаты стратегического анализа сильных и слабых сторон

Основные принципы формирования Стратегии: целенаправленность, социальность, системность, адаптивность, эффективность, баланс интересов и легитимность.



Таблица 3

Матрица SWOT-анализа инновационного развития Республики Марий Эл

Сильные стороны	Слабые стороны
Заинтересованность Правительства РМЭ в росте инвестиционной привлекательности республики Наличие вузовской науки Промышленный комплекс, обладающий современными технологиями, высоким интеллектуальным и кадровым потенциалом Наличие свободных производственных площадей	Небольшая доля продукции, недавно вышедшей на рынок Большая доля пассивных малых и средних предприятий Небольшая доля новых предприятий в сфере высоких технологий Большой разрыв между предприятиями и технологиями
Возможности	Угрозы
Стабильность экономического роста, повышение кредитного рейтинга Развитие процессов сотрудничества в рамках Приволжского федерального округа Формирование эффективной нормативно-правовой базы в части охраны и передачи прав интеллектуальной собственности, сертификации инновационной продукции и менеджмента	Нехватка инвестиционных ресурсов и квалифицированных менеджеров для реализации инноваций на предприятиях Перевод результатов интеллектуальной деятельности в сферу «теневой экономики» Низкий уровень конкуренции в экономике, сдерживающий заинтересованность предприятий в нововведениях

инновационного развития республики, возможностей и угроз, классифицированных по группам основных факторов внутренней и внешней среды, представлены в *табл. 3*.

Получение экономического эффекта от вложений в «точки роста» позволит перейти к мероприятиям, связанным с укреплением экономики региона в целом.

Учитывая стратегические задачи предстоящего периода, можно сделать вывод, что приоритетами социально-экономического развития республики являются следующие.

1. Создание инфраструктуры:
 - развитие дорожной сети;
 - развитие электроэнергетики;
 - развитие оптоволоконной связи.
2. Развитие региональной инновационной системы.
3. Повышение конкурентоспособности отраслей промышленности.
4. Развитие малого предпринимательства.
5. Реализация национальных проектов.
6. Формирование точек роста и зон опережающего развития республики.

В целях устойчивого развития территории республики выделяются зоны хозяйственной активизации и точки приоритетного развития. К ним относятся зоны интенсификации про-

мышленности, активизации агропромышленной деятельности, активизации туристско-рекреационной деятельности, а также центры активизации хозяйственной деятельности — «точки роста», которые могут быть как самодостаточными в

своем развитии, так и центрами названных зон. В настоящее время уже разработана Схема территориального планирования Республики Марий Эл (4). Создание подобной схемы, являющейся проекцией «на территорию» стратегии социально-экономического развития, представляет собой новый этап стратегического планирования на региональном уровне.

Сейчас в республике по всем отраслям экономики разработано более 700 инвестиционных проектов, реализация которых запланирована на 2007–2011 гг.

Наиболее значимые проекты (потенциальные точки роста)



Таблица 4

Основные показатели социально-экономического развития Республики Марий Эл до 2025 г.

Показатели	Оценка 2007 г. для прогноза	Отчет 2007 г.	Прогноз					
			2008 г.	2009 г.	2010 г.	2015 г.	2020 г.	2025 г.
1. Численность постоянного населения, тыс. чел.	704,4	704,9	700,0	691,6	692,5	695,5	701,0	705,0
2. Индекс потребительских цен, в процентах к предыдущему году, декабрь к декабрю	107,0	113,3	106,5	106,0	105,5	104,0	103,0	102,5
3. Валовой региональный продукт в текущих основных ценах, млн руб.*	47 714,3	56 391,2	52 008,6	56 689,4	62 074,9	95 683,9	142 028,0	207 528,3
% к предыдущему году в сопоставимых ценах	108,7	107,4	109,0	109,0	109,5	108,7	108,0	107,7
4. Выпуск промышленных товаров и услуг собственного производства в ценах соответствующих лет, млн руб.*	42 947,0	47 091,8	50 248,0	58 287,7	67 031,0	117 020,0	193 633,0	289 755,0
% к предыдущему году в сопоставимых ценах	118,3	121,3	117,0	116,0	115,0	114,0	112,0	110,0
5. Продукция сельского хозяйства во всех категориях хозяйств в ценах соответствующих лет, млн руб.*	13 982,0	15 901,0	14 401,5	14 919,9	15 516,7	17 601,2	20 264,9	24 160,8
% к предыдущему году в сопоставимых ценах	102,8	103,2	103,0	103,6	104,0	101,5	103,5	104,0
6. Объем инвестиций (в основной капитал) за счет всех источников финансирования в ценах соответствующих лет, млн руб.*	13 774,0	17 204,0	16 529,0	19 835,0	23 405,0	45 047,0	79 356,0	127 751,0
% к предыдущему году в сопоставимых ценах	120,0	137,4	120,0	120,0	118,0	116,0	114,0	112,0
7. Оборот розничной торговли в ценах соответствующих лет, млн руб.*	26 101,0	26 329,5	31 138,0	35 809,0	40 823,0	75 613,0	135 410,0	225 295,0
% к предыдущему году в сопоставимых ценах	120,7	121,5	119,3	115,0	114,0	113,0	112,0	110,0
8. Объем платных услуг населению в ценах соответствующих лет, млн руб.*	9396,0	8920,3	10 495,0	11 702,0	12 990,0	16 326,0	19 749,0	23 410,0
% к предыдущему году в сопоставимых ценах	113,0	110,3	111,7	111,5	111,0	104,0	103,7	103,3
9. Численность занятых в экономике (среднегодовая), тыс. чел.	334,6	329,0	334,6	334,8	335,0	337,0	338,0	339,0
10. Начисленная среднемесячная заработная плата одного работника, руб.	8180,0	8404,3	10 200,0	12 730,0	14 500,0	20 600,0	28 800,0	38 070,0
11. Денежные доходы в расчете на душу населения, в месяц, руб.	6011,0	6087,3	7250,5	8621,5	10 246,2	16 143,0	23 600,0	32 145,0
12. Реальные располагаемые доходы населения, % к предыдущему году	118,4	113,7	113,3	112,2	112,4	110,6	109,3	106,4
13. Прожиточный минимум в среднем на душу населения, руб.**	2923,0	3277,0	3099,0	3269,0	3433,0	4983,0	6795,0	7349,0
14. Численность населения с денежными доходами ниже прожиточного минимума, % ко всему населению	26,0	27,5	22,0	18,0	16,0	10,0	7,0	3,9
15. Экспорт, млн долл.	203,5	251,4	210,3	215,0	220,6	245,6	270,2	294,6
16. Импорт, млн долл.	34,4	42,9	66,8	40,2	47,4	62,6	77,8	92,9

Примечания.

* Прогноз на 2008–2025 гг. в ценах 2007 г.

** В IV квартале 2007 г.

относятся к машиностроению и металлообработке, глубокой переработке древесины, промышленности строительных материалов, стекольному производству, пищевой промышленности, сельскому хозяйству и сельскохозяйственной переработке.

Инструментами реализации Стратегии являются федеральные целевые программы, Программа экономического и социального развития Республики Марий Эл на 2002–2004 гг. и на период до 2008 г., республиканские целевые программы, программы развития

а также предполагаемые объемы и источники финансирования по годам. При этом необходима максимальная скоординированность деятельности органов власти, поскольку мероприятия Стратегии носят комплексный характер.

Необходима максимальная скоординированность деятельности органов власти, поскольку мероприятия Стратегии носят комплексный характер.

Получение достаточно быстрого экономического эффекта от вложений в развитие «точек роста» позволит перейти к финансированию мероприятий, связанных с укреплением экономики региона в целом.

Результаты, ожидаемые от реализации Стратегии, представлены в табл. 4. В основу их моделирования лег прогноз основных показателей социально-экономического развития Республики Марий Эл, разработанный в соответствии с Методическими рекомендациями Министерства экономического развития и торговли РФ.

муниципальных образований, бизнес-планы предприятий.

Выполнение Стратегии предполагает создание планов мероприятий по ее реализации, которые будут базироваться на качественных индикаторах и количественных показателях. По приоритетным направлениям развития планируется разработка отдельных отраслевых программ, в которых будут указаны конкретные исполнители и сроки реализации,

Мониторинг и оценка эффективности реализации Стратегии будут проводиться Министерством экономического развития, промышленности и торговли Республики Марий Эл, предусмотрен контроль за ходом выполнения планов и достижением планируемых показателей (индикаторов) Стратегии. Основу мониторинга составит система индикативного управления в республике, успешно реализуемая в последние годы, количественные и качественные индикаторы реализации республиканских целевых программ.

В целом достижение предлагаемых целей развития и реализация выбранных приоритетов должны обеспечить выход Республики Марий Эл на траекторию, характеризующую эффективным функционированием социально-экономического комплекса в долговременной перспективе, устойчиво растущей экономикой, стабильными социальными отношениями и повышением уровня жизни населения. ■

ПЭС 8135/22.05.2009

Примечания

1. Программа экономического и социального развития Республики Марий Эл. Утверждена Постановлением Правительства Республики Марий Эл от 18 июня 2001 г. № 222.

2. www.gks.ru

3. Стратегия долгосрочного социально-экономического развития Республики Марий Эл. Утверждена Постановлением Правительства Республики Марий Эл от 31 августа 2007 г. № 214.

4. Схема территориального планирования Республики Марий Эл. СПб.: ОАО «НИИП Градостроительства», 2007.

