



# СТРАТЕГИИ, ПРОГРАММЫ И ПРОЕКТЫ МОДЕРНИЗАЦИИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ ЮЖНОГО МАКРОРЕГИОНА

УДК 332.021.8  
ББК 65.9

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ СИСТЕМ<sup>1</sup>

*В.В. Селютин, А.Н. Горшкова,  
Е.В. Ушканова*

Дается критическая оценка практики стратегического планирования региональных систем, обсуждаются особенности количественных методов стратегического планирования, исследуются подходы к оценке ожидаемой эффективности регионального менеджмента, сравниваются различные рейтинги регионов Юга России, предлагается схема структуризации и сопряжения различных аспектов стратегического планирования.

**Ключевые слова:** регион, стратегия, программа, стратегическое планирование, форсайт, управление с опережением, моделирование с участием, байесовские сети, структурно-динамический анализ, методы сравнительного анализа.

## METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE STRATEGIC PLANNING OF THE DEVELOPMENT OF REGIONAL SYSTEMS

*V.V. Selyutin, A.N. Gorshkova,  
E.V. Ushkanova*

The critical view of practice of regional systems' strategic planning is given, features of quantitative methods of strategic planning are discussed, approaches to evaluation of expected efficiency of regional management are investigated, various ratings systems of the south regions of Russia are compared, the scheme of structuring and conjugation of different aspects of strategic planning is offered.

**Key words:** region, strategy, program, strategy planning, foresight, anticipative management, participative management, bayesian networks, structural and dynamic analysis, methods of the comparative analysis.

Стратегическое планирование региональных систем, являясь одним из компонентов регионального менеджмента, относится к высокоинтеллектуальным видам деятельности, так как требует междисциплинарного синтеза, креативного мышления, аналитических способностей, умения находить оптимальные решения в условиях конфликта интересов, многокритериальности и неопределенности. Однако практика показывает, что региональное стратегическое планирование в последние годы поставлено на поток и фактически превратилось в околонуличный бизнес.

Когда речь идет о необходимости разработки стратегий и программ развития на уровне федерального округа, субъекта федерации, а также отдельных городов и районов (имеются и такие), прежде всего, должен быть максимально прояснен и учтен субъективный аспект. Этот аспект включает выявление декларируемых и подлинных интересов и целей заказчиков (в качестве последних обычно выступают федеральные или региональные ведомства, администрации субъектов федерации, полпредства, муниципалитеты), приоритеты и механизм выбора исполнителей, требуемые компетенции, механизм экспертизы готового продукта и, самое главное, — механизм ответственности заказчиков за реализацию.

Реальность же такова, что концепции, стратегии и составленные на их основе целевые программы по большей части остаются на бумаге и по прошествии нескольких лет о них никто не вспоминает. Наглядным примером является негативный опыт стратегического планирования Ростовской области и других регионов Юга России, в том числе Южного федерального округа (далее — ЮФО) в целом (ФЦП «Юг России» 2002–2006 и 2008–2013 гг.). По аналогичному шаблону в 2010 г. составлена Стратегия социально-экономического развития

© Селютин В.В., Горшков А.Н., Ушканова Е.В., 2014

Северо-Кавказского федерального округа до 2025 года.

Стратегия социально-экономического развития Южного федерального округа на период до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства РФ Российской Федерации № 1538-р от 05.09 2011г., является более качественным документом, но и она имеет системные недостатки.

Серьезные претензии к существующей технологии регионального стратегического планирования, в первую очередь, связаны с тем, что сохраняется значительный разрыв между теорией и практикой стратегического планирования. Разнообразные количественные, в том числе математические методы, широко представленные в мировой научной литературе, в российской практике почти не используются, вместо него применяют описательный подход. В лучшем случае применяется SWOT-анализ, который полезен с точки зрения структуризации исходных представлений об объекте, но не дает каких-либо решений, количественных оценок и сопоставлений.

### **Количественные методы стратегического планирования**

Общей методологической базой стратегического планирования является системный подход. Суть системного подхода заключается в том, что отдельные проблемы решаются не изолированно, а во взаимосвязи с другими, производится структуризация целей, проблем, задач и решений (намечаемых мер и мероприятий), учитывается многокритериальность. Другой отличительной особенностью системного подхода является широкое использование эвристических процедур, экспертных оценок, учет факторов неопределенности [6].

Применительно к задачам регионального планирования системная методология реализуется в форме программно-целевого подхода, в рамках которого осуществляются два типа интеграции: пространственная, предполагающая объединение усилий участников, представляющих различные виды экономической деятельности, формы собственности, территории и временная, предполагающая четкую последовательность и взаимосвязь различных этапов и мероприятий.

При выработке стратегий и формировании программ необходимо максимально использовать широкий спектр политических, институциональных и экономических стимулов, а также вводить механизмы согласования интересов участников.

В настоящее время накоплен солидный арсенал разнообразных методов и моделей системного анализа и теории принятия решений, которые целесообразно использовать в региональном стратегическом планировании проблемных макрорегионов. В качестве модельного инструментария стратегического планирования и управления следует упомянуть сложные групповые экспертизы, причинно-следственные диаграммы, байесовские сети, SWOT- и BOCR-анализ, целевое программирование, сценарное и имитационное моделирование и другие.

В последние два-три десятилетия чрезвычайно популярным инструментом стратегического планирования на макроуровне стал форсайт (foresight), представляющий собой систему методов для выявления приоритетов и мобилизации экспертного сообщества в целях определения стратегических направлений экономического, общественно-политического, научно-технического и инновационного развития. Использование форсайта предполагает не просто прогнозирование и планирование, но активное влияние на будущее, то есть управление с опережением, которое требует моделирования динамических процессов в экономике и обществе.

Форсайт тесно связан с техникой сценарного прогнозирования, которая включает разработку ограниченного числа контрастных внешних и внутренних сценариев, оценку их согласованности, желательности и вероятности реализации. При этом следует учитывать ресурсные, социальные, политические и этические ограничения.

*BOCR (Benefit Opportunity Cost Risk)* анализ предназначен для сравнения альтернативных стратегических и тактических решений и основан на технике аналитической обработки иерархий и сетей (АНР, ANP), разработанной Т. Саати. Его преимущество состоит в том, что сложные групповые экспертизы становятся прозрачными, то есть можно оценивать качество работы экспертов и устойчивость получаемых выводов, в частности субъективных оценок весов (приоритетов, решений и пр.) и субъективных оценок вероятностей.

Важным принципом стратегического планирования в международной практике является также учет мнения ключевых групп населения (stakeholders), то есть моделирование с участием (participatory modelling).

*Байесовские сети* являются удобным инструментом анализа иерархических систем случайных величин, когда исходы одних (вышестоящих) влияют на вероятности других (нижестоящих). С помощью байесовских сетей можно оценивать, в частности, вероятные по-

следствия неоднозначных экономических или политических решений.

В аналитических целях и для оценки результатов предшествующих периодов рекомендуется использовать *структурно-динамический анализ*, включая shift-share analysis, с помощью которого можно оценивать изменение основных социально-экономических показателей путем сравнения рассматриваемой территории с некоторым эталонным объектом (например, Россией в целом), а также отслеживать структурные сдвиги во времени и в пространстве. Результаты такого рода анализа применительно к субъектам ЮФО и СКФО изложены в следующих работах: [3; 6; 8; 9; 10].

Перечисленные выше и др. современные математические методы и информационные технологии в рамках стратегического планирования могут быть использованы для:

- 1) выявления узких мест в экономике и социальной сфере;
- 2) пространственного анализа социально-экономической и территориальной организации и существующих дисбалансов в развитии регионов;
- 3) установления приоритетов региональной политики и регионального развития;
- 4) оценки перспектив развития реального сектора, в том числе высокотехнологичных видов деятельности;
- 5) оценки эффективности нерыночных услуг (системы образования и здравоохранения);
- 6) оценки сравнительной эффективности функционирования экономик регионов (метод анализа огибающих) и ее динамики (индекс Мальмквиста);
- 7) анализа имеющихся рычагов управления регионами, их возможностей и эффективности.

### **Подходы к оценке ожидаемой эффективности регионального менеджмента**

Условиями эффективности региональных стратегий развития и целевых программ являются:

- 1) комплексность (системность) предусматриваемых мер и мероприятий, в том числе необходимость одновременного осуществления политических, институциональных и экономических решений;
- 2) комплексность (согласованность) проводимых мероприятий в разрезе территорий;
- 3) концентрация финансовых средств на приоритетных направлениях и проектах;
- 4) прозрачность принятия решений по государственной поддержке и механизмов финансирования и контроля реализации проектов;

5) наличие обоснованной и адекватной поставленным целям системы индикаторов.

Главным результатом реализации программных мероприятий должна стать положительная динамика основных индикаторов, характеризующих социально-экономическое положение регионов ЮФО. С учетом более низких стартовых показателей ряда территорий ЮФО, эта динамика должна опережать российские темпы, в противном случае сложившийся разрыв будет только возрастать. По основным показателям уровня жизни в результате реализации ФЦП значения должны быть максимально приближены к российскому уровню.

Улучшение социальных показателей и снижение социальных и политических рисков, в свою очередь, способствуют притоку частных инвестиций, то есть существует положительная обратная связь, усиливающая как негативные, так и позитивные процессы. Поэтому важный эффект, который может быть достигнут при реализации программно-целевого подхода, заключается в улучшении инвестиционной среды для частных инвесторов (в том числе иностранных), снижении инвестиционных рисков и сломе негативных тенденций.

Очевидно, что социальный эффект должен проявиться вслед за улучшением экономических показателей. Поэтому в качестве приоритетных направлений экономической активности должны выбираться те, которые имеют кумулятивный, мультипликативный, синергетический и долгосрочный эффекты. Так, прокладка дорог с твердым покрытием, возведение мостов, развитие портовой инфраструктуры способствуют увеличению транспортных потоков, объемов грузовых и пассажирских перевозок, сокращению износа техники и временных затрат. Инвестиции в медицинские и образовательные учреждения повышают качество человеческого капитала, способствуют росту спроса на трудовые ресурсы и улучшению социальной обстановки. Освоение местных источников ресурсов (сельхозпродукции, стройматериалов, гидро- и топливно-энергетических ресурсов и т. д.) способствует снижению цен и тарифов, сокращению издержек местных производителей товаров и услуг.

При стратегическом планировании региональных социально-экономических систем невозможно ограничиться традиционными экономическими критериями, ориентированными исключительно на финансовые показатели, такие как доходы, издержки, прибыль, рентабельность. Необходимы более широкие и комплексные оценки, учитывающие экономическую значимость социальных и экологических факторов. Однако переход к более широкой шкале

сравнительных критериев сопряжен с трудностью сопоставления и суммирования экономических и социально-экологических эффектов.

В современной мировой практике используются три метода сравнительного анализа социо-эколого-экономических проектов – «затраты – выгоды» (*cost – benefit*), «затраты – эффект» или «затраты – эффективность» (*cost – effectiveness*), «затраты – полезность» (*cost – utility*).

Наиболее трудоемким инструментом является метод «затраты-выгоды». Он предполагает оценку полных затрат и выгод, связанных с данным проектом, в которую включаются как прямые, так и косвенные (немонетарные) издержки и выгоды (социальные, экологические, политические и др.). При этом критерием принятия инвестиционного решения может служить величина чистого дисконтированного дохода, либо эффективность затрат (рентабельность, срок окупаемости). Однако монетарная оценка социальных, экологических и прочих издержек и выгод достаточно сложна и неоднозначна, требует проведения трудоемких дополнительных исследований и экспертиз, в том числе опросов.

Метод «затраты – эффект» обычно применяется с целью минимизации издержек достижения или приближения к определенному социальному стандарту или цели. В этом случае эффекты выражаются в терминах, относящихся к натуральным целевым показателям (снижение безработицы, преступности, заболеваемости, улучшение доходов, обеспеченности жильем, повышение образовательного уровня и т. п.). В качестве критерия принятия стратегического (инвестиционного) решения в данной ситуации выступает социально-экономическая эффективность (то есть затраты на единицу социального эффекта). При наличии бюджетных ограничений выбираются проекты, дающие максимальный эффект при равных затратах. Очевидно, что данный метод требует, чтобы эффекты разных проектов выражались в одинаковых или сопоставимых единицах.

В ситуации, когда на предварительном этапе производится отбор из множества возможных решений и предлагаемые варианты не имеют подходящей монетарной или натуральной оценки, можно использовать более общий подход «затраты-полезность», когда ожидаемые результаты выражаются через их предпочтительность (полезность) с точки зрения стратегических целей. Данный метод предполагает возможность построения функции полезности, отражающей предпочтения инвестора. При этом необходимые для последующего

ранжирования оценки полезности могут быть получены путем опроса экспертов.

Двухкритериальные методы позволяют выделить множество Парето – эффективных (не улучшаемых по какому-либо критерию без одновременного ухудшения по другому) проектов или стратегий, выбор на которых осуществляется из прагматических соображений и с учетом имеющихся ресурсных и иных ограничений.

Следует также добавить, что стратегии и планы бесполезны, если они в силу тех или иных причин не реализуются. Ключевой тезис, связанный со стратегическим менеджментом на макроуровне, состоит в том, что принимать и добиваться реализации наиболее эффективных решений, которые чаще всего оказываются непопулярными, способна только сильная власть, имеющая достаточный запас рейтинга. При этом дивиденды от непопулярных, но необходимых решений достаются будущей власти, в то время как действующая несет имиджевые потери.

### Многокритериальное оценивание регионов ЮФО

Многокритериальное оценивание является довольно сложной задачей, не имеющей однозначного решения. Современные математические подходы к решению этой проблемы представлены, например, в данном источнике: [13]. На практике многокритериальное оценивание чаще всего осуществляется путем построения интегральных индикаторов и разнообразных рейтинговых систем [4; 5; 7; 12].

Рейтинги являются одним из наиболее широко применяемых инструментов поддержки принятия управленческих решений. Существуют различные методы построения рейтингов, зависящие от сферы применения, решаемых задач и специфики сравниваемых объектов. Эти методы включают экспертные оценки, статистические процедуры (регрессионный и кластерный анализ) и алгоритмы многокритериального ранжирования.

В региональной экономике можно выделить рейтинговые системы нескольких типов. Сюда относятся: имиджевые рейтинги, выполняющие преимущественно пиар-функцию, инвестиционные рейтинги, призванные стать ориентиром для потенциальных инвесторов, кредитные рейтинги, по которым оценивается надежность регионов-заемщиков, рейтинги эффективности территориального управления и другие.

В основе рейтинговых систем должен лежать системный подход. Основные принципы синтеза рейтинговых систем, которые корреспондируют с принципами построения иерар-

хических структур и с другими принципами системного анализа и системной динамики, изложены в данных источниках [1; 11].

На практике данные принципы по разным причинам учитываются не всегда и не в полной мере. В качестве положительного примера можно привести пилотный проект 2007 г. создания рейтинговой системы оценки социально-экономического положения регионов ЮФО (до разделения на ЮФО и СКФО), предназначенной для сравнительного анализа эффективности регионального менеджмента [1].

Данный рейтинг включает две группы показателей: социальные (50) и финансово-экономические (30). В каждой из этих групп выделяются показатели текущего состояния (уровня) (29 и 18) и динамики (темпов роста) (21 и 12). Рейтинг уровня довольно консервативен, так как включает преимущественно инерционные показатели, в то время как базирующийся на индексах роста рейтинг динамики заметно варьируется год от года.

Разнородные исходные показатели стандартизируются путем перехода к пятибалльной шкале, при этом наилучшие оцениваются 5 баллами, а наихудшие получают один балл. По экстремально неудовлетворительным показателям (например, при спаде производства) баллы регионам не начисляются. В каждой из четырех указанных групп производится суммирование баллов по всем показателям, некоторые из которых, ввиду повышенной важности, взвешиваются с коэффициентами от 1,2 до 2. На заключительном этапе рассчитывается средний балл и производится итоговое ранжирование (табл. 1).

Таблица 1

**Рейтинг эффективности управления регионами ЮФО в 2006 г.**

Регион	Показатели состояния			
	финансово-экономические		социальные	
	Средний балл	Ранг	Средний балл	Ранг
Республика Адыгея	2,89	6	3,31	5
Республика Калмыкия	3,37	5	3,26	6
Краснодарский край	5,21	1	4,05	1
Астраханская область	3,99	4	3,90	2
Волгоградская область	4,50	3	3,49	4
Ростовская область	4,84	2	3,75	3

Примечание. Составлено по: [1].

Полученные результаты можно сопоставить с инвестиционным рейтингом, ежегодно публикуемым национальным рейтинговым агентством «Эксперт РА» [8]. Мы можем заметить, что финансово-экономический ранг рейтинга качества управления практически совпадает с рангом инвестиционного потенциала.

Согласно оценкам РА «Эксперт», наиболее инвестиционно-привлекательными регионами ЮФО (со значительным отрывом от других) в рассматриваемый период являлись Краснодарский край и Ростовская область. Помимо прочего, это обусловлено тем, что в используемой данным рейтинговым агентством методике инвестиционный потенциал существенно зависит от масштаба экономики.

За прошедшие годы положение регионов ЮФО в российском инвестиционном рейтинге несколько изменилось. Если ранги инвестиционного потенциала регионов ЮФО сдвинулись на 1–2 пункта в ту или иную сторону, то по рангу инвестиционного риска Астраханская область переместилась вверх сразу на 19 позиций, Краснодарский край и Адыгея (в связи с олимпийским строительством) улучшили позиции на 8 пунктов, в то время как Ростовская область переместилась с 6 места на 11, а Волгоградская – с 24 на 39 (см. табл. 2, табл. 3).

Согласно оценкам РА «Эксперт», из 6 групп показателей риска (социальный, экономический, финансовый, криминальный, экологический и управленческий) в Краснодарском крае наиболее велики (а значит, приоритетны для снижения) следующие: финансовый, криминальный и социальный риски, в Ростовской области – финансовый, социальный, управленческий, в Волгоградской области – управленческий, экономический и криминальный, в Астраханской области – криминальный, социальный и экологический, в Калмыкии – социальный, управленческий и финансовый; в Адыгее – финансовый и социальный. Таким образом, в целом для ЮФО наибольшие проблемы связаны с социальными и финансовыми рисками. В наименьшей степени южный макрорегион подвержен экологическим рискам, что является его конкурентным преимуществом.

В качестве дополнительного финансово-экономического рейтинга может использоваться уровень бюджетной обеспеченности, который рассчитывается Минфином РФ как отношение индекса налогового потенциала к индексу бюджетных расходов и является основным критерием при расчете размера финансовой помощи регионам в рамках политики бюджетного выравнивания (см. табл. 4).

**Инвестиционный рейтинг регионов ЮФО «Эксперт РА» в 2005–2006 гг.**

Регион	Ранг инвестиционного потенциала		Ранг инвестиционного риска			
	2004/05	2005/06		2004/05	2005/06	
		Место (ранг)	Потенциал, % (Россия – 100%)		Место (ранг)	Средневзвешенный индекс риска
Республика Адыгея	74	76 (5) *	0,234	38	46 (4)	1,105
Республика Калмыкия	81	83 (6)	0,126	78	76 (6)	1,478
Краснодарский край	9	6 (1)	2,612	16	10 (2)	0,889
Астраханская область	56	58 (4)	0,518	59	59 (5)	1,173
Волгоградская область	21	20 (3)	1,164	35	24 (3)	1,036
Ростовская область	10	13 (2)	1,907	6	6 (1)	0,882

Примечание. В скобках указан рейтинг региона в ЮФО. Составлено по: [6].

**Инвестиционный рейтинг регионов ЮФО «Эксперт РА» в 2012 г.**

Ранг потенциала	Ранг риска	Регион	Риск	Потенциал, % (Россия – 100 %)	Характеристика
76 (5) *	38 (3)	Республика Адыгея	0,276	0,318	Незначительный потенциал – умеренный риск
82 (6)	80 (6)	Республика Калмыкия	0,495	0,171	Незначительный потенциал – высокий риск
5 (1)	2 (1)	Краснодарский край	0,169	2,654	Максимальный потенциал – минимальный риск
58 (4)	40 (5)	Астраханская область	0,279	0,578	Пониженный потенциал – умеренный риск
22 (3)	39 (4)	Волгоградская область	0,277	1,128	Пониженный потенциал – умеренный риск
11 (2)	12 (2)	Ростовская область	0,204	1,914	Средний потенциал – умеренный риск

Примечание. В скобках указан рейтинг региона в ЮФО. Составлено по: [6].

В то время как индекс бюджетных расходов, зависящий, главным образом, от демографических характеристик, в регионах ЮФО различается сравнительно мало, то налоговый потенциал экономически слаборазвитых республик почти вдвое ниже, чем в соседних регионах округа. Легко увидеть, что индекс налогового потенциала хорошо коррелирует с индексом ВРП, который рассчитывается как отношение среднедушевого ВРП субъекта фе-

дерации к среднедушевому ВРП по сумме регионов России (коэффициент корреляции равен 0,82). Заметим, что в период с 1998 по 2011 гг. в Астраханской области и в Калмыкии индекс ВРП имел тенденцию к снижению, в то время как в Адыгее – заметно возрос.

Собственный рейтинг, учитывающий около двух десятков экономических, финансовых и социальных показателей, составляется также организацией РА «РИА Рейтинг» (см. табл. 5).

Таблица 4

## Уровень бюджетной обеспеченности регионов ЮФО в 2012 г.

Регион	Индекс ВРП – 2011	Индекс налогового потенциала	Индекс бюджетных расходов	Уровень бюджетной обеспеченности до распределения дотаций	Уровень бюджетной обеспеченности после распределения дотаций
Республика Адыгея	0,395	0,335	0,823	0,408	0,624
Республика Калмыкия	0,316	0,350	0,833	0,420	0,626
Краснодарский край	0,739	0,632	0,831	0,760	0,790
Астраханская область	0,532	0,662	0,779	0,850	0,868
Волгоградская область	0,606	0,688	0,823	0,836	0,857
Ростовская область	0,564	0,511	0,837	0,611	0,659

Примечание. Составлено по: [12].

Таблица 5

## Рейтинг социально-экономического положения регионов ЮФО РА «РИА Рейтинг» в 2012 г.

Место в 2012 г.	Регион	Итоговый рейтинг	Место в 2011 г.	Место в 2010 г.
73 (5)	Республика Адыгея	25,474	74 (5)	73 (5)
77 (6)	Республика Калмыкия	20,925	79 (6)	80 (6)
16 (2)	Краснодарский край	53,255	13 (1)	11 (1)
55 (4)	Астраханская область	36,512	64 (4)	63 (4)
37 (3)	Волгоградская область	44,560	35 (3)	29 (3)
15 (1)	Ростовская область	53,805	21 (2)	19 (2)

Примечание. В скобках указан рейтинг региона в ЮФО. Составлено по данным РА «РИА Рейтинг» [5].

### Систематизация проблем, целей, решений

Основываясь на результатах приведенных выше рейтинговых исследований и структурно-динамического анализа [3; 8; 9; 10], мы предлагаем следующее схематическое представление иерархий «цели – проблемы – решения», которое может служить платформой для стратегического планирования в контексте основных проблем, характерных для регионов ЮФО.

Ряд обозначенных проблем и задач могут и должны решаться региональными законодательными и исполнительными органами, исходя из своих бюджетных возможностей и властных полномочий, в том числе совместно с территориальными органами федеральных

служб. Вместе с тем, из вышеприведенной схемы следует, что многие проблемы ЮФО имеют системный, в том числе институциональный характер, не являются специфическими и, таким образом, не могут решаться ни в рамках округа, ни в рамках его отдельных территорий.

### Примечание

<sup>1</sup> Статья подготовлена в рамках выполнения проектов «Разработка математического инструментария, информационных технологий и компьютерных программ для поддержки принятия решений по обеспечению устойчивого развития региона» Южного федерального университета и «Инвестиционная привлекательность и сценарии развития южного макрорегиона» Южного научного центра РАН.

<p><b>ГЕНЕРАЛЬНАЯ ЦЕЛЬ</b></p> <p>1) сокращение отставания в экономическом и социальном развитии, повышение эффективности использования всех видов ресурсов</p>	→	<p><b>ЧАСТНЫЕ ЦЕЛИ</b></p> <p>1) развитие перспективных видов экономической деятельности; 2) повышение уровня жизни населения; 3) повышение эффективности государственного управления</p>
<p><b>ПРОБЛЕМЫ</b> (следствия)</p> <p>1) дотационность; 2) недостаточное развитие транспортной и коммунальной инфраструктуры; 3) высокий уровень дифференциации доходов населения; 4) теневая экономика; 5) естественная убыль населения; 6) структурная безработица</p>	←	<p><b>ЗАДАЧИ</b> (ожидаемые результаты)</p> <p>1) увеличение налоговой базы; 2) достижение целевых показателей обеспеченности; 3) снижение уровня бедности; 4) снижение масштабов; 5) увеличение рождаемости и продолжительности жизни; 6) модернизация системы высшего профессионального образования</p>
<p><b>ПРИЧИНЫ</b> (источники проблем)</p> <p>1) низкая инвестиционная активность; 2) отсталость институтов; 3) коррупция; 4) недостаточная эффективность экономики, низкая производительность труда</p>	←	<p><b>МЕРЫ</b> (предлагаемые решения)</p> <p>1) улучшение инвестиционного климата; 2) реформирование, открытость, конкурсное замещение должностей; 3) повышение прозрачности, совершенствование судебной системы; 4) устранение монополизма, развитие конкурентной среды</p>
<p><b>ПРОБЛЕМНЫЕ ОБЪЕКТЫ</b> (секторы экономики, социальные группы, отдельные территории)</p> <p>1) молодёжь; 2) органы исполнительной власти, суды, полиция; 3) промышленность, реальный сектор; 4) объекты инфраструктуры и социальной сферы; 5) неформальный сектор экономики; 6) депрессивные территории</p>	←	<p><b>МЕРОПРИЯТИЯ</b> (планируемые действия)</p> <p>1) мониторинг качества образования, стимулирование бизнеса к созданию рабочих мест; 2) повышение квалификационных требований и персональной ответственности, ротация, введение конкурсности при назначениях на должности, информационная открытость, создание действенных механизмов и каналов обратной связи с населением; 3) льготное налогообложение реальных инвестиций, преференции при создании рабочих мест, государственные гарантии; 4) государственные инвестиции в приоритетные объекты на основании экспертиз и опросов населения; 5) создание благоприятных условий для развития мелкотоварного производства, защита малого бизнеса; 6) бюджетное финансирование локальных целевых мероприятий, налоговые льготы для частных инвесторов</p>

Рис. Взаимосвязь дерева проблем, дерева целей и дерева решений в контексте стратегического менеджмента регионов ЮФО

### Список литературы

1. Емельянов, В. В. Социально-экономические процессы на Юге России в 2000 – 2006 гг. Опыт ретроспективного исследования / В. В. Емельянов, Г. Г. Матишов, М. А. Самойлова, В. В. Селютин. – Ростов-н/Д : ЮНЦ РАН, 2008. – 464 с.

2. Инвестиционные рейтинги регионов России / Рейтинговое агентство «Эксперт». – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.raexpert.ru/ratings/regions/> (дата обращения 11.01.2014). – Загл. с экрана.

3. Матишов, Г. Г. Социально-экономическая неоднородность и неравномерность развития южных регионов: проблемы и перспективы выравнивания / Г. Г. Матишов, В. В. Селютин // Проблемы социально-экономического и этнополитического развития южного макрорегиона. – Ростов-н/Д : Изд-во ЮНЦ РАН, 2012. – С. 147 – 73.

4. Многокритериальный анализ и интегральное оценивание / С. А. Заруцкий, В. В. Селютин. – Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2012619994. – Зарегистрировано в Реестре программ для ЭВМ 6 ноября 2012 г.



5. Инвестиционные рейтинги регионов России / Рейтинговое агентство «Эксперт». — Электрон. текстовые дан. — Режим доступа: <http://www.raexpert.ru/ratings/regions/> (дата обращения 11.01.2014). — Загл. с экрана.

6. Селютин, В. В. Необходимость системного подхода к анализу причин, сценариев и путей решения проблем Северного Кавказа / В. В. Селютин // Системный кризис на Северном Кавказе и государственная стратегия развития макрорегиона. Материалы Всерос. науч. конф.; 13–15 сентября 2011 г. — Ростов н/Д : Изд-во ЮНЦ РАН, 2011. — С. 22–25.

7. Селютин, В. В. Построение интегральных индикаторов как средство оценивания региональных социально-экономических систем / В. В. Селютин, С. А. Заруцкий // Материалы Третьей междунар. конф. «Моделирование устойчивого регионального развития»; 7–9 сентября 2009 г. — Нальчик : Изд-во КБНЦ РАН, 2009. — С. 164–170.

8. Селютин, В. В. Социально-экономическая неоднородность развития южных регионов России / В. В. Селютин // Асимметрия развития социопродохозяйственной системы Южного макрорегиона России: особенности проявления, измерение, механизмы управления / под ред. Н. П. Иванова, — Ставрополь : РИО ИДНК, 2012. — С. 16–41.

9. Селютин, В. В. Сравнительная социально-экономическая динамика и проблема выравнивания (на примере южного макрорегиона) / В. В. Селютин

// Экономический рост, ресурсозависимость и социально-экономическое неравенство. Материалы Всерос. конф.; 22–24 октября 2012 г. — СПб. : Изд-во СПб ЭМИ РАН, 2012. — С. 176–179.

10. Селютин, В. В., Ушканов А. В. Структурные изменения в экономике регионов Юга России / В. В. Селютин, А. В. Ушканов // Экология. Экономика. Информатика. Материалы 40-й конф. «Математическое моделирование в проблемах рационального природопользования»; 3–8 сентября 2012 г. — Ростов-н/Д : Изд-во ЮФУ, 2012. — С. 437–440.

11. Селютин, В. В. Теория и практика построения региональных рейтинговых систем / В. В. Селютин, Н. В. Лихтанская // Экология. Экономика. Информатика. Материалы 35-й школы-семинара «Математическое моделирование в проблемах рационального природопользования»; 9–14 сентября 2007 г. — Ростов-н/Д : Изд-во СКНЦ ВШ, 2007. — С. 123–128.

12. Финансовые взаимоотношения с регионами / Министерство финансов РФ. — Электрон. текстовые дан. — Режим доступа: <http://www1.minfin.ru/ru/budget/regions/> (дата обращения 11.01.2014). — Загл. с экрана.

13. Figueira, J. Multiple criteria decision analysis: state of the art surveys / J. Figueira, S. Greco, M. Ehrgott. — Boston : Springer, 2005. — 1048 p.