



Актуальные технологии стратегического планирования

20 февраля 2016 г., Ростов на Дону

Б.С. Жихаревич, Консорциум «Леонтьевский центр» - AV Group

© LC-AV, 2015 г.

Настоящий документ разработан Консорциумом «Леонтьевский центр» – AV Group и никакая его часть не может быть воспроизведена или передана в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на то нет письменного разрешения Леонтьевского центра и AV Group.



Консорциум Leontief Centre – AV Group

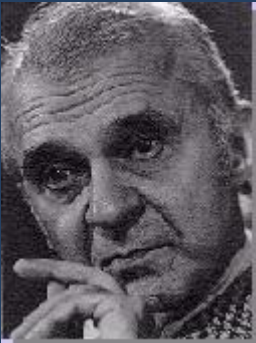
- Мы реализовали более 1000 успешных проектов с 1991 г.
 - Мы создаем «живые» стратегии, которые работают:
 - 1996 г. – первая региональная стратегия Санкт-Петербурга
 - 1996-2015 гг. – 20 территориальных стратегий
 - 2015 г. – Стратегия «Татарстан-2030»
 - Мы помогаем привлекать инвестиции
- Мы помогаем в реализации стратегий:
 - Сопровождаем развитие бизнеса
 - Помогаем развивать человеческий капитал
 - Мы развиваем стратегическое планирование в России:
 - Форум Стратегов (www.forumstrategov.ru)
 - Ресурсный центр по стратегическому планированию (www.city-strategy.ru)

www.leontief-centre.ru

www.av-group.ru

190005, Санкт-Петербург, Измайловский пр., 14 / 7-я Красноармейская, 25
тел. +7 (495) 798-58-07, +7 (812) 316-62-46, факс +7 (495) 798-58-07, +7 (812) 712-67-67

e-mail: strategy@av-group.ru



Международный центр социально-экономических исследований "**Леонтьевский центр**" основан в **1991 году** при поддержке Лауреата Нобелевской премии по экономике **В. В. Леонтьева**.

Центр является независимым исследовательским учреждением, действующем на основе полной финансовой самостоятельности. Постоянный штат сотрудников составляют 48 человек, в том числе - три доктора и 10 кандидатов наук. В деятельности центра используется практика широкого привлечения экспертов различных специальностей для выполнения конкретных работ.



ЦИКЛ ЕЖЕГОДНЫХ КОНФЕРЕНЦИЙ

2016 ГОД – ГОД 110-ЛЕТИЯ В.В. ЛЕОНТЬЕВА И 25-ЛЕТИЯ
ЛЕОНТЬЕВСКОГО ЦЕНТРА





ЦИКЛ ЕЖЕГОДНЫХ КОНФЕРЕНЦИЙ

МЕЖДУНАРОДНАЯ ЛЕОНТЬЕВСКАЯ МЕДАЛЬ «ЗА ВКЛАД В РЕФОРМИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ»





ЦИКЛ ЕЖЕГОДНЫХ КОНФЕРЕНЦИЙ

МЕЖДУНАРОДНАЯ ЛЕОНТЬЕВСКАЯ МЕДАЛЬ «ЗА ВКЛАД В РЕФОРМИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ»

РОССИЙСКИЕ ЛАУРЕАТЫ



ЗАРУБЕЖНЫЕ ЛАУРЕАТЫ





Актуальные технологии стратегического планирования

Вводная

Жихаревич Борис Савельевич, доктор экономических наук, профессор, директор
Ресурсного центра по стратегическому планированию при
МЦСЭИ «Леонтьевский центр»

РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ ПРИ ЛЕОНТЬЕВСКОМ ЦЕНТРЕ (С 2000 ГОДА)

СЕРВЕР ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ТЕРРИТОРИАЛЬНОМУ СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ГОРОДАХ И РЕГИОНАХ РОССИИ



[ГЛАВНАЯ](#)

[О НАС](#)

[ФОРУМЫ ЛИДЕРОВ](#)

[НОВОСТИ](#)

[ОБЩЕНИЕ](#)

[КОНТАКТЫ](#)

ПРАКТИКА

[Города и районы](#)

[Регионы](#)

[Округа](#)

[Федерация](#)

[Зарубежный опыт](#)

ТЕОРИЯ

[Библиография](#)

[Вопросы теории](#)

[Методики работы](#)

ПАРТНЕРСКИЕ СЕТИ

[Города и регионы](#)

[Специалисты - АССЭТ](#)

ГЛАВНАЯ

Я рад приветствовать Вас на сайте Ресурсного центра по стратегическому планированию (РЦСП) при Леонтьевском центре. В разделе [ТЕОРИЯ](#) Вы найдете тексты книг, статей и методик, а в разделе [ПРАКТИКА](#) - информацию и документы по стратегическому планированию в городах и регионах, предоставленные партнерами РЦСП. Желающие войти в партнерские сети Клуба городов и регионов стратегов и Ассоциации специалистов по экономическому развитию территорий (АССЭТ) могут узнать о них в разделе [ПАРТНЕРСКИЕ СЕТИ](#) и принять участие в ежегодном [ФОРУМЕ ЛИДЕРОВ](#). Заходите, следите за [новостями](#) и [пишите](#) нам! Добро пожаловать!

Б.С. Жихаревич,
директор РЦСП

НОВОСТИ ЦЕНТРА

Опубликована обновленная программа Форума

На сайте www.forumstrategov.ru опубликована обновленная программа XIV общероссийского Форума "Стратегическое планирование в регионах и городах России".
13.08.2015 : [Подробнее](#)

В рамках Форума будет рассмотрено системное видение будущего состояния транспорта и инженерной сферы к 2040 году

Центр экономики инфраструктуры совместно с Гипрогором и Хозяйственным партнерством «Новый экономический рост» готовит мероприятие в формате форсайта – технологии совместного проектирования будущего, посвященное формированию системного видения будущего состояния транспорта и инженерной сферы к 2040 году.
10.08.2015 : [Подробнее](#)

Анализ реализации стратегий федеральных округов и подходы к стратегиям развития муниципалитетов из письма

ГОРОДА И РЕГИОНЫ - ЧЛЕНЫ КЛУБА



Алексинский район



Алтайский край



Апатиты



Артемовский городской округ



Астраханская область



Аткарск



Бежецкий район



Белгород



Березники



Братск



Валдайский район



Великоустюгский район



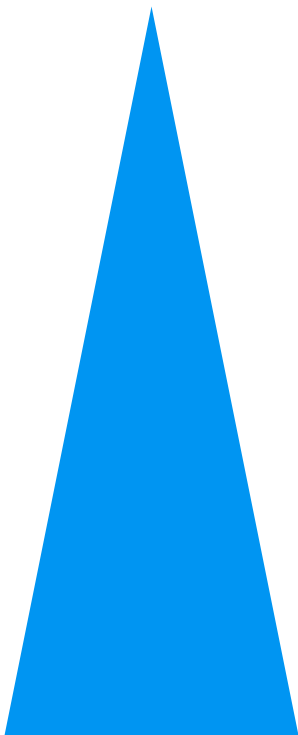
ТЕМЫ ФОРУМОВ «Стратегическое планирование в регионах и городах России»



Социально-экономическое планирование: базовые понятия

- Предварительное принятие решений, направленных на достижение требуемых результатов в перспективе.
- Смысл планирования – в активном преобразовании объекта планирования.
- Цель планирования – поиск наилучшего использования ресурсов (финансовых, человеческих, материальных, организационных и др.) для получения максимально возможного результата.
- Планирование должно быть гибким и способным адаптироваться к постоянным изменениям объекта управления и внешней среды.
- Процесс планирования – процесс непрерывный и итерационный, т.е. предполагающий возврат к начальным этапам после прохождения определенного ряда последующих этапов.
- Скользящее планирование - все плановые документы, включая и среднесрочные и долгосрочные, ежегодно пересматриваются и продляются на один год вперед.

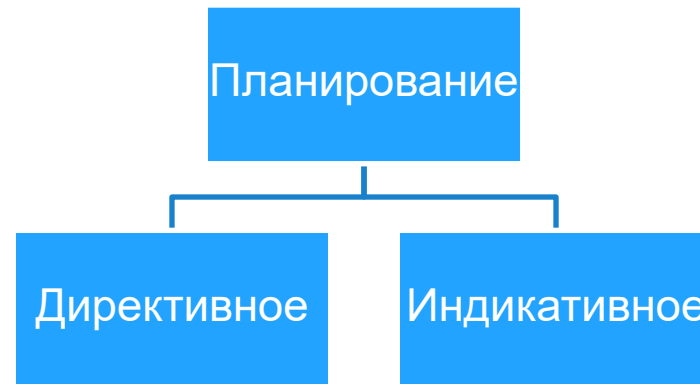
- Субъект планирования – это либо отдельный человек, либо группа людей находящихся в определенных отношениях (те, кто разрабатывают план)
- Субъект реализации – это либо отдельный человек, либо группа людей находящихся в определенных отношениях (те, кто выполняют план).



- **Концепция** (доктрина, концепция стратегии) содержит самые общие представления, основной замысел развития.
- **Стратегия** рассматривает цели и основные направления их достижения, обращает внимание на поиск формулировки "миссии" – главного предназначения страны, региона или города.
- **Программа** – более детально и на более короткий срок прописывает задачи и действия (меры), необходимые для достижения поставленных целей, отвечает на вопросы – куда и с какой скоростью следует двигаться .
- **План** (план действий) содержит роспись конкретных действий со сроками и ответственными и выделяемыми ресурсами, описывает конкретные средства движения и способы реализации поставленных задач.



- **Социально-экономическое** планирование определяет основные социально-экономические параметры – валютный курс, уровень инфляции, государственные инвестиции, уровень занятости, численность населения, структура экономики, степень развития инфраструктуры и отраслей социальной сферы и т.п.
- **Пространственное** (территориальное или физическое) планирование задает проекцию социально-экономического плана на территории, показывая где именно и каким способом будет развиваться инфраструктура, как будут распределены по территории места проживания, работы, отдыха и т.п.
- **Финансовое** планирование в общественном секторе занимается вопросами прогнозирования доходов и определением направлений расходов общественных средств (бюджетов)



Плановая экономика:	Рыночная экономика
план содержит развернутые плановые задания большинству экономических субъектов	план содержит индикаторы – количественные ориентиры, отражающие согласованные намерения и ожидания власти и бизнеса

Индикатор - информативный интегральный показатель, количественно определяющий качественные характеристики процесса.

Стратегическое планирование: истоки и базовые идеи

Цели разработки стратегий

- очертить современное состояние и возможное будущее города/региона, посредством организованного процесса обсуждений задать ориентиры для властей и сообщества в целом,
- стимулировать открытый диалог и сотрудничество властей с представителями предпринимательства и всеми общественными силами города/региона в деле инициирования и реализации долгосрочных масштабных проектов экономического развития,
- укрепить имидж города/региона и репутацию властей как открытых для диалога и сотрудничества.

- обострение международной конкуренции,
- усложнение механизмов управления,
- стремление продвинуться в решении социальных проблем.

**ЗА ЧТО ИДЕТ КОНКУРЕНЦИЯ,
ЧТО И КОМУ «ПРОДАЕТ» РЕГИОН?**

Что и кому продает регион?

Людам	Комплекс условий для жизни и развития личности
Бизнесменам, инвесторам	Комплекс условий для хозяйственной деятельности (хозяйственный климат)
Властям, международным организациям, университетам ...	Комплекс условий для административной, социокультурной, образовательной деятельности
Туристам	Комплекс условий для временного пребывания

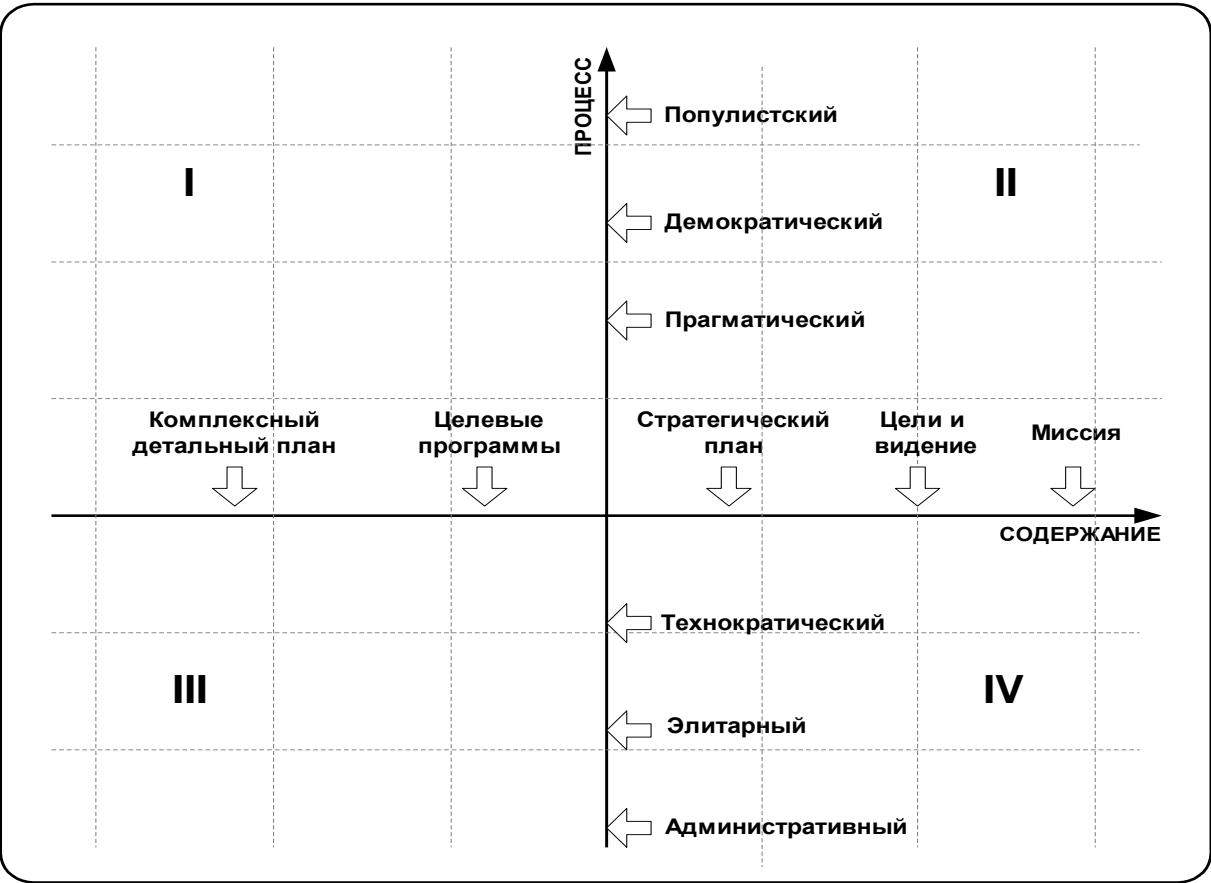


Территориальное стратегическое планирование - самостоятельное в собственных интересах определение сообществом целей и основных направлений устойчивого социально-экономического развития в динамичной конкурентной среде

Предмет - конкурентоспособность
Процесс - диалог

- ВЗГЛЯД ИЗ БУДУЩЕГО В НАСТОЯЩЕЕ
- ВИДЕНИЕ ЖЕЛАЕМОГО БУДУЩЕГО
- ФОРМУЛИРОВКА МИССИИ
- СЦЕНАРИИ
- АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
- АНАЛИЗ ДВИЖУЩИХ СИЛ РАЗВИТИЯ
- УЧЕТ ИНТЕРЕСОВ СУБЪЕКТОВ РАЗВИТИЯ
- УЧАСТИЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ, ПЕРЕГОВОРЫ
- ПРИОРИТЕТЫ
- НАЛИЧИЕ СУБЪЕКТА РЕАЛИЗАЦИИ
- МОНИТОРИНГ

Типология подходов к стратегическому планированию



Как разработать стратегию?

		8. Реализация и мониторинг
	6. Принятие Стратегического плана	7. Создание предпосылок для реализации
	5. Формирование стратегий действий	
2. Формирование процесса стратегического планирования	4. Выбор цели и направлений	
1. Проектирование процесса стратегического планирования	3. Стратегический анализ.	
0. Инициация разработки стратегического плана		
Подготовительная стадия	Стадия разработки стратегии	Стадия реализации стратегии

1. Выявление и вовлечение стейкхолдеров в процесс стратегического планирования
2. Анализ конкурентных позиций
3. SWOT-анализ
4. Формулирование сценариев
5. Определение миссии
6. Обоснование главной цели развития и стратегических направлений
7. Подготовка частных стратегий, программ, проектов
8. Формирование системы задач и мер
9. Пространственное планирование
10. Обсуждение с участием населения
11. Создание организационных структур для мониторинга и реализации

1. Преамбула
2. Стратегический анализ
3. Сценарии развития
4. Видение будущего, миссия и цели развития
5. Стратегические направления или стратегии действий
6. Механизм реализации

План действий по реализации Стратегии

Уроки зарубежного опыта

Видение будущего

Стратегический План нацелен на осознанное построение нашего будущего.

Стратегические направления

- общество
- благосостояние
- окружающая среда
- здоровье
- образование
- наши идеи



SA Strategic Plan

vision

South Australia's Strategic Plan

Our Community >

Our Prosperity >

Our Environment >

Our Health >

Our Education >

Our Ideas >

South Australia's Strategic Plan creates a future shaped by choice, not chance. Keeping our communities strong and vibrant, protecting our rich environment, and pursuing shared economic prosperity will provide a better future for South Australians. By investing together in our health, education and innovative ideas we can secure our top priority - the wellbeing of all South Australians.

Our Plan expresses our values; its targets reflect our priorities.

our plan

Мониторинг Плана

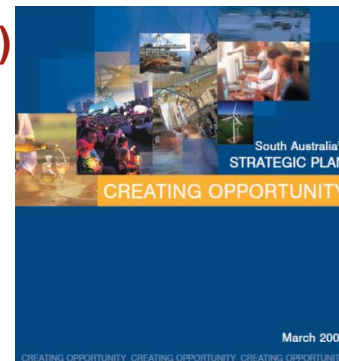
Комитет по аудиту (отчет о реализации каждые два года)



2004. Создание возможностей (79 задач)

2007. Создавая будущее (98 задач)

2011. В великом штате (100 задач)



Разработка Плана

- Правительство штата
- Программа Альянса – 69 организаций, способствующих достижению задач Плана

Общественное участие

- ❖ Он-лайн дискуссия на сайте Стратегического плана
- ❖ Совет общественного участия – вовлекает сообщество в процесс планирования (встречи, личные беседы)

Структура Плана 2011

Приоритеты



Видение и цели



Задачи

In a great state

Региональный план Чикаго На пути к 2040 г.



Разработка стратегии

Агентство по планированию метрополии Чикаго (7 округов, 10 млн чел.)

Этапы разработки

- 1 этап (**конец 2007 – начало 2008**). Разработка регионального видения метрополии в 2040 г. – *участие жителей в обсуждении*.
- 2 этап (**2008**). Разработка аналитических отчетов о комплексных проблемах (47 обзоров).
- 3 этап. (**2008**). Оценка различных стратегий планирования для выбора наиболее эффективных.
- 4 этап (**2009 – начало 2010**). Разработка Агентством возможных сценариев развития метрополии. Широкое общественное участие «Изобретая будущее». Принятие предпочтительного сценария.
- 5 этап (**2009 – весна 2010**). Выбор крупных инвестиционных проектов для включения в план.
- 6 этап (**13 окт. 2010**). Представление плана общественности.

Тематические блоки

1. Коммуны, удобные для жизни
2. Человеческий капитал
3. Эффективное управление
4. Региональная мобильность



Ключевые темы стратегий в Европе в зависимости от размера территориальных образований					
	Темы	Город	Аглом.	Город-регион	Регион
Инфраструктура	Доступное жилье	++	+	+++	
	Контроль разрастания городов		++	+	
	Качество жизни/общественные пространства	++	+++	+++	++
	Развитие городского делового центра	+	+	+	++
	Обновление городов	++	+++	++	+++
Мобильность	Снижение автомобильной зависимости/ развитый общественный транспорт	++	+++	+++	+++
	Повышение доступности – расширение дорожной сети	++		+++	+++
Окружающая среда	Изменение климата – энергетическая инфраструктура и устойчивое развитие	+	+		+++
	Стабилизация и сокращение вредных выбросов в воду и воздух	+			++
Социально-экономическое развитие	Качественные услуги в целях уменьшения социальных и территориальных различий	++	++	+++	+++
	Сохранение и увеличение занятости	++	++	+++	
	Поддержка предпринимательства	+	+	+++	
	Улучшение социальной ткани, локальные сообщества		+	+++	
Управление	Улучшение региональной координации		+++	++	++
	Вовлечение стейкхолдеров в управление	+++	++	++	+
	Укрепление возможности консенсуса		++	++	
Брендинг	Улучшение международного имиджа	+++	+++	++	++
	Привлечение жителей из-за границы	++	++	++	++

Наиболее успешные планы базируются на:

- Тщательном анализе текущей ситуации и прогнозе изменений
- Уникальных преимущества территории
- Видении «драйверов будущего» и международных возможностей
- Согласованности с планами страны
- Сбалансированности во всех измерениях
- Участии ключевых стейкхолдеров и общественности
- Сочетании общественного и профессионального участия
- Умении создавать ясные послания для различных групп
- Связи политических решений и инвестиций
- Наличии компетентной организационной структуры
- **Наличии политической воли и участия первого лица**

Как разработать региональную стратегию в России сегодня?

Особенности «правильного» процесса создания Стратегии в новых реалиях

1

Совмещение концептуального и операционального уровней, глубокая проработка пространственных аспектов развития

2

Длительный период разработки, проведение специальных исследований и широких обсуждений – деятельность стратегических проектных площадок

3

Наличие интегрирующей методической схемы, которая позволяет объединить компетенции внешних экспертов и внутренних стейкхолдеров; систематизировать накопление и обработку данных

4

Выход на документы и процессы реализации: синхронная разработка Стратегии, Плана мероприятий по реализации Стратегии и госпрограмм. Тесная интеграция в разработку ИОГВ

5

Необходимость встраивания в формирующийся нормативный контекст – ФЗ-172 «О стратегическом планировании в Российской Федерации»

6

Создание набора уникальных «проектных решений» (терминов и обозначений) для описания будущего состояния региона.



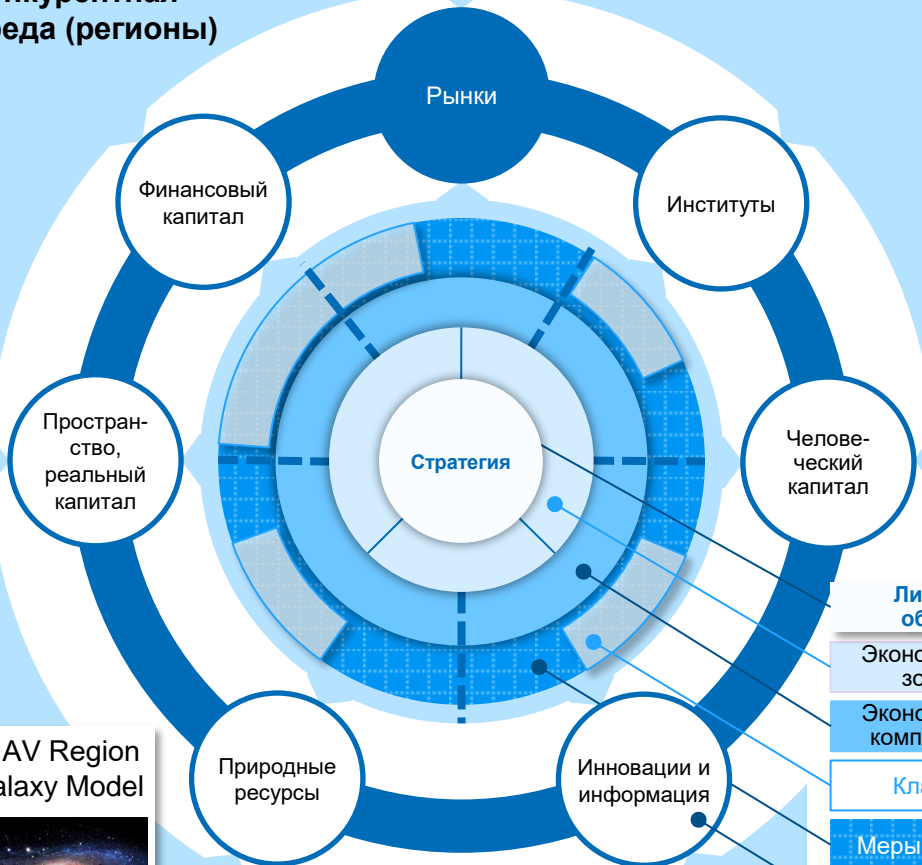
Система стратегического планирования (регион и муниципалитеты)



Источник: ФЗ «О стратегическом планировании в РФ», аналитика AV Group

Модель «AV Galaxy»

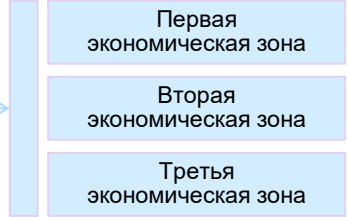
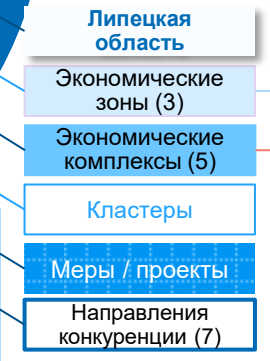
Конкурентная среда (регионы)



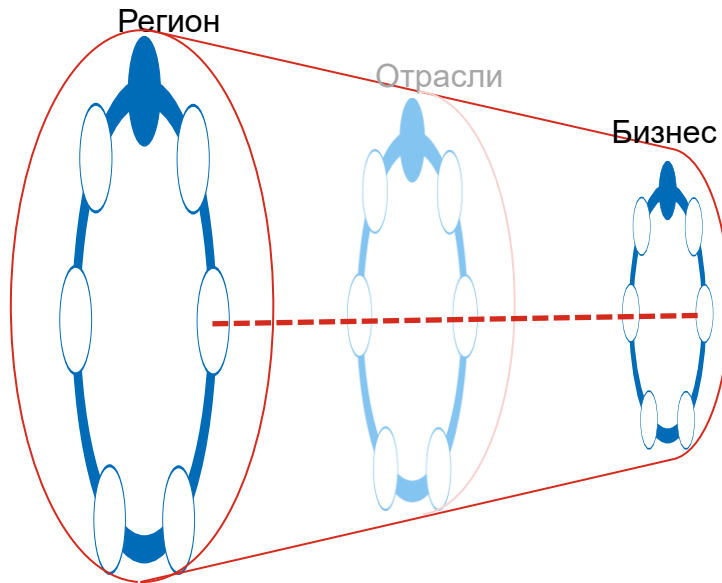
© AV Region Galaxy Model



- 7 направлений конкуренции
- # базовых экономических комплексов
- # экономические зоны



Конкурентоспособный регион и конкурентоспособный бизнес. Проекция факторов



Конкурентоспособность региона:

способность создавать на своей территории удачную комбинацию факторов развития для привлечения эффективного бизнеса и накопления человеческого капитала

Конкурентоспособность предприятия:

способность эффективно использовать факторы развития, удерживать и расширять долю рынка продукции



Консорциум Leontief Centre – AV Group

- Мы реализовали более 1000 успешных проектов с 1991 г.
 - Мы создаем «живые» стратегии, которые работают:
 - 1996 г. – первая региональная стратегия Санкт-Петербурга
 - 1996-2015 гг. – 20 территориальных стратегий
 - 2015 г. – Стратегия «Татарстан-2030»
 - Мы помогаем привлекать инвестиции
- Мы помогаем в реализации стратегий:
 - Сопровождаем развитие бизнеса
 - Помогаем развивать человеческий капитал
 - Мы развиваем стратегическое планирование в России:
 - Форум Стратегов (www.forumstrategov.ru)
 - Ресурсный центр по стратегическому планированию (www.city-strategy.ru)

www.leontief-centre.ru

www.av-group.ru

190005, Санкт-Петербург, Измайловский пр., 14 / 7-я Красноармейская, 25
тел. +7 (495) 798-58-07, +7 (812) 316-62-46, факс +7 (495) 798-58-07, +7 (812) 712-67-67

e-mail: strategy@av-group.ru