

**Конкурентные перспективы
драйверов
социально-экономического развития
Самарской области**

Шкуратов Сергей Егорович

«Когда дела идут скверно, нелегко сосредоточиться на долгосрочной программе.»

Если ты попал в болото с крокодилами, трудно постоянно помнить о том, что твоя задача - осушить это болото».



*Фрэнк Пипп
СЕО компании Xerox*



«Решительный шаг вперед – очень часто есть результат хорошего пинка под зад».

*Николай Фоменко, шоумен,
Глава Marussia Motors*



- **Конкурентные перспективы** – это про конкуренцию, конкурентоспособность, а значит
 - с кем конкурируем?
 - за кого (в глазах кого) конкурируем?
 - за что конкурируем?
 - за счет чего конкурируем?

А конкурируем ли?

А может хватит конкурировать?

А может пора кооперироваться?

- **... драйверов социально-экономического развития Самарской области** – это
 - Кластеры. Отрасли. Предприятия
 - Узкие места и проблемы. Ключевые факторы успеха
 - Ресурсы. Компетенции. Преимущества

Драйвер роста vs. Точки роста

- **Точка роста**
отражение потенциала развития некоего рынка, источника потенциального спроса.
- Ошибочно опираться только на попытках найти и активизировать точки роста (привлечение прямых иностранных инвестиций, выделение отдельных территорий в качестве точек роста, реализация мегапроектов и т.п.) в ущерб формированию драйверов роста.
- **Драйвер экономического роста** – это механизм, который улавливает потенциальный рыночный спрос, и за счет формируемых вертикальных и горизонтальных связей катализирует импульсы, идущие от него.
- Это и инфраструктура, и логистика, и благоприятная среда, и система устойчивых региональных, межотраслевых и внутриотраслевых кооперационных связей, и управленческие традиции, и уровень развития социального капитала и т.д.

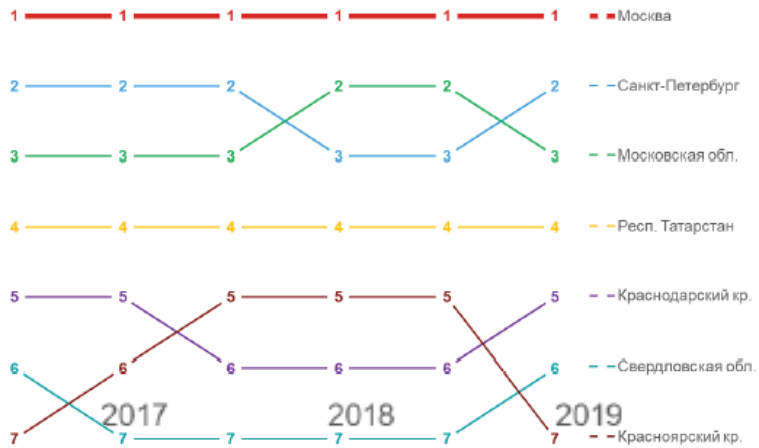
**Драйверы это про связи, передачу импульса,
а значит про развитие...и только потом про рост и эффективность**

Индекс конкурентоспособности регионов России 2022
AV RCI-2022

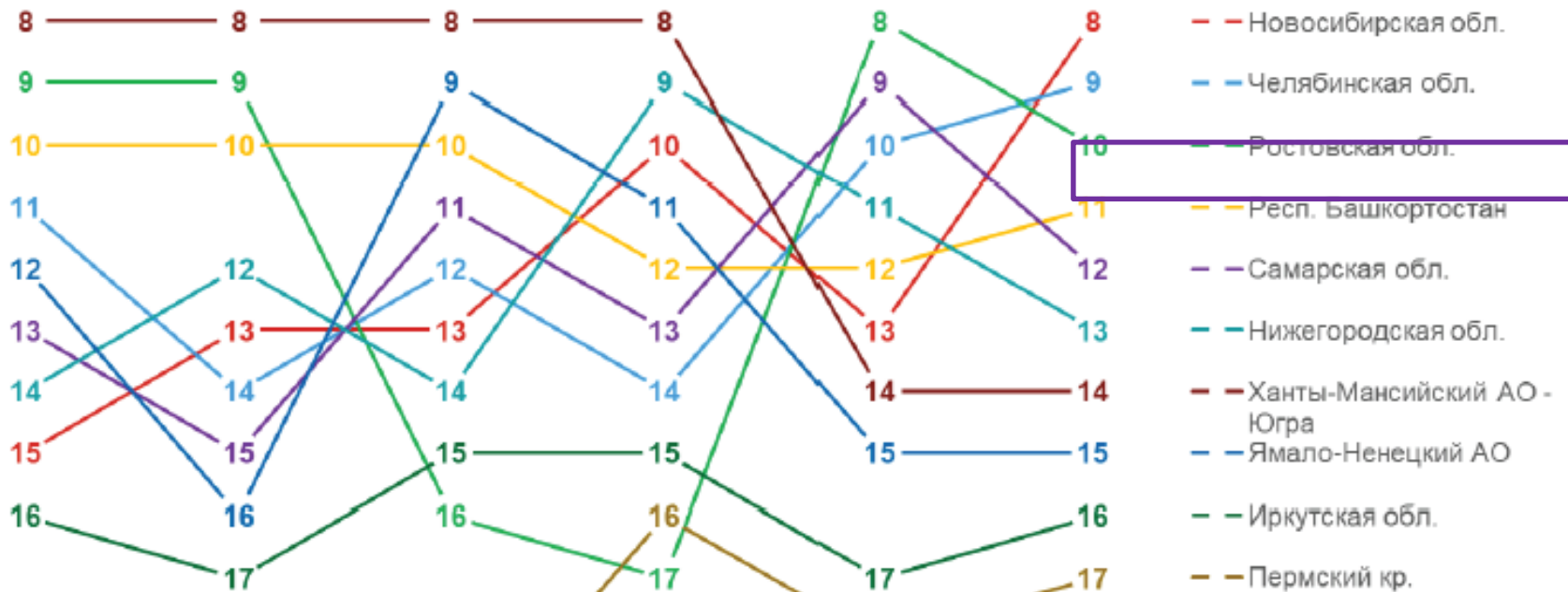
AV RCI		Рынки		Институты		Человеческий капитал		Инновации и информация		Природные факторы		Пространство и реальный капитал		Инвестиции и финансовый капитал			
Балл	P*	Балл	P*	Балл	P*	Балл	P*	Балл	P*	Балл	P*	Балл	P*	Балл	P*		
12		2,68	12	2,55	16	2,71	14	2,39	22	3,04	8	2,56	18	2,82	20	2,64	12

12 Самарская обл.

- **Индекс конкурентоспособности региона AV RCI**
 - характеризует фактическую способность территории конкурировать за ресурсы и рынки сбыта.
 - отражает фактическую реализацию факторов конкуренции, т.е. оценивает индикаторы, отражающие результаты межрегиональной конкуренции.
 - проводится по направлениям конкуренции, являющимися фокусом стимулирования роста региональной конкурентоспособности.

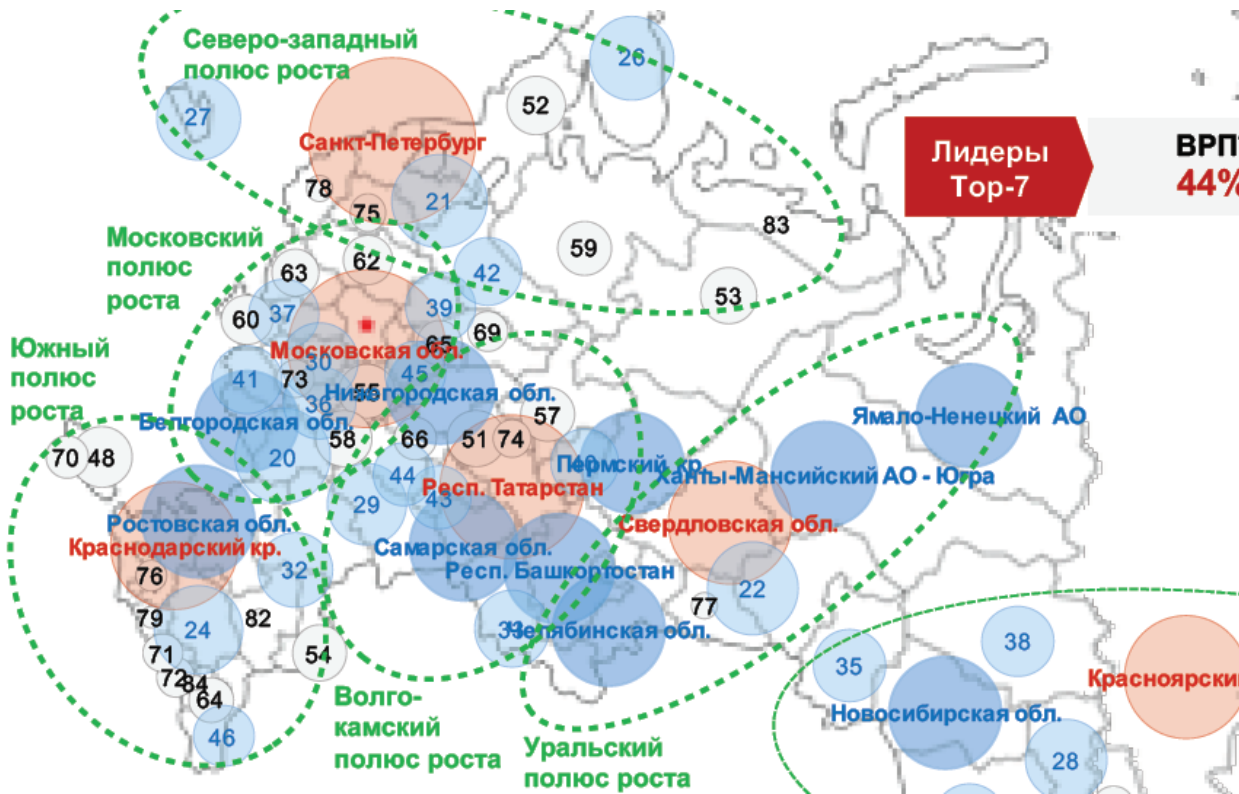


Стабильные позиции четверки регионов-лидеров
Борьба между Санкт-Петербургом и Московской обл.
Снижение позиции Красноярского кр. и рост позиции Свердловской обл.



В регионах с рейтингом «выше среднего по России» можно выделить

- прорывной рост конкурентоспособности в Новосибирской, Ростовской и Челябинской областях.
- сильные падения Самарской, Нижегородской областей, Ханты-Мансийского АО-Югры и ЯНАО



Лидеры Top-7	ВРП*	Инвестиции*	ЭАН*
	44%	40%	31%

1	Москва (5,00)
2	Санкт-Петербург (4,15)
3	Московская обл. (3,94)
4	Респ. Татарстан (3,58)
5	Краснодарский кр. (3,16)
6	Свердловская обл. (3,07)
7	Красноярский кр. (3,04)
8	Новосибирская обл. (2,80)
9	Челябинская обл. (2,78)
10	Ростовская обл. (2,77)
11	Респ. Башкортостан (2,73)
12	Самарская обл. (2,68)
13	Нижегородская обл. (2,65)
14	Ханты-Мансийский АО - Югра (2,59)

В группе или между группами конкуренция более обостренная?
 А надо ли конкурировать в рамках полюса роста (создавать свой и т.п.), а может быть кооперироваться для общего эффекта?



МЕТОДИЧЕСКИЕ ЗАМЕТКИ от StratPlan.ru

Артур Балчаев, МЦСИ «Леонтьевский центр»

**РОССИЙСКИЕ РЕЙТИНГИ РЕГИОНОВ,
 РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРИ СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ**

В обзоре представлена информация о наиболее интересных и качественно подготовленных рейтингах регионов России. Рассматриваются рейтинги, опубликованные в период с июля 2021 г. по июнь 2022 г. В обзор включены как актуальные (обновленные) версии рейтингов, содержащиеся в наших прошлогодних традиционных обзорах, так и новые рейтинги, информация по которым нами ранее не предоставлялась (табл.).

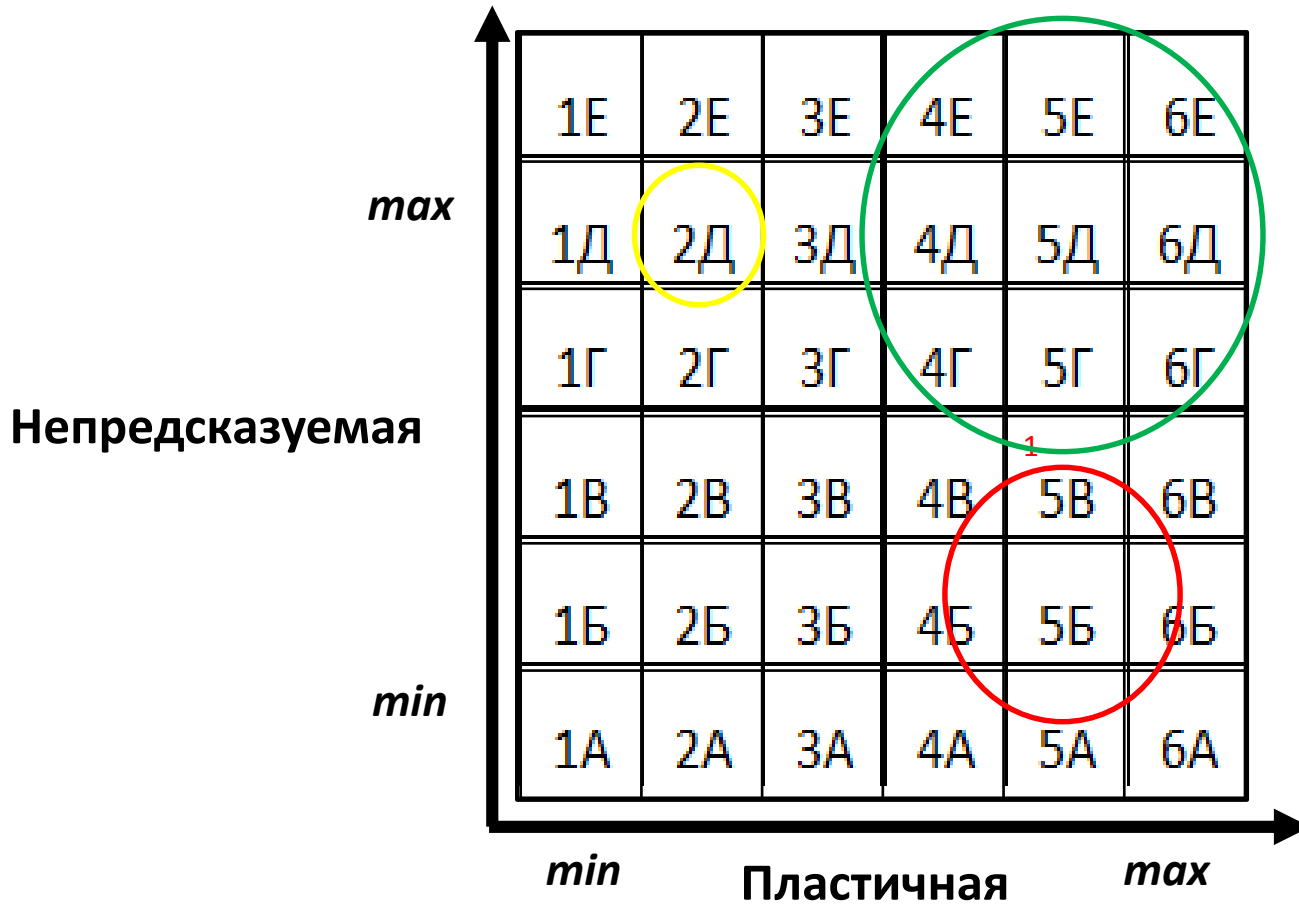
Таблица – Рейтинги регионов России, рекомендуемые для использования при стратегическом планировании¹

№ п/п	Наименование	Разработчик	Актуальность данных	Год публикации последнего рейтинга ²
1	Рейтинг социально-экономического положения субъектов РФ	Рейтинговое агентство «РИА Рейтинги» (далее – «РИА Рейтинг»)	2021 г.	2022
2	Рейтинг российских регионов по качеству жизни	«РИА Рейтинг»	2020-2021 гг.	2022

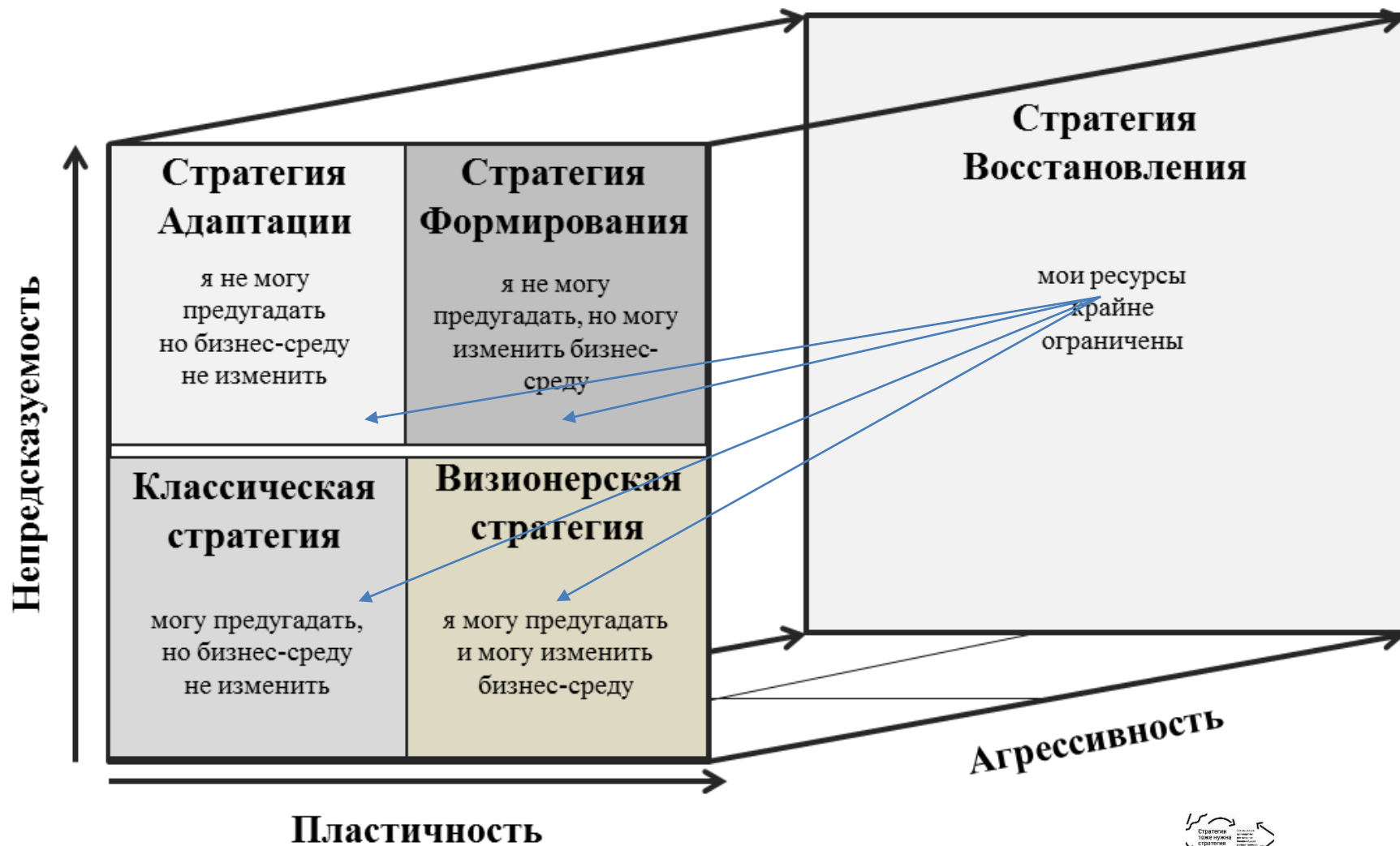
Про Стратегию -
значит начинать
с **внешней среды.**

- Какой расклад, какие оценки по осям как
 - **Непредсказуемость**
(1 – все предсказуемо,
10 – все НЕ предсказуемо)
 - **Пластичность**
(1 – среда не поддается изменению,
10 – среда податлива,
при должном воздействии может поддаться изменениям)

Ваше мнение о внешней среде на текущий момент



Стратегия – это про внешнюю среду!



И даже если сейчас «Во», надо делать двусложные, то есть, ВоКл, ВоВи, ВоАд, ВоФо



Стратегия – это про внешнюю среду!

ТИП СТРАТЕГИИ	КЛЮЧЕВЫЕ ДЕЙСТВИЯ	ИНДИКАТОРЫ УСПЕХА	ГЛАВНЫЕ ЛОВУШКИ
Классическая <i>будь большим</i>	Анализ Планирование Выполнение	Масштаб Доля рынка	Чрезмерное использование
Адаптации <i>будь быстрым</i>	Изменение Выбор Масштабирование	Скорость цикла Жизнеспособность продукта	Планировать то, что не поддается планированию
Визионерская <i>будь первопроходцем</i>	Прогнозирование Формулирование Упорство в реализации	Первенство на рынке Удовлетворенность клиента	Неправильное видение
Формирования <i>будь организатором</i>	Привлечение Организация Модификация	Рост и прибыльность экосистемы	Чрезмерный контроль экосистемы
Восстановления <i>учись выживать</i>	Реагирование Предвидение Рационализация Рост	Сокращение затрат Денежный поток	Отсутствие второго этапа (выжили, а дальше-то что?)

Про Стратегию -
значит куда же
без
SWOT-анализа!?

«еще тогда...»

- **GAP на старте:**
методологические «узкие места», акценты в редакциях стратегических документов

«а сейчас, еще и вдобавок.....»

- **GAP по ходу:**
текущие тренды, факторы, меняющие стратегические установки (экспертные мнения, мнения из зала)



SWOT-анализ-outside

Стратегия социально-экономического развития

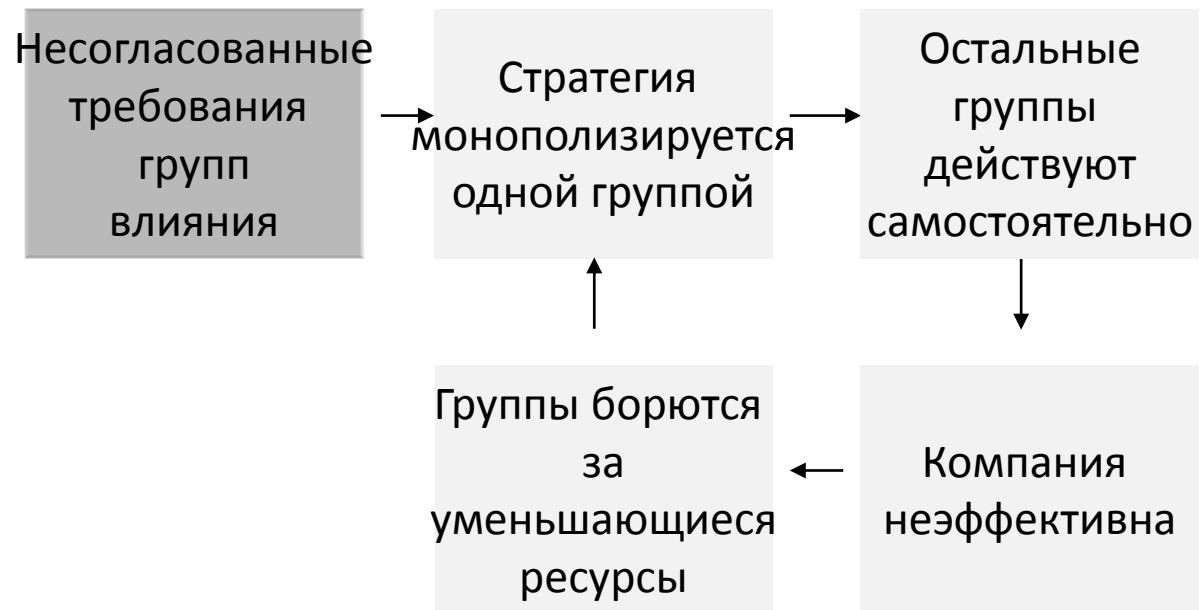
Сильные стороны	Слабые стороны
<p>S1 Диверсифицированная экономика и благоприятный кластерный портфель</p> <p>S2 Высокий уровень урбанизации населения, привлекательность региона для трудовой миграции</p> <p>S3 Выгодное географическое положение</p> <p>S4 Наличие полезных ископаемых (углеводородное и минеральное сырье)</p> <p>S5 Относительно благоприятные природно-климатические условия и наличие рекреационных ресурсов</p> <p>S6 Относительно благоприятный деловой климат</p>	<p>W1 Низкая производительность труда и недостаточная инвестиционная активность в ключевых кластерах</p> <p>W2 Недостаточная инновационная активность</p> <p>W3 Недостаточный уровень развития и наличие «узких мест» в транспортно-логистической инфраструктуре</p> <p>W4 Наличие экологических ограничений</p> <p>W5 Недостаточный уровень развития социальной инфраструктуры и наличие высокого уровня заболеваемости ВИЧ-инфекцией, наркоманией, туберкулезом</p> <p>W6 Чувствительность регионального бюджета к состоянию крупных промышленных компаний</p>
Возможности	Угрозы
<p>O1 Рост объема рынков в географически наиболее приближенных макрорегионах – ПФО, Республике Казахстан и азиатском регионе в целом</p> <p>O2 Увеличение объема внешних инвестиций (включая иностранные) вследствие реализации потенциала высокой конкурентоспособности</p> <p>O3 Развитие малого и среднего бизнеса, в том числе в промышленности и секторе услуг</p> <p>O4 Развитие СТА и рост миграционной привлекательности региона</p> <p>O5 Развитие транспортно-логистического кластера за счет реализации выгодного географического положения</p>	<p>T1 Снижение конкурентоспособности продукции ключевых кластеров (автомобилестроение и аэрокосмический кластер)</p> <p>T2 Усиливающаяся конкуренция со стороны регионов России за привлечение инвестиций</p> <p>T3 Снижение численности населения Самарской области</p> <p>T4 Ухудшение общей институциональной среды в России</p> <p>T5 Реализация рисков техногенных катастроф</p> <p>T6 Снижение притока инвестиций и срыв текущих проектов из-за неблагоприятной обстановки на международном уровне</p> <p>T7 Кризисные явления в российской экономике</p>

- **SWOT- на место!**
 - SWOT проводят **ПОСЛЕ формирования Видения!** В крайнем случае, если проводят до, то тогда стратегию формируем путем комбинаторики (3X3)
- **Видение и Сценарии**
 - Можно ли сценарии считать вариантами формулировки Видения? В сценарии закладываем факторы крайне важные и при этом крайне непредсказуемые? «Качество институциональной среды в РФ» и «Конъюнктура мирового рынка» таковы? Или это не сценарии, а критерии сортировки вариантов Видения?
 - При формировании сценариев в ССЭР в основу взяты факторы «Качество институциональной среды в РФ» и «Конъюнктура мирового рынка». Как они затрагиваются, раскрываются потом в SWOT в О-Т секторах? Да, по ним есть неопределенность и поэтому сценарии, но некоторые ясности и упоминания должны быть!
 - Несимметричность «для красоты» или «безответственности» приводит к тому, что как минимум одной сценарной области не хватает.
 - В каком из сценариев были, оказались, находимся?
- **SWOT-орфография и пунктуация, наполнение**
 - Когда пишем S-сильные стороны, то надо обозначать «сильнее» конкурентов (а не просто «сильная»). И тогда возвращаемся к вопросу а кто конкурент? Санкт-Петербург и Калужская область (указаны как конкурент за инвестиции)? Почему они? Как это бьется с группированием **в рейтингах?**
 - Когда пишем О-возможности, то пишем характеристики внешней среды, то есть строго прилагательные и наречия, а не возможные наши действия.
 - Вписываемые в SWOT-строки берутся в расчет как вероятные, то есть, точно именно так и будет. И тогда параметры из сценариев в SWOT не включаются.
 - SWOT проводят **ПОСЛЕ формирования Видения!** В крайнем случае До, когда стратегию формируем путем комбинаторики (3X3)
- **SWOT- исправления и дополнения**
 - **Делаем «шаг к истокам»** и формируем PEST и 5 сил Портера для СО, так как в текущей редакции Т и особенно О очень слабые. Вносим современные аспекты
 - Уже в режиме **как жить в этой внешней среде** (использовать и/или минимизировать возможности и угрозы) **формируем с выходом на матрицу 3x3 редакцию SWOT-анализа 2023 года**
 - В дальнейшем строки О и Т, но и S и W в SWOT СО должны рассматриваться как факторы внешней среды для каждого кластера (Самарская область как внешняя среда для каждого кластера)

Видение и Миссия

- **Видение и миссия включает элементы,** адресованные разным группам влияния и направленные к ним по специфическим каналам коммуникаций.
- Отсутствие документированной и разделяемой группами влияния идеологии ведет к **конфликту интересов.**

Про Стратегию -
значит куда
же без
Видения
и **Миссии!**?



Стратегические установки:

Видение

- ⤵ Для всей организации
 - ⤵ Количественное описание ценности, которую компания будет представлять для своих групп влияния «завтра»
 - ⤵ Ответ, даваемый компанией на вопрос почему ее группы влияния должны отказаться от конкурирующих предложений «сегодня».
 - ⤵ Ориентир в процессе разработки целей, отражающих уровень деловых притязаний
 - ⤵ Живая, яркая
 - ⤵ За пределами (вне) текущих возможностей
 - ⤵ Требуется экстраординарных усилий
- ⤵ Вдохновляющая
- ⤵ Идеальная картина того состояния бизнеса, которое может быть достигнуто при самом благоприятном стечении обстоятельств и в соответствии с мечтами владельца или руководителя

⤵ Реалистична, но не гарантирована

ВИДЕНИЕ

- Какими мы станем/хотим стать в будущем?
- Каковы наши ключевые цели и стремления на длительный промежуток времени?

VOLVO Trucks

Добиться, чтобы нас ценили как ведущего поставщика комплексных транспортных предложений для коммерческих перевозок.



Видение:

4 подхода к формированию и примеры

<p>Видение – «мишень» (количественная или качественная):</p> <ul style="list-style-type: none">• Стать 125-миллиардодолларовой компанией до 2000 года (Wall-Mart, 1990)• Демократизировать автомобили (Ford Motor Company, начало 1990-х)• Стать компанией, наиболее известной за изменение плохого качественного имиджа японских продуктов по всему миру (Sony, начало 1950-х)• Стать доминирующим игроком в коммерческих авиационных силах и привести мир в век самолетов (Boeing, 1950)• Стать самой сильной, с наибольшим спектром услуг и наибольшими перспективами мировой финансовой организацией, которая когда-либо существовала (City Bank, Citicorp, 1915)	<p>Видение – «роль», «ролевая модель» подходит новым организациям:</p> <ul style="list-style-type: none">• Стать Nike в велосипедной промышленности (Giro Sport Design, 1986)• Добиться через 20 лет такого же уважения, каким пользуется сейчас Hewlett Packard (Watkins-Johnson, 1996)• Стать Гарвардом Запада (Университет Стэнфорд, 1940-е)
<p>Видение – «внутренняя трансформация» подходят большим, утвердившимся организациям:</p> <ul style="list-style-type: none">• Трансформировать эту компанию из подрядчика обороны в лучшую диверсификационную компанию высоких технологий (Rockwell, 1995)• Стать номером один или номером два на каждом рынке, где мы служим (General Electric Company, 1989)	<p>Видение - «общий враг»:</p> <ul style="list-style-type: none">• Победить RJR как табачную компанию номер один в мире (Philip Morris, 1950-е)• Разгромить Adidas (Nike, 1960-е)• Мы уничтожим Yamaha! (Honda, 1970-е)

Горизонты развития

Стратегия социально-экономического развития

**Реструктуризация и
создание условий
развития**

**Ведущий
производственный
хаб России**

**Центр
промышленных
инноваций**

2017 г.

2020 г.

2025 г.

2030 г.

Точки роста

- Реализация национальных проектов на территории Самарской области
 - Развитие традиционных кластеров: автомобилестроительного, аэрокосмического, нефтехимического
 - Развитие агропищевого кластера
 - Развитие кластера медицинских и фармацевтических технологий
 - Развитие транспортно-логистической, промышленной, коммунальной и социальной инфраструктуры
- Реализация национальных проектов на территории Самарской области
 - Интеграция региональных производителей автомобилестроительного и аэрокосмического кластеров в глобальные производственные цепочки
 - Закрепление на рынке производства спутников, спутниковой электроники
 - Развитие новых продуктовых сегментов нефтехимической промышленности с высокой добавленной стоимостью
 - Выход продукции кластера медицинских и фармацевтических технологий на глобальные рынки
 - Повышение глубины переработки продукции с/х
 - Создание транспортно-логистического кластера
 - Развитие туризма
 - Использование эффектов развития Самарско-Тольяттинской агломерации
- Создание и развитие новых перспективных наукоемких секторов (наука о жизни, зеленая химия) и высокотехнологичных производств, в т.ч. в рамках новых рынков
 - Развитие новых направлений в производстве автокомпонентов, аэрокосмическом кластере
 - Производство новых моделей автомобилей
 - Выход на новые сегменты (конструирование, инжиниринг)
 - Развитие агробιοтехнологий
 - Развитие альтернативной энергетики
 - Формирование межрегионального транспортно-логистического центра

Спасибо за внимание!

Хотя стоп – мы же в Стратегии -
должно быть продолжение!

- SWOT- на место!
 - SWOT проводят **ПОСЛЕ формирования Видения!** В крайнем случае, если проводят до, то тогда стратегию формируем путем комбинаторики (3X3)
- Видение и Сценарии
 - Можно ли сценарии считать вариантами формулировки Видения? В сценарии закладываем факторы крайне важные и при этом крайне непредсказуемые? «Качество институциональной среды в РФ» и «Конъюнктура мирового рынка» таковы? Или это не сценарии, а критерии сортировки вариантов Видения?
 - Как факторы затрагиваются, раскрываются потом в SWOT в О-Т секторах? Да, по ним есть неопределенность и поэтому сценарии, но некоторые ясности и упоминания должны быть!
 - Несимметричность поля сделана «для красоты» или «безответственности» приводит к тому, что как минимум одной сценарной области не хватает.
 - В каком из сценариев были, оказались, находимся?
- SWOT-орфография и пунктуация, наполнение
 - Когда пишем S-сильные стороны, то надо обозначать «сильнее» конкурентов (а не просто «сильная»). И тогда возвращаемся к вопросу а кто конкурент? Санкт-Петербург и Калужская область (указаны как конкурент за инвестиции)? Почему они? Как это бьется с группированием **в рейтингах?**
 - Когда пишем О-возможности, то пишем характеристики внешней среды, то есть строго прилагательные и наречия, а не возможные наши действия.
 - Вписываемые в SWOT-строки берутся в расчет как вероятные, то есть, точно именно так и будет. И тогда параметры из сценариев в SWOT не включаются.
 - SWOT проводят **ПОСЛЕ формирования Видения!** В крайнем случае До, когда стратегию формируем путем комбинаторики (3X3)
- SWOT- исправления и дополнения
 - **Делаем «шаг к истокам»** и формируем PEST и 5 сил Портера для СО, так как в текущей редакции Т и особенно О очень слабые. Вносим современные аспекты
 - Уже в режиме **как жить в этой внешней среде** (использовать и/или минимизировать возможности и угрозы) **формируем с выходом на матрицу 3x3 редакцию SWOT-анализа 2023 года**
 - В дальнейшем строки О и Т, но и S и W в SWOT СО должны рассматриваться как факторы внешней среды для каждого кластера (Самарская область как внешняя среда для каждого кластера)