

# МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ СТРАТЕГИИ 2030 И ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ НА 2018 ГОД



---

В методических рекомендациях используются термины, которые представлены в **гlossарии (стр. 3)**.

Концептуальной основой Стратегии является идея **устойчивого развития (стр. 4)**.

Стратегия разрабатывается в соответствии с методологической схемой **Вызов-Ответ (стр. 5-6)**.

Определение **приоритетов** развития до 2030 года предполагает 2 этапа:

**Первый этап** нацелен на снятие ограничений роста на горизонте 3-6 лет за счет постановки приоритетных задач.

**Второй этап** нацелен на реализацию возможностей развития на горизонте 6-12 лет за счет определения приоритетных стратегических проектных инициатив (СПИН) **(стр. 7)**.

При разработке приоритетов необходимо учитывать принципиальные **отличия методики** для обоих этапов **(стр. 8)**.

Разработка приоритетов по обоим этапам должна быть проведена в соответствии с **алгоритмом (стр. 9-10)**.

Алгоритм разработки приоритетов предполагает **три формата работы групп**: кабинетное исследование, мозговой штурм и быстрый форсайт **(стр. 11)**.

Для тестирования предложений при работе над Стратегией необходимо использовать **правила стратегирования (стр. 12)**.

---

**СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ** – орган исполнительной власти, ответственный за регулирование развития сферы.

**ОБЪЕКТ СТРАТЕГИРОВАНИЯ** – адресат стратегирования, в чьих интересах действует субъект управления: для экономической политики – хозяйствующие субъекты; для социальной политики – население; для пространственной политики – пространственная природно-антропогенная среда.

**СИЛЬНАЯ СТОРОНА** – сложившееся конкурентное преимущество, способствующее достижению цели.

**СЛАБАЯ СТОРОНА** – проблема, препятствующая достижению цели.

**ВНЕШНИЙ ТРЕНД** – продолжительный процесс, происходящий во внешней среде экономического, социального, технологического или политического характера.

**ВОЗМОЖНОСТЬ** – потенциальный положительный эффект для региона, который может быть получен от тренда вследствие реализации внутренних сильных сторон.

**УГРОЗА** – последствие непринятия мер по решению проблем.

**ДИНАМИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ** – исходит из интересов объекта стратегирования (для экономической политики – хозяйствующие субъекты; для социальной политики – население; для пространственной политики – городское пространство) и предусматривает интенсивное количественное позитивное изменение характеризующего его индикатора.

**СТРУКТУРНАЯ ЦЕЛЬ** – исходит из интересов устойчивого развития и предусматривает качественное изменение сферы стратегирования: преобразование ее структуры, устранение диспропорций

**СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПРОЕКТНАЯ ИНИЦИАТИВА (СПИН)** – приоритетное направление действий, предполагающее системные решения по реализации возможностей.

**RAPID FORESIGHT** – это формат коммуникации, который позволяет участникам в рамках стратегической сессии с участием широкого спектра стейкхолдеров договориться по поводу образа будущего, а также, определив желаемый образ будущего, договориться о действиях.

# КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ОСНОВА СТРАТЕГИИ - «УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ»

4

«Устойчивое развитие» является наиболее прогрессивной концепцией стратегического планирования в развитых странах. Под «устойчивым развитием» понимается непрерывное поступательное развитие, главный принцип которого – **согласование интересов** настоящего и будущих поколений, оперативных и стратегических целей. В рамках Стратегии концепция обеспечивает согласование долгосрочных целей трех составляющих **«Общество», «Экономика» и «Территория»**. Эти составляющие образуют направления стратегического развития региона, которые будут реализованы посредством **трех региональных государственных политик**.



## 1. Социальная политика

- 1.1. Здравоохранение
- 1.2. Образование
- 1.3. Культура и казачество
- 1.4. Спорт
- 1.5. Социальная защита и социальное обеспечение
- 1.6. Жилищно-коммунальные услуги и инфраструктура
- 1.7. Труд и занятость
- 1.8. Демография
- 1.9. Молодежь
- 1.10. Безопасность общества (БЖД)

## 2. Экономическая политика

- 2.1. Агропромышленный комплекс
- 2.2. Потребительский рынок
- 2.3. Промышленность
- 2.4. Инвестиции
- 2.5. Инновации
- 2.6. Малый бизнес и предпринимательство
- 2.7. Экспорт и внешнеэкономическая деятельность
- 2.8. Туризм
- 2.9. Строительный комплекс

## 3. Пространственная политика

- 3.1. Транспортная инфраструктура
- 3.2. Энергетическая инфраструктура
- 3.3. Информационно-коммуникационные технологии и инфраструктура
- 3.4. Пространственное развитие
- 3.5. Комфортная городская среда
- 3.6. Природные ресурсы и экология

## Сфера государственного управления

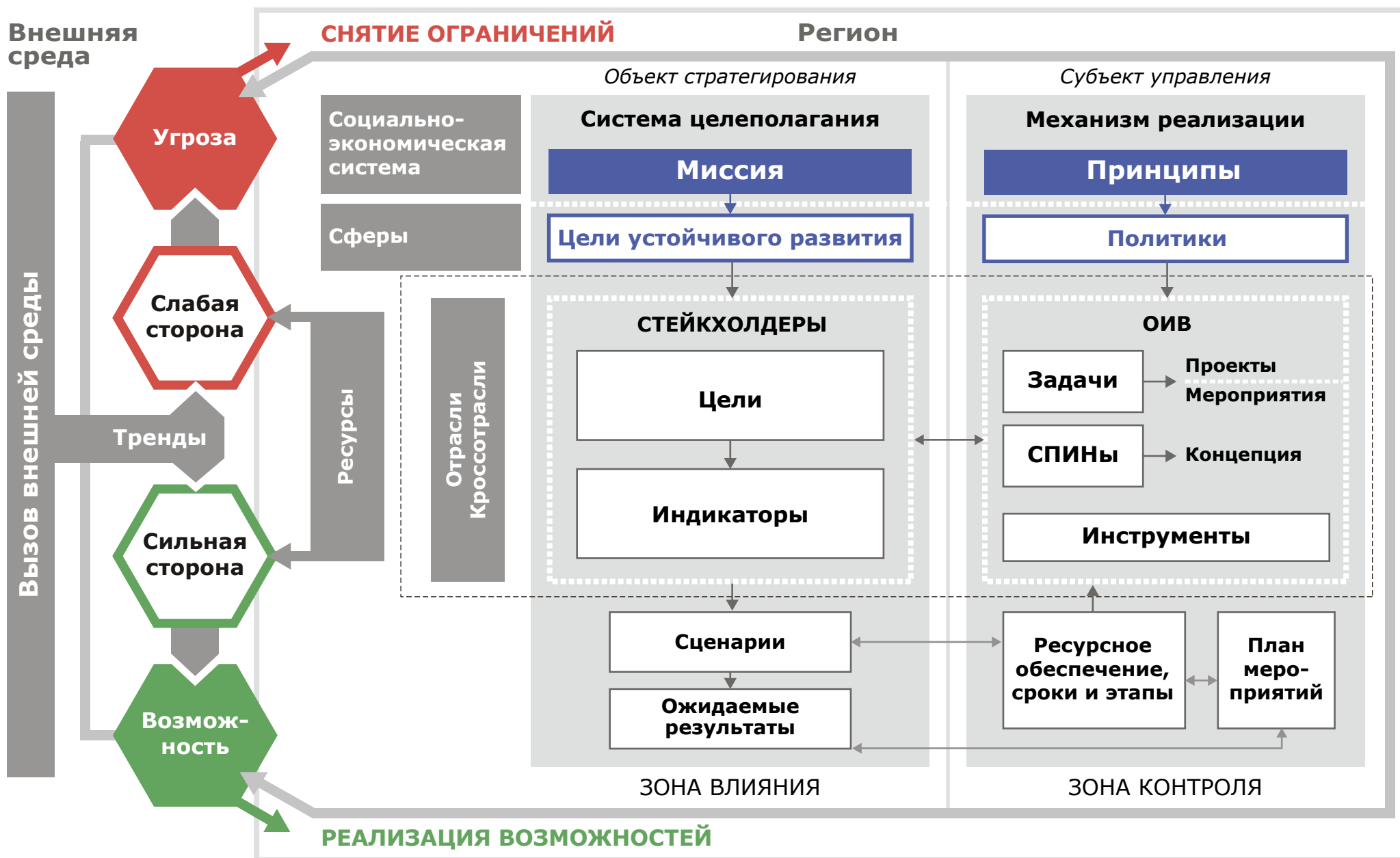
Финансовая и бюджетная политика  
Кадровая политика в органах государственной власти  
Система местного самоуправления



# СХЕМА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

Описание схемы приведено на стр. 5

5



Стратегия социально-экономического развития Ростовской области разрабатывается в соответствии с методологической схемой **«Вызов-Ответ»**, которая задает логику развития региона в долгосрочной перспективе и определяется преодолением трансформационных процессов, происходящих во внешней среде, - в Мire и России.

**Внешняя среда** прямо или косвенно влияет на состояние и развитие региона и ставит перед ним **вызовы**. В зависимости от **слабых** или **сильных сторон** региона вызов несет, соответственно, **угрозы** или **возможности**.

**Ответ** – это набор идей, концепций, инструментов, технологий, новых систем ценностей, которые создают условия для преодоления вызова не только и не столько за счет решения возникших проблем, но прежде всего за счет качественного рывка в развитии региона.

От того, каким образом регион формирует ответы на вызовы, зависит его развитие в стратегической перспективе: либо, нивелировав угрозы и воспользовавшись возможностями, регион сможет успешно и динамично развиваться, либо, не сумев справиться с вызовами внешней среды, может вступить в фазу стагнации или рецессии.

Комплексный ответ на вызовы формируется в соответствии с **системой целеполагания**, которая на верхнем уровне предопределена **миссией** региона. Миссия региона конкретизируется через **систему целей** и связанных с ней **индикаторов**.

Система целей, подчиненная концепции устойчивого развития, обеспечивает реализацию и баланс интересов основных **стейкхолдеров объекта стратегирования**. Вариативность степени достижения целей Стратегии определяется реализацией различных **сценариев** и выражается в соответствующих **ожидаемых результатах**.

**Субъект управления** обеспечивает в **зоне контроля** исполнение **механизма реализации** Стратегии, структурированного в рамках **отраслей** и **кроссотраслей**, посредством решения приоритетных **задач** и реализации **стратегических проектных инициатив**, включающих **проекты** и **мероприятия**.

# СХЕМА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ

7



<p>ФОКУСИРОВКА РАБОТЫ</p>	<p>I ЭТАП Снятие ограничений роста</p>	<p>II ЭТАП Реализация возможностей</p>
<p>ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ</p>	<p>Минимизация проблем</p> <p><b>Динамические цели:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- направлены на улучшение параметров объекта стратегирования</li> <li>- исходят из интересов объекта стратегирования на микроуровне</li> <li>- предусматривают интенсивное количественное позитивное изменение индикатора</li> </ul>	<p>Максимизация потенциала</p> <p><b>Структурные цели:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- качественно меняют сам объект стратегирования</li> <li>- исходят из интересов устойчивого развития объекта стратегирования на макроуровне</li> <li>- имеют трансформирующий характер: меняют объект стратегирования структурно, устраняют диспропорции</li> </ul>
<p>АНАЛИЗ</p>	<p>Выявление слабых сторон и угроз</p> <p>Результат: реальные <b>проблемы</b> региона и их вероятные последствия</p>	<p>Определение трендов и сильных сторон</p> <p>Результат: <b>возможности развития</b> для региона</p>
<p>ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ</p>	<p>Постановка <b>задач</b> по устранению ключевых проблем</p>	<p>Выработка <b>стратегических проектных инициатив</b> по реализации возможностей</p>
<p>РЕАЛИЗАЦИЯ</p>	<p><b>План реализации до 2024 года</b>, включающий среднесрочные проекты (государственные и государственно-частные) и мероприятия</p>	<p><b>Концепция реализации до 2030 года</b>, включающая возможности, ожидаемый трансформационный эффект и механизм реализации</p>

# АЛГОРИТМ ФОРМИРОВАНИЯ ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ И ПРОЕКТОВ/ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СНЯТИЮ ОГРАНИЧЕНИЙ РОСТА НА ПЕРИОД ДО 2024 ГОДА

9

## ШАГ 1

### Определите динамические цели

1. Определите **не более 3** независимых ключевых показателей, отражающих важнейшие параметры состояния объекта стратегирования.
2. Установите целевые значения этих показателей, которые должны быть достигнуты к 2024 и 2030 гг.

Переход к шагу 2 →

## ШАГ 4

### Разработайте план реализации

1. Для каждой приоритетной задачи сформируйте перечень среднесрочных проектов и мероприятий.
2. Для каждого среднесрочного проекта и мероприятия приведите краткое описание, стоимость, источники финансирования и сроки реализации.



Переход к шагу 5  
на макроуровень стратегирования

## ШАГ 2

### Определите ключевые проблемы

1. Для каждой цели определите **не более 7** проблем, которые препятствуют / оказывают негативное влияние на достижение динамической цели.
2. Приведите обоснование каждой проблемы (на основе статистических, качественных, конкурентных, рейтинговых методов оценки).
3. Выберите **не более 3** ключевых проблем по каждой цели, решение которых находится в компетенции ОИВ.

Переход к шагу 3 ↓

## ШАГ 3

### Определите приоритетные задачи

1. Для каждой выбранной ключевой проблемы сформулируйте задачу, которая должна быть направлена на ее решение.



Переход к шагу 4

# АЛГОРИТМ ФОРМИРОВАНИЯ ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ И ПРОЕКТОВ / МЕРОПРИЯТИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАЗВИТИЯ НА ПЕРИОД ДО 2030 ГОДА

10

## ШАГ 5

### Определите структурные цели

1. Определите **не более 3** структурных целей по повышению конкурентоспособности, устойчивости и сбалансированности объекта стратегирования.

Переход к шагу 6 →

## ШАГ 8

### Разработайте концепцию реализации СПИНа

1. Укажите возможности, которые реализует СПИН.
2. Обоснуйте ожидаемый трансформационный эффект для региона.
3. Предложите механизм реализации (изменения институционального характера, трансформацию мер государственной поддержки, долгосрочные проекты и мероприятия).

## ШАГ 6

### Определите ключевые внешние тренды

1. Для каждой цели определите **не более 7** внешних трендов, которые несут в себе потенциальный благоприятный эффект для ее достижения.
2. Приведите обоснование каждого внешнего тренда на основе прогнозов мировых и российских исследовательских и экспертных организаций.
3. Выберите **не более 3** ключевых внешних трендов для каждой цели.

Переход к шагу 7 ↓

## ШАГ 7

### Определите приоритетные направления в форме СПИНов

1. Для каждой цели предложите **1** стратегическую проектную инициативу (СПИН), предполагающую реализацию потенциала внутренних сильных сторон в рамках ключевых внешних трендов.

← Переход к шагу 8

1 ЭТАП АЛГОРИТМА		ФОРМАТ	2 ЭТАП АЛГОРИТМА		ФОРМАТ
Шаг 1 «Постановка динамических целей»	Брейн-сторминг		Шаг 5 «Постановка структурных целей»	Rapid foresight / быстрый форсайт	
Шаг 2 «Анализ внутренней среды»			Шаг 6 «Анализ трендов внешней среды»		
Шаг 3 «Постановка задач»			Шаг 7 «Формирование СПИНов»		
Шаг 4 «Разработка механизма реализации»	Системная работа		Шаг 8 «Разработка механизма реализации СПИНов»	Системная работа	

## КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ФОРМАТОВ РАБОТЫ ГРУПП

**Брейнсторминг** – это метод решения задач за счет активизации творческого потенциала группы людей, вследствие которого лицам, участвующим в дискуссии по заранее озвученной проблеме, необходимо предложить максимально возможное количество вариантов ее решения. Применяется данный метод в больших коллективах на совещаниях, когда требуется прийти к какому-то определенному решению. Цель брейнсторминга – поиск нестандартных решений для сложных задач, получение максимального количества идей за короткий срок.

**Rapid foresight / быстрый форсайт** – это формат коммуникации, который позволяет участникам в рамках стратегической сессии с участием широкого спектра стейкхолдеров договориться по поводу образа будущего, а также, определив желаемый образ будущего, договориться о действиях. Цель – совместное проектирование дорожных карт отраслевого (кроссотраслевого) развития. Фокус внимания форсайт-сессий сосредоточен на прорывных направлениях и проектах развития, которые могут быть реализованы в сжатые сроки.

### Условия проведения брейнсторминг и rapid foresight / быстрого форсайта:

- отсутствие какой-либо критики
- свободный обмен идеями
- развитие, комбинация и модификация как своих, так и чужих идей
- поощрение нестандартных идей и решений
- равноправие участников в процессе работы



- 
1. Разработать Стратегию – значит выбрать **приоритетное направление движения** (развития) из альтернативных и разработать **концептуальный план** по достижению поставленных в рамках приоритетного направления **целей**.
  2. Выбор приоритетного из альтернативных направлений должен осуществляться на основе **критериев оптимальности**, включая экспертные оценки.
  3. Нет **целей**, нет проблем.
  4. Не надо включать в Стратегию то, что может быть решено или **достигнуто без нее**.
  5. Стратегия не должна следовать трендам, она **должна их менять**. Стратегия не разрабатывается для реализации прогноза социально-экономического развития в рамках инерционного сценария. Стратегия должна приводить к изменениям, например, отраслевой структуры экономики, прогнозируемого негативного тренда в развитии человеческого капитала.
  6. В Стратегии должен быть явно или неявно обозначен **противник** или **оппонент**.
  7. Понимание Стратегии означает возможность **представить ее графически**.