

С. Ф. Куган

*Брестский государственный технический университет,
Брест, Беларусь, sfkugan@mail.ru*

СЦЕНАРИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ – РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ

Разработка сценария стратегического развития предполагает четкое понимание будущих целей и связано, зачастую с необходимостью улучшения ситуации в любой экономической сфере. В статье рассматривается процесс разработки сценария стратегического развития логистического потенциала Брестского региона, предполагающий получение конкретных результатов, готовых к практическому применению. Сценарий стратегического развития не совсем стратегия, а скорее система взглядов, определяющих стратегию развития региона, которая в дальнейшем может корректироваться. Сами по себе стратегические изменения создают системную проблему управления, которая заключается в том, что регион, как и любая система, должен развиваться, оставаясь стабильным. Стабильность обеспечивает более высокую эффективность, чем деятельность в период развития, но развитие обеспечивает эффективность в будущем.

Ключевые слова: *компромиссный подход, сценарий развития, логистический потенциал региона, видение, миссия, стратегические решения*

S. Kujan

Brest State Technical University, Brest, Belarus, sfkugan@mail.ru

STRATEGIC DEVELOPMENT SCENARIO – DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION

The development of a strategic development scenario presupposes a clear understanding of future goals and is associated, as a rule, with the need to improve the situation in any economic sphere. This article examines the process of developing a scenario for the strategic development of the logistics potential of the Brest region, which implies obtaining specific results that are ready for practical application. The scenario of strategic development is not really a strategy, but rather a system of views that determine the strategy for the development of the region, which can be corrected in the future. By themselves, strategic changes create a systemic management problem, which is that the region, like any system, must develop while remaining stable. Stability provides higher efficiency than activities during development, but development ensures efficiency in the future.

Keywords: *compromise approach, development scenario, logistics potential of the region, vision, mission, strategic decisions*

Регион, в отличие от хозяйствующих субъектов, представляет собой более сложную социально-экономическую систему. Специфика управления регионом провоцирует проблемы административного характера и системное представление всего комплекса проблем обеспечивает выявление причинно-следственных связей и определение наиболее значимых проблем, что в свою очередь создает условия для принятия стратегических решений в управлении регионом [1]. Стратегическое управление в общем виде представляет собой процесс, определяющий последовательность действий социально-экономической системы по разработке и реализации стратегии. Такое управление проявляется в умении моделировать ситуацию, в способности выявлять необходимость изменений, в разработке самой стратегии и ее реализации.

Практика рассмотрения проблем стратегического управления регионами свидетельствует о том, что в этом отношении чаще всего речь идет о причинах, помешавших получить запланированные результаты в силу изменений внешней среды. Специфичность каждого региона заключается в том, что наряду с наличием общих проблем регионального характера присутствуют проблемы частные, поскольку сочетание факторов внутренней и внешней среды всегда уникально. Философия развития региона традиционно включает в себя совокупность трех целевых элементов: видение (труднодостижимая цель), миссия (основная цель) и стратегические цели, представляющие собой сочетание различных вариаций двух предыдущих целевых элементов [2]. Учитывая уникальность и особенности развития каждого региона, получаемое сочетание целевых элементов в большинстве стратегий различно, поэтому имеет место ситуация отсутствия типовых стратегий, которые можно было бы считать образцами развития территории. При всей общности функций управления и элементов стратегии те модели достижения целей развития регионов, которые доказывают свою состоятельность, оказываются привязанными к уникальной ситуации, к тем условиям, которые определяют ту или иную модель поведения. В условиях ограниченности ресурсов достижение целей всех возможных субъектов целеполагания невозможно, а значит, цели будут достигнуты не полностью, что и определяет понятие компромисса. При компромиссном подходе не приходится ждать ярко выраженных системных эффектов и устойчивых качественных изменений, что соответствует стратегическому сценарию развития территорий. В то же время проявление синергии может определять решения проблемы ограниченности ресурсов. Синергия образуется за счет эмерджентности взаимодействия субъектов. А такая ситуация вероятна при обозначении общего в проблемах и интересах различных групп субъектов (власти, бизнес-сообщества и социума) и общего в проблемах и интересах субъектов одной группы (предприятия одной отрасли в регионе), а также при определении системных факторов развития, изменение которых благоприятно отразится на интересах различных групп субъектов. И первое, и второе условия определяют необходимость договариваться, определяя общий центр ответственности и принятия решений, обосновывать необходимость стратегических решений, что возможно только в процессе диалога сторон, когда каждая из них будет стремиться понять позицию другой стороны по переговорам.

Разработка сценария развития логистического потенциала Брестского региона предполагает сочетание уникальности и стандартности стратегии. Суть проблемы в том, что эталоном является Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. (НСУР-2030), определяющая цели, этапы и направления перехода Республики Беларусь к «постиндустриальному обществу и инновационному развитию экономики при гарантировании всестороннего развития личности, повышении стандартов жизни человека и обеспечении благоприятной окружающей среды» [3]. Проблема отражения логистических потенциалов и процессов их развития в стратегических сценариях регионов связано с целеполаганием. Во-первых, регионы пытаются в своих сценариях развития закрепить действия, отражающие функциональную ориентацию руководства, а такой подход приводит к тому, что формулировки основных элементов стратегии регионов похожи друг на друга. Во-вторых, попытка сформулировать цели, отражающие намеченные ранее проекты и программы, и последующая их интеграция в стратегию не позволяет получить системное представление о перспективах развития региона. В-третьих, часто формулируются не стратегические, а оперативные и тактические цели. По итогу регион получает не сценарий стратегического развития, а традиционный среднесрочный план действий, что в условиях замедления темпов экономического роста в стране исключает определение новых источников развития белорусских регионов. Для определения и использования таких источников стратегически важно выявить возможности, представляемые внешней средой, но при этом не следует забывать и о внутреннем потенциале регионов, в том числе логистическом, который необходим для реализации неиспользованных ранее или открывающихся вновь возможностей.

Сценарий стратегического развития, как правило, представляет совокупность значимых целей, которые могут быть уже сформулированы на момент разработки стратегии, а могут находиться в стадии реализации как цели ранее принятой стратегии. Цели могут быть получены в результате конкретизации видения и миссии, а могут быть выдвинуты в процессе обработки результатов анализа внешней и внутренней среды региона или могут быть определены как цели достижения конкурентных преимуществ по результатам выбора стратегии из числа эталонных вариантов. Поэтому для построения сценария стратегического развития логистического потенциала необходимо определиться с общими направлениями развития региона.

Баланс между экономическим и историческим развитием Брестского региона основан на существующих специализациях региона (туризм, трикотажное производство, ИТ-кластер, сельское хозяйство, логистика) и экономико-географическом положении области. Приграничное положение Брестской области (общие границы с Республикой Польша и Украиной) предопределяет условия для развития логистического потенциала, а также для инновационного развития социальной культуры и технологий, промышленности, туризма, что позволяет обеспечить высокое качество жизни населения. Учитывая специализации региона, представляем основные цели его стратегического развития: повышение качества жизни населения области с учетом приоритетных направлений (образование, культура, здравоохранение и сфера услуг); привлечение инвестиций в строительство доступного жилья, туризм, логистику, сельское хозяйство; развитие инфраструктурных комплексов и промышленности на базе инновационных решений; пространственное развитие региона; обеспечение эффективности использования логистического потенциала региона для улучшения функционирования региональной логистической системы и дальнейшего роста валового регионального продукта на душу населения.

В настоящее время не существует универсальных рекомендаций для разработки стратегий или сценариев стратегического развития, особенно в части выбора факторов развития регионов. Предлагаемая совокупность стратегически значимых факторов (лучшие практики, SWOT-анализ, философия развития, действующая стратегия) дает возможность разработать сценарии развития любой социально-экономической системы. Структурное содержание самого сценария с учетом указанных факторов представляется нами как система функциональных стратегий развития региона и межфункциональных стратегических проектов и программ (как республиканских, так и региональных). На втором уровне декомпозиции структуры стратегического сценария находятся функциональные программы и программные проекты, далее по иерархии мероприятия и ресурсы, необходимые для реализации мероприятий. Как дополнение в структуру сценария следует включить некоторые текущие функциональные стратегии (политики), проекты и программы, что позволит получить стратегический план действий по развитию логистического потенциала региона, представив его в виде матрицы решений. Использование основных целевых элементов: видения, миссии, стратегических целей в сочетании с пространственными параметрами, значениями реализованных частных потенциалов, моделью существующей логистической системы региона, факторами влияния позволяет подготовить матрицу решений, на основе которой в дальнейшем разрабатывается сценарий развития. Предложенные в матрице решения представляются в разрезе факторов устойчивого развития: инвестиционной привлекательности, спроса на логистические услуги, использования транзитных коридоров, количества объектов логистической инфраструктуры, экологичности экономических и технических процессов, уровня технологичности, уровня цифровизации и учитывают возможности региона, а также описание оказываемого в перспективе влияния на потребителей.

Данный подход позволяет подготовить итоговые формулировки целей стратегии развития:

1) пространственное развитие города и области, предполагающее комплексное взаимодействие трех структурных элементов: городских и областных территорий, транспортной инфраструктуры и среды обитания;

2) инвестиционная поддержка решений по строительству логистического парка, функционально ориентированного на экспортно-импортную деятельность, инновационность (Индустрия 4.0) и энергоэффективность;

3) использование возможностей и ресурсов региональной логистической системы для формирования эффективной системы городской мобильности. В результате разрабатывается система функциональных стратегий, на основе которой в дальнейшем создается сценарий стратегического развития логистического потенциала, гармонично вписывающийся в стратегическое планирование развития Брестской области.

В состав сценария включены:

1. Стратегия пространственного развития, определяющая основные городские и областные пространственные параметры, учитывающая потенциал развития, возможности, угрозы, слабые и сильные стороны Брестского региона. Целевые установки стратегии являются ориентиром для обозначения поступательного движения по различным направлениям и заданием для разработки генерального и детального планов города и области с последующей их реализацией.

2. Стратегия создания мультимодального логистического парка, который будет расположен в СЭЗ Брест. Мультимодальный логистический парк – это комплекс, представляющий собой систему взаимосвязанных логистических центров и объектов инфраструктуры, предназначенных для обработки разнообразных грузов больших объемов. Общая площадь логистического парка превышает 100 тыс. м². Предполагается, что товары, поступающие в логистические центры парка, будут не только складироваться и обрабатываться, но и перераспределяться по другим регионам. Создание логистического парка Песчатка-Высокое позволит стать ему одним из крупнейших трансграничных узлов между Европейским и Евразийским союзами, на трансъевропейской автомагистрали Е30. В рамках реализации функциональной стратегии определяется необходимость строительства нового отрезка скоростной транспортной магистрали М1, которое целесообразно провести севернее городов Кобрин и Жабинки к Западному обходу г. Бреста через Северное полукольцо. Учитывая специализацию Брестского региона, предлагается создание центрального оптово-логистического центра, связанного с распределением сельскохозяйственной и иного вида продукции, организацией ее транспортировки, на основе использования методов искусственного интеллекта для работы в условиях сложного температурного режима. Размещение оптово-логистического центра, входящего в состав парка, целесообразно осуществить рядом с Северным полукольцом, имеющим выходы на грузовой пункт пропуска «Козловичи» и межгосударственный автодорожный пункт пропуска «Песчатка».

3. Стратегия городской мобильности, основанная на концепции создания транспортно-пересадочных узлов, предполагает использование имеющихся возможностей парковочного пространства через рациональное его применение, развитие наземного рельсового транспорта в границах существующих железнодорожных коридоров в направлениях от Центрального железнодорожного вокзала в восточном, южном и северном направлениях с формированием транспортно-пересадочных узлов. Это позволит в дальнейшем увязать систему городского пассажирского транспорта с пригородом (при дальнейшем росте города), городом-спутником, аэропортом и другими поселениями в разных направлениях в зоне влияния города, вывести активную транспортную магистраль из центра города и повысить комфорт и скорость передвижения.

Теоретическая и практическая значимость подобного сценария стратегического развития логистического потенциала Брестской области (от диагностики и определения основного содержания до подготовки к реализации) состоит в построении целевого конфигуратора (системы функциональных стратегий), включающего адаптированную к особенностям Брестской области матрицу решений, SWOT-анализ, а также факторы устойчивого развития, что дало возможность

сформулировать направления изменений для региональной модели логистической системы, а ее потенциал формировать в соответствии с целями стратегического развития области в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Список использованных источников

1. *Котлер, Ф.* Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер. – М. : Прогресс, 1990. – 736 с.
2. *Лапыгин, Д. Ю.* Бизнес-план: стратегия и тактика / Д. Ю. Лапыгин, Ю. Н. Лапыгин. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2008. – 93 с.
3. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. / Нац. комиссия по устойчивому развитию Респ. Беларусь ; редкол.: Я. М. Александрович [и др.]. – Минск : Юнипак, 2015. – 200 с.