

**Качество и содержание  
региональных стратегий  
в 2016 году**

**Будаева Ксения Владимировна**

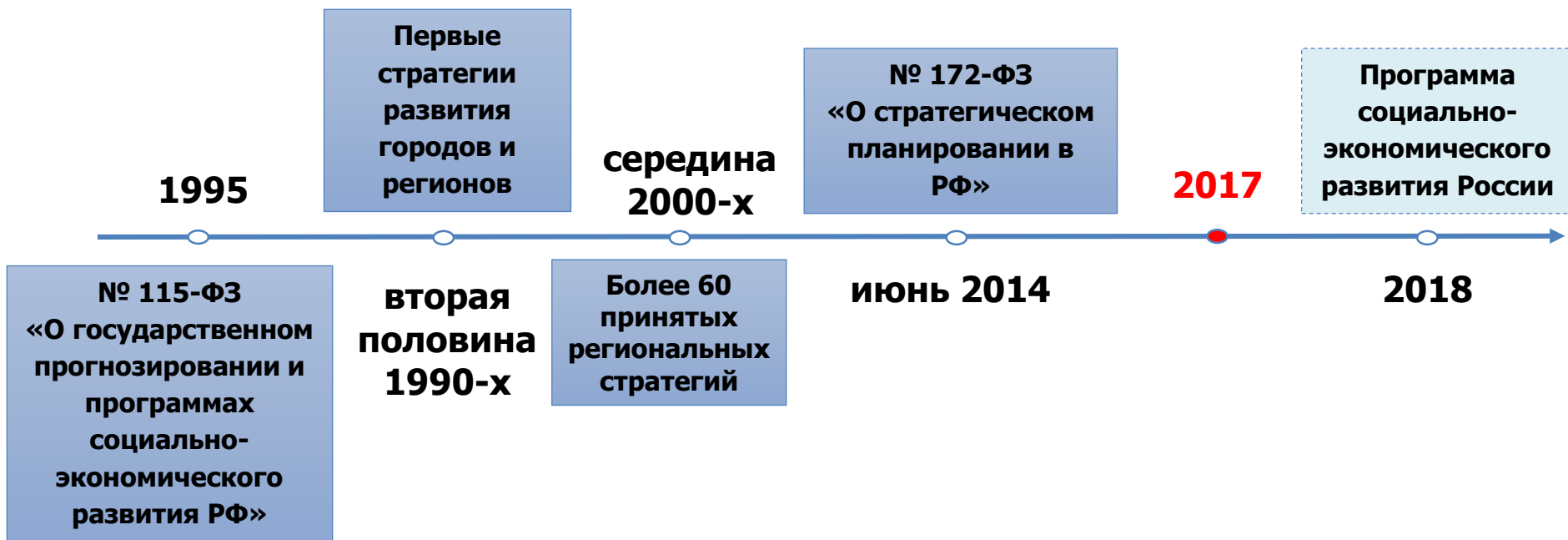
**Координатор проектов**

**АНО «Институт реформирования общественных финансов»**

*[kvb@irof.ru](mailto:kvb@irof.ru)*



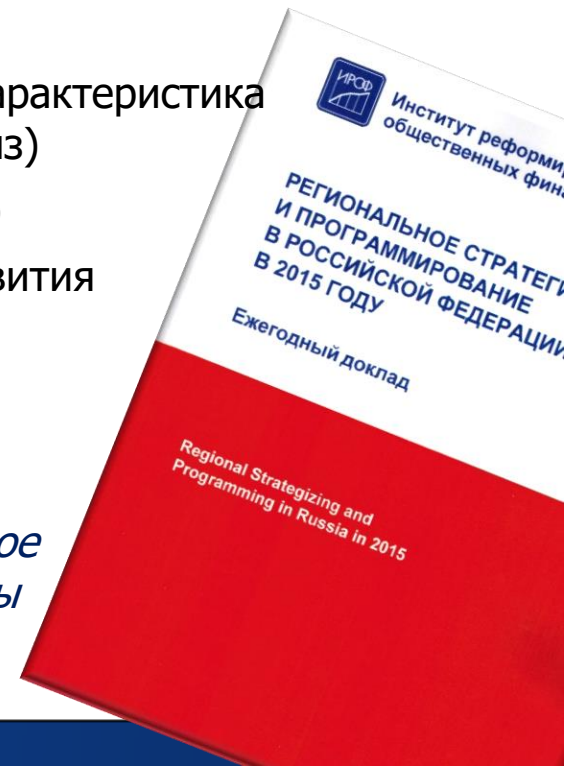
# Развитие стратегического планирования



# Оцениваемые характеристики стратегий

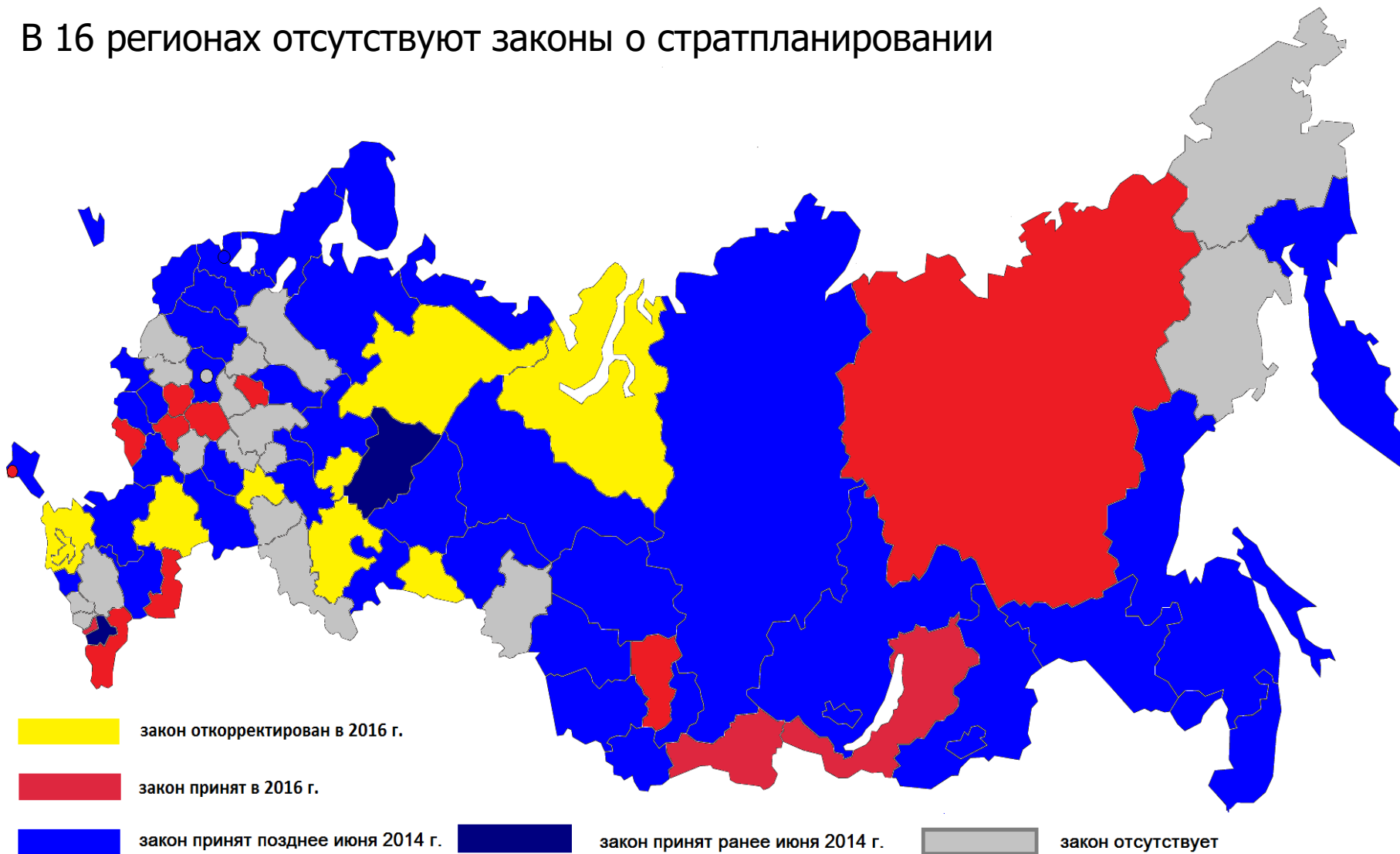
- региональные законы о стратегическом планировании (дата утверждения, полнота содержания, специфика)
- порядок осуществления процедур стратегического планирования
- стратегии социально-экономического развития субъекта РФ (нормативно-правовая форма документа, дата утверждения)
- горизонт планирования стратегии
- структура стратегии социально-экономического развития
- содержание стратегии социально-экономического развития и характеристика отдельных ее элементов (целей, задач, сценариев, *SWOT*-анализ)
- вносимые корректировки в стратегии (количество, содержание)
- утвержденные новые стратегии социально-экономического развития

*Ежегодный доклад «Региональное стратегирование и госпрограммы регионов в 2015 году»*



# Законы о стратегическом планировании

В 16 регионах отсутствуют законы о стратпланировании



# Законы о стратегическом планировании

## **Разнообразие подходов к законотворчеству в регионах:**

От формализованного подхода (сжатый закон) к значительному расширению федерального законодательства


Вариация видов документов стратегического планирования

Различное содержательное наполнение стратегий

# Стратегии регионов


Год	Всего регионов	Количество стратегий
2007	89	64
2016	85	80

**2016**



Саратовская область  
Ленинградская область  
Вологодская область  
Республика Крым  
(Ярославская область)

**2015**



Томская область  
Республика Татарстан  
Ивановская область  
Ульяновская область  
Свердловская область

**Отсутствуют  
стратегии**

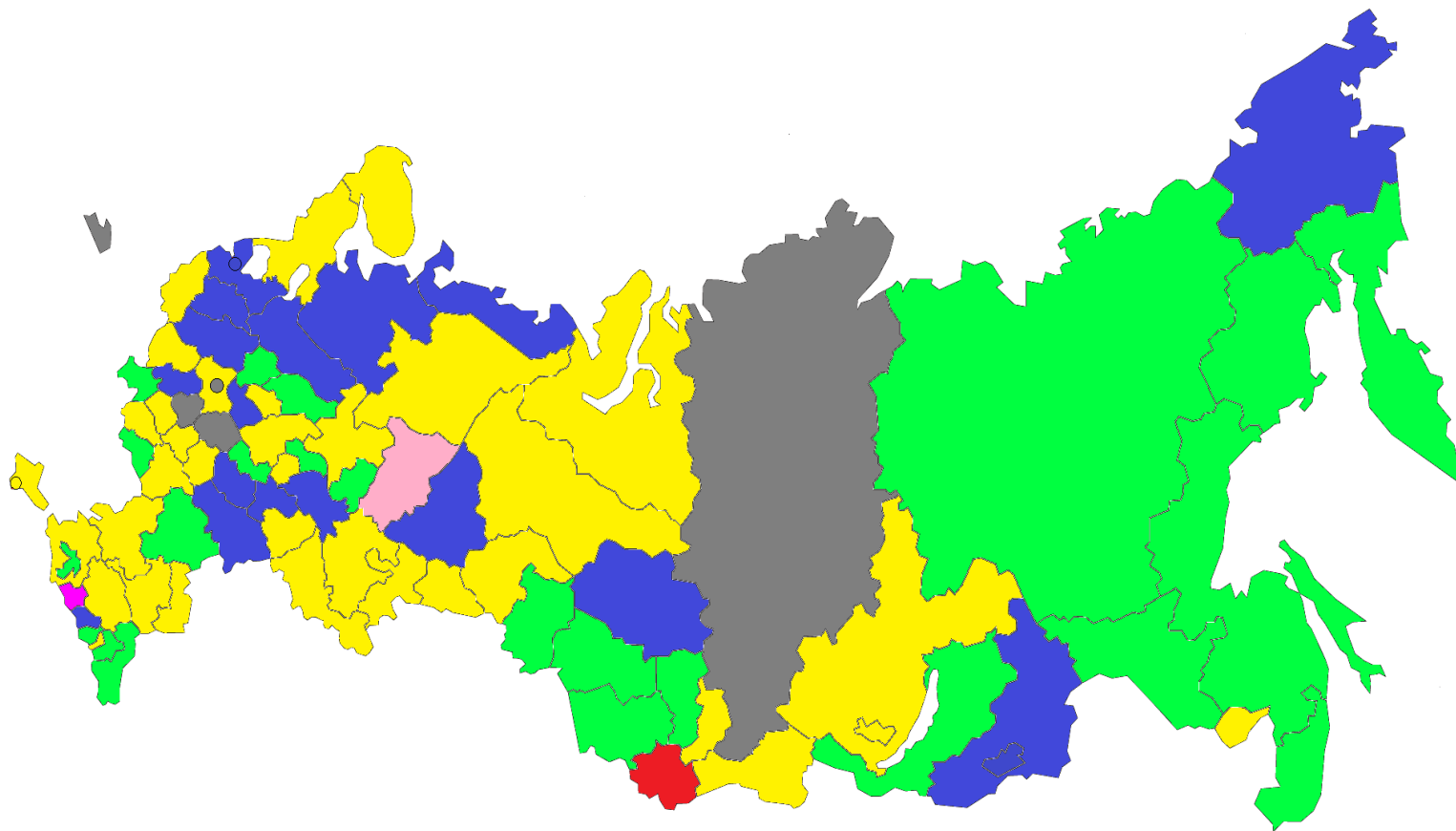
Красноярский край  
Рязанская область  
Тульская область  
г. Москва  
г. Севастополь



# Форма НПА стратегии



# Горизонт стратегий регионов России



Yellow - до 2020

Green - до 2025

Pink - до 2026

Red - до 2028

Blue - до 2030

Magenta - до 2035

Grey - нет сроков или стратегии



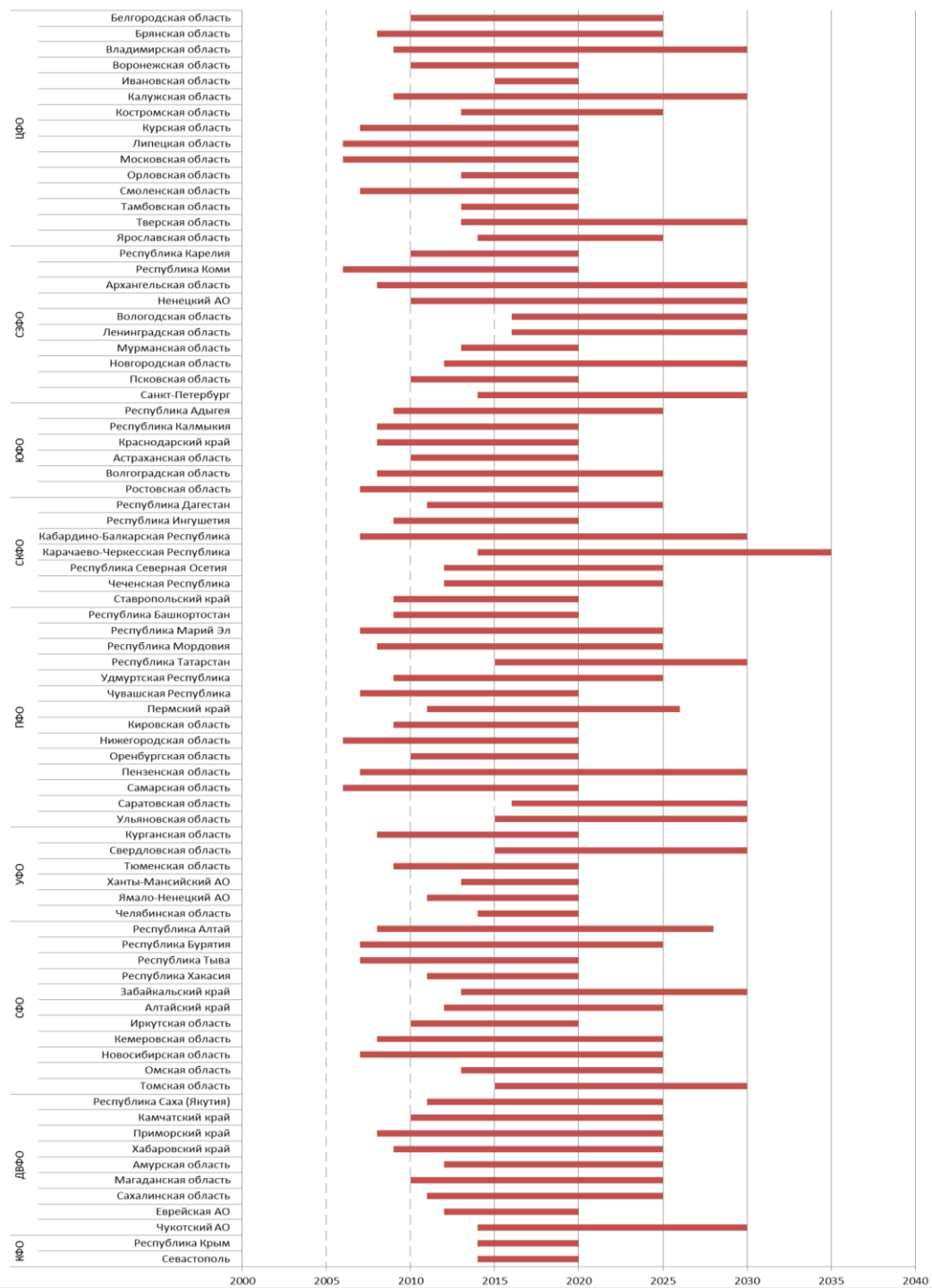
# Срок действия стратегий регионов

**Max срок - 23 года**

*Кабардино-Балкарская  
Республика  
Пензенская область*

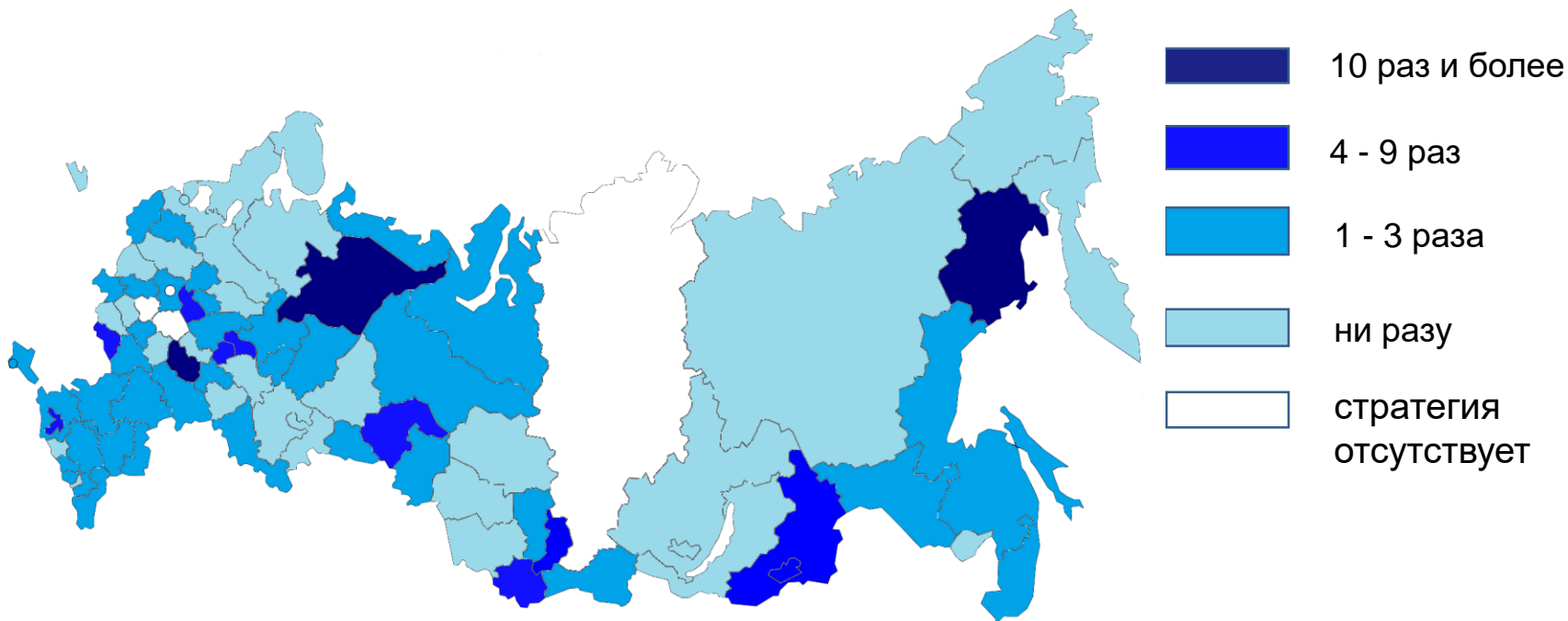
**Min срок – 5 лет**

*Ивановская область  
Челябинская область (6 лет)*



# Корректировка стратегий

Большинство региональных стратегий корректировались более одного раза



## «Лидеры» корректировок

**14** – Пензенская область (2009, 2011 (2), 2012 (2), 2013 (3), 2014, 2015 (2), 2016 (2))

**13** – Магаданская область (2011 (3), 2012, 2013 (4), 2014 (2), 2016 (2))

**12** – Республика Коми (2006, 2007, 2009 (2), 2010 (2), 2011, 2013, 2014, 2015, 2016)

**8** – Республика Алтай (2009, 2012, 2013, 2014 (2), 2015, 2016 (2))



# Содержание Стратегии развития региона

- ✓ **оценка достигнутых целей** социально-экономического развития субъекта РФ
- ✓ **приоритеты, цели, задачи и направления** социально-экономической политики субъекта РФ
- ✓ **показатели** достижения целей социально-экономического развития субъекта РФ, **сроки и этапы** реализации Стратегии
- ✓ **ожидаемые результаты** реализации Стратегии
- ✓ **оценка финансовых ресурсов**, необходимых для реализации Стратегии
- ✓ **информация о государственных программах** субъекта РФ, утверждаемых в целях реализации Стратегии
- ✓ **иные положения**, определяемые законами субъекта РФ

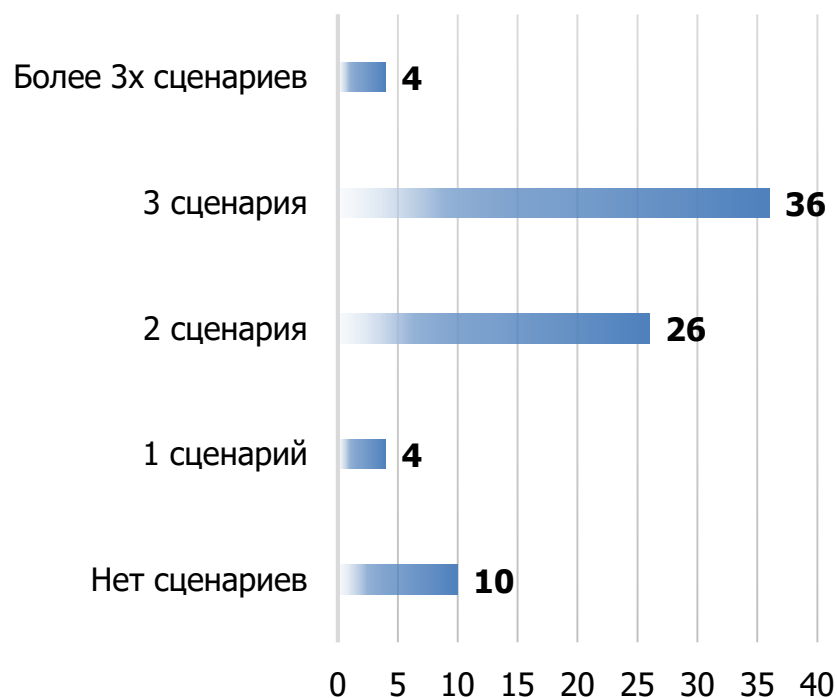
*Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ*



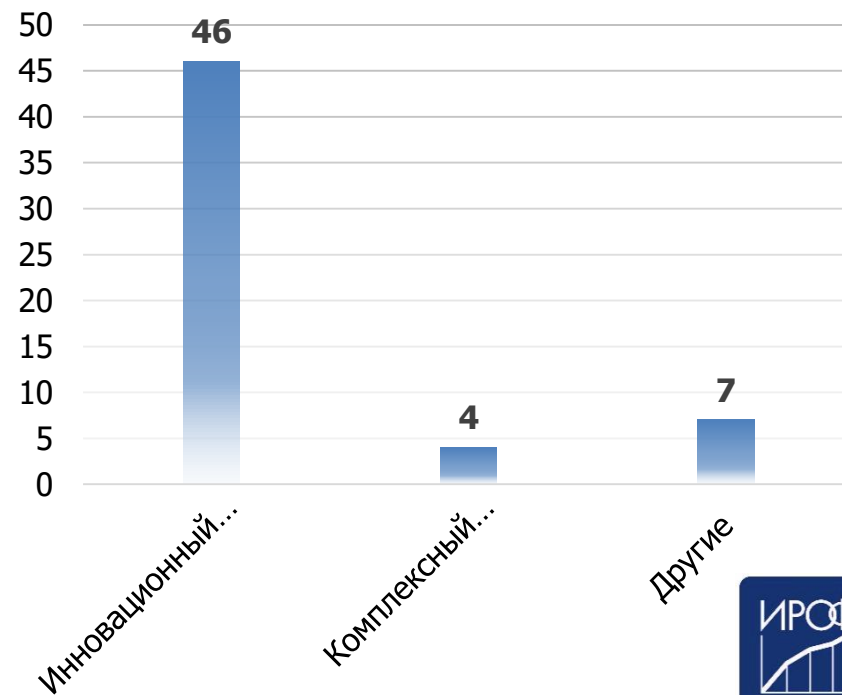
# Выбор стратегической альтернативы

	Количество стратегий
Документы с несколькими сценариями (2007)	19
Документы с несколькими сценариями (2016)	66
Документы с целевым сценарием (2016)	57

## Количество сценариев



## Целевой сценарий



# Выбор стратегической альтернативы

## Псковская область

«периферия двух крупнейших российских агломераций»

«точка роста в системе двух крупнейших агломераций России, зоны деловой и социокультурной кооперации северо-запада России, Балтийских стран и Белоруссии»

## Калужская область

«Внешние тождества»  
«Флагманские проекты»

«Многофокусное развитие»

«Региональный анклав»

## Оренбургская область

Макроэкономический

Сценарий  
общефедеральной  
политики

Сценарий развития  
отношений со  
странами

Центральной Азии

# Схема классического SWOT-анализа

## Этап 1

Идентификация и ранжирование

- Идентификация уникальных характеристик внутренней среды (сильные стороны (Strengths), слабые стороны (Weaknesses)) и внешней среды (возможности (Opportunities), угрозы (Threats))
- Определение уровня проявления характеристик внутренней среды
- Определение вероятности появления возможностей
- Определение вероятности наступления угроз
- Ранжирование характеристик по уровню проявления/наступления

## Этап 2

Матрица

- Составление матрицы с соблюдением ранжирования характеристик по уровню проявления/наступления

Сильные стороны (S)	Возможности во внешней среде (O)
Слабые стороны (W)	Угрозы внешней среды (T)

## Этап 3

Корреляционные связи между характеристиками внутренней и внешней среды

- Анализ корреляционных связей между характеристиками внутренней и внешней среды

<b>SO</b> Реализация возможностей за счет сильных сторон Усиление сильных сторон за счет возможностей	<b>ST</b> Использование сильных сторон для противостояния внешним угрозам
<b>WO</b> Минимизация слабых сторон за счет возможностей	<b>WT</b> Устранение неиспользованных возможностей, угроз Минимизация влияния слабых сторон

# SWOT-анализ в региональных стратегиях

Инструментарий SWOT-анализа применен в подавляющем большинстве стратегий (58 стратегий)

Подходы к применению SWOT-анализа разнообразны

Различная степень содержательного соответствия с методологией

В большинстве документов с отсутствием SWOT прописаны достигнутые успехи или ключевые преимущества региона без дальнейшей взаимосвязи полученных данных



# Соответствие методике SWOT-анализа

Критерии соответствия методике SWOT-анализа	Группа А Законченный SWOT	Группа В Нет корреляции между характеристиками	Группа С Характеристики с ошибками	Группа D Не SWOT	Группа E SWOT одной отрасли
Учтены основные, значимые отрасли экономики	+	+	+	+	-
Учтены все характеристики: S, W, O, T	+	+	+	-	+
Характеристики определены без ошибок	+	+	-	+	+
Выполнены все три этапа	+	-	-	-	-



# Распределение стратегий по степени соответствия методике SWOT-анализа

Группа	Количество стратегий	Стратегии регионов России
<b>A</b>	9	Республика Северная Осетия – Алания, Республика Марий Эл, Республика Тыва, Чеченская Республика, Белгородская область, Брянская область, Курская область, Орловская область, Тамбовская область
<b>B</b>	6	Республика Бурятия, Республика Калмыкия, Ставропольский край, Воронежская область, Костромская область, Оренбургская область
<b>C(a)</b>	26	Республика Хакасия, Алтайский край, Камчатский край, Хабаровский край, Мурманская область, Новосибирская область, Саратовская область, Тюменская область, Еврейская автономная область
<b>C(b)</b>		Республика Адыгея, Республика Дагестан, Республика Коми, Чувашская Республика, Забайкальский край, Владимирская область, Вологодская область, Кировская область, Краснодарский край, Курганская область, Московская область, Омская область, Пензенская область, Самарская область, Томская область, Челябинская область, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра
<b>D</b>	12	Республика Татарстан, Пермский край, Нижегородская область, Новгородская область, Псковская область, Ростовская область, Сахалинская область, Свердловская область, Смоленская область, Тверская область, Ярославская область, Санкт-Петербург
<b>E</b>	5	Ивановская область, Калининградская область, Кемеровская область, Ульяновская область, Ямало-Ненецкий автономный округ

# SWOT-анализ

## **Критерии, характеризующие качественно выполненный анализ:**

- Отражение специфики территории
- Соблюдение последовательности и логической связи этапов анализа
- Конкретность и точность формулировок факторов
- Наличие ранжирования факторов
- Соблюдение методики анализа
- Полнота анализа объекта (набор сфер)

Отсутствие единого методического подхода к оценке социально-экономического положения территорий

# Федеральные требования об отражении финансовых ресурсов

## Статья 7. Принципы стратегического планирования

10. Принцип ресурсной обеспеченности ...при разработке и утверждении документов стратегического планирования, разрабатываемых в рамках планирования и программирования, **должны быть определены источники финансового и иного ресурсного обеспечения мероприятий**, предусмотренных этими документами, в пределах ограничений, определяемых документами стратегического планирования, разрабатываемыми в рамках прогнозирования

## Статья 32. Стратегия социально-экономического развития субъекта РФ

3. Стратегия содержит...

...

**5) оценку финансовых ресурсов, необходимых для реализации стратегии**

*Федеральный закон №172-ФЗ*

# Теоретические основы финансовых ресурсов в корпоративных финансах

- состав финансовых ресурсов
- структура и динамика финансовых ресурсов
- факторы изменения их объема
- денежный размер каждого из них
- оценка уровня финансового риска

# Финансовые ресурсы в действующих региональных стратегиях\*

Формат разделов стратегий: организационные и финансовые инструменты, привлечение ресурсов на всю стратегию

***Стратегия Ивановской области:*** финансовое обеспечение в разрезе мероприятий по реализации ключевых направлений

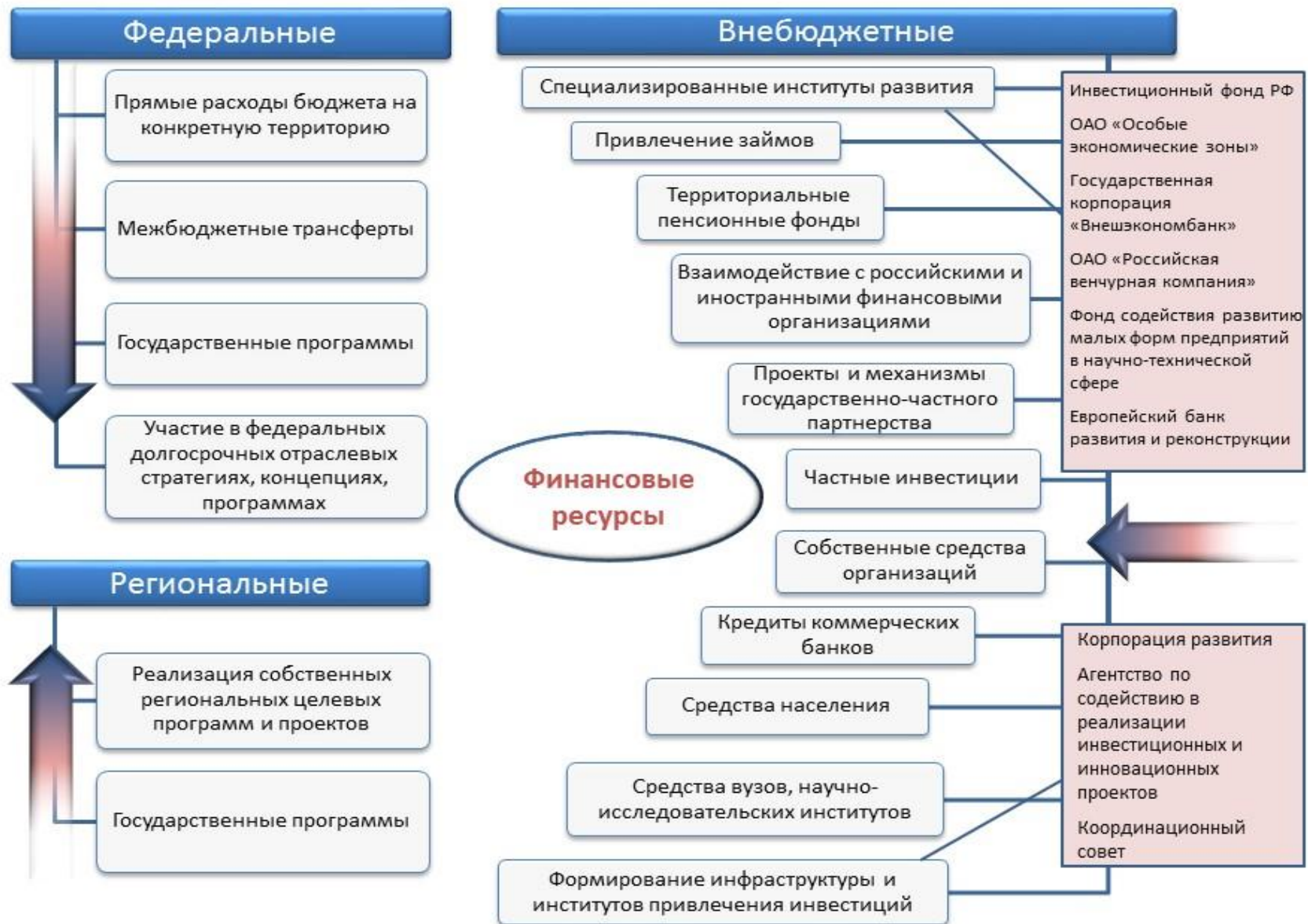
Оценка ресурсов – подмена понятий – список необходимых мер для их привлечения

***Стратегия Республики Адыгея:*** «реализация намеченных мер развития экономики будет способствовать планомерному увеличению доходов консолидированного бюджета и постепенному снижению зависимости от дотаций и субсидий федерального бюджета»

Первые содержательные попытки оценки финансовых ресурсов

***Стратегия Томской области*** (утверждена в 2015 г.)

# Финансовые ресурсы в действующих региональных стратегиях\*



\*По исследованию Института реформирования общественных финансов

# Походы к оценке финансовых ресурсов на реализацию стратегии

## оценка ресурсов «сверху»

Макроэкономические прогнозы

Изменяемость налоговой  
нагрузки

## оценка ресурсов «снизу»

Совокупная стоимость  
инвестиционных проектов

Условное удлинение  
существующих параметров  
регионального бюджета

# Выводы

У регионов различный опыт стратегирования

Нарушается принцип согласованности документов стратегического планирования

Процесс перехода на новый этап стратегирования после утверждения 172-ФЗ не завершен

**Реальная активизация процесса стратегического планирования - в новом политическом цикле**





**Будаева  
Ксения Владимировна**

***[kvb@irof.ru](mailto:kvb@irof.ru)***

