

**КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**  
*Кафедра географии и картографии*

**М.В. ПАНАСЮК**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ  
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО  
РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ**

**КАЗАНЬ**

**2024**

**УДК 911.3+338.2**

**ББК 65.042**

**П16**

*Принято на заседании учебно-методической комиссии ИУЭФ*

*Протокол № 3 от 28 октября 2024 года*

**Рецензенты:**

заведующий кафедрой территориальной экономики Казанского федерального университета, д. э. н., профессор **Л. А. Ельшин**

профессор кафедры туризма и гостиничного дела Казанского федерального университета, д. г. н., профессор **В. А. Рубцов**

заведующая лабораторией гидрологии Института проблем экологии и недропользования Академии наук Республики Татарстан, к. г. н. **А. Т. Горшкова**

**Панасюк М.В.**

**П16 Стратегическое планирование социально-экономического развития территорий / М.В. Панасюк. – Казань: Казанский федеральный университет, 2024. – 137 с.**

Учебное пособие по курсу «Стратегическое планирование социально-экономического развития территорий» имеет целью помочь студентам приобрести теоретические знания и практические навыки в области стратегического планирования развития территориальных социально-экономических систем. В данном пособии рассматриваются особенности предмета, объекта, целей и задач стратегического планирования в контексте социально-экономического развития территорий, а также содержание стратегических планов и этапы процесса стратегического планирования. Особое внимание уделяется вопросам диагностики текущего состояния, формулирования системы целей, анализа среды развития, выбора стратегии и методам разработки стратегических планов для развития территорий.

Предлагаемое учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки магистратуры 05.04.02 «География», 05.04.03 «Картография и геоинформатика»

© Панасюк М.В., 2024

© Казанский федеральный университет, 2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ТЕМА 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ .....	5
ТЕМА 2. ТЕРРИТОРИАЛЬНАЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА КАК ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ .....	17
ТЕМА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ. ФОРМЫ И МАСШТАБЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ, ВИДЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПЛАНОВ .....	31
ТЕМА 4. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ .....	40
ТЕМА 5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ РОССИИ И РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН .....	51
ТЕМА 6. ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ. ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ СОСТОЯНИЯ .....	64
ТЕМА 7. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИСТЕМЫ ЦЕЛЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ .....	77
ТЕМА 8. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ .....	87
ТЕМА 9. ВЫБОР СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ .....	99
ТЕМА 10. МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПЛАНОВ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ .....	108
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	118
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	119
ГЛОССАРИЙ .....	126

## **ВВЕДЕНИЕ**

Учебное пособие по курсу «Стратегическое планирование социально-экономического развития территорий» предназначено для формирования у студентов теоретических знаний и практических навыков по стратегическому планированию развития территориальных социально-экономических систем. Оно является дополненным и переработанным изданием материалов конспекта лекций учебно-методического комплекса дисциплины «Региональное планирование», разработанного автором для студентов направления подготовки 080100.62 – Экономика. В учебном пособии переработана структура и увеличено количество разделов, включая темы по обобщению опыта разработки стратегий развития территорий России и Республики Татарстан, по диагностике состояния, выбору стратегии социально-экономического развития территорий. Дополнено содержание разделов, особенно 1, 3, 5, 6 и 9.

В пособии рассматриваются особенности предмета, объекта, целей и задач стратегического планирования социально-экономического развития территорий, содержания стратегических планов и этапов процесса стратегического планирования. Особое внимание уделено вопросам диагностики состояния, определения системы целей, анализа среды развития, выбора стратегии и методам разработки стратегических планов развития территорий.

По каждой теоретической теме предлагаются контрольные вопросы и задания для самостоятельной проверки, а также список литературы по теме, которые обеспечивают закрепление учащимися знаний, умений и навыков в области теории и практики разработки стратегий социально-экономического развития территорий.

Учебное пособие также содержит список литературы, включающий основную и дополнительную литературу по рассмотренным темам, ссылки на интернет-источники, а также глоссарий, содержащий ключевые понятия курса.

# **ТЕМА 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ**

## **Вопросы для изучения**

1. Понятия стратегии и стратегического планирования развития территорий.
2. Предмет, объект, цели и задачи стратегического планирования социально-экономического развития территорий.
3. Стратегическое планирование и территориальное управление
4. Участники стратегического планирования социально-экономического развития территорий. Документы стратегического планирования.

## **Понятия стратегии и стратегического планирования развития территорий**

*Стратегическое планирование развития территорий* представляет собой процесс научного и эмпирического обоснования системы целей и задач социально-экономического развития территорий, определения направлений достижения целей, определения конечных результатов социально-экономического развития и объемов экономических ресурсов, необходимых для достижения результатов.

В соответствии со статьей 3 Федерального закона 172-ФЗ от 28 июня 2014 г. «О стратегическом планировании в Российской Федерации»: «Стратегическое планирование – деятельность участников стратегического планирования по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, отраслей экономики и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, направленная на решение задач устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований и обеспечение национальной безопасности Российской Федерации».

Стратегическое планирование дает возможность осознанно и инициативно планировать развитие территориальных социально-экономических систем, позволяя предвидеть возможные страте-

гические вызовы и угрозы на направлениях развития, дать правильную оценку рисков их возникновения и определение путей их преодоления.

Оно представляет собой результат определения траектории оптимального использования социально-экономических ресурсов для максимального ускорения развития в желаемых направлениях, для чего необходимо найти стратегический баланс между целями развития территориальной системы, ее потенциальными возможностями и рисками развития.

Стратегическое планирование ориентировано на разработку системы действий и мероприятий, направленных на достижение главных целей развития территории в долгосрочной перспективе при имеющихся возможностях и ограничениях развития. Оно позволяет:

- оценить состояние территории на конкретный момент времени;
- выявить перспективные тенденции или экстраполировать современные тенденции развития экономики и социальных отношений;
- наметить стратегические цели, провести их анализ, оценить возможности и способы достижения;
- выявить главные внешние и внутренние факторы развития;
- разработать и оценить варианты стратегии социально-экономического развития территории;
- определить ресурсы, необходимые для реализации стратегического плана;
- разработать механизм реализации стратегии, включая детальный план мероприятий по ее реализации.
- обеспечить контроль выполнения плана, возможности внесения необходимых изменений в стратегию в случае необходимости.

Стратегическое планирование социально-экономического развития территорий объединяет проектную и управленческую деятельность по четырем направлениям:

- *целеполаганию* – определению направлений, которые обеспечивают эффективность социально-экономического развития в долгосрочный период, его новые возможности.
- *прогнозированию* – определению рисков и угроз;
- *планированию* – определению планов деятельности;

– *программированию* – разработке и реализации программ, направленных на социально-экономическое развитие территорий.

*Целеполагание* включает определение стратегических направлений, целей и приоритетов социально-экономического развития территорий и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, в том числе:

- 1) анализ исходной ситуации, положения и параметров, характеризующих объект управления;
- 2) обоснование основной цели (и/или миссии);
- 3) декомпозицию основной цели на подцели более низких уровней, которые ставятся на различных уровнях функциональной и территориальной структуры;
- 4) сопоставление основной цели и подцелей более низкого уровня с их ресурсным обеспечением;
- 5) определение целей для каждого звена организационной структуры управления.

*Прогнозирование* – предвидение изменений в развитии территорий и в результатах каких-либо событий или процессов. Оно объединяет деятельность участников стратегического планирования по разработке научно-обоснованных представлений о рисках социально-экономического развития территорий, об угрозах национальной безопасности РФ, о направлениях, результатах и показателях социально-экономического развития РФ, субъектов РФ и муниципальных образований.

В рамках *планирования* осуществляется формулировка задач, установление показателей их достижения, определение необходимых для этого ресурсов, сроки исполнения, круг исполнителей, форм и методов их деятельности, способы контроля исполнения и т. д.

*Программирование* включает деятельность участников стратегического планирования по разработке и реализации государственных и муниципальных программ, направленная на достижение целей и приоритетов социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности РФ, содержащихся в документах стратегического планирования, разрабатываемых в рамках целеполагания. Программирование является важной ступенью в процедуре стратегического планирования.

Стратегическое планирование можно определить и как разработку путей организации смены состояний территориальной социаль-

но-экономической системы (ТСЭС) от настоящего к запланированному будущему состоянию.

В этом случае исходной точкой стратегического планирования является текущее состояние ТСЭС, ее социально-экономический потенциал, результаты развития за анализируемый период, по отношению к которому проводится оценка состояния. Будущее состояние необходимо определить, ответив на вопросы о целях и задачах планирования, основных направлениях развития объекта и времени достижения промежуточных и окончательных целей. На все эти вопросы можно ответить, если разработать стратегическое видение будущего, определить систему целей и основных задач, а также возможности их достижения. Разработанная стратегия не является окончательной, отдельные ее положения и ориентиры в процессе мониторинга их реализации могут корректироваться с учетом изменений влияния внутренних и внешних факторов развития.

Выбор направлений социально-экономического развития территорий должен определяться ее стратегическими интересами и приоритетами при учете имеющихся возможностей (ресурсов) развития. Последствия выбора должны быть предварительно проанализированы на заданный планируемый период. Должны также быть определены основные лица, ответственные за выполнение стратегического плана. Кроме направленности на активное преобразование ТСЭС с целью достижения желаемого состояния, стратегическое планирование должно содействовать предотвращению ошибочных действий и сокращению неиспользованных возможностей развития. Оно должно быть гибким и способным адаптироваться к постоянным изменениям внешней среды и внутренних факторов развития территории – объекта планирования.

Стратегический план развития территорий стран, регионов, муниципальных образований в современных условиях – это, прежде всего, *договор общественного согласия*, в соответствии с которым практически все слои населения осознают главные стратегические цели и задачи, принимают на себя определенные обязательства, имеющие стратегическую важность для развития территории.

### **Предмет, объект, цели и задачи стратегического планирования социально-экономического развития территорий**



*Предметом стратегического планирования* социально-экономического развития территорий является изучение объективных законов и закономерностей социально-экономического развития территорий, а также разработка и совершенствование методологии и методики решения проблем стратегического планирования развития территорий и его организации.

*Объект стратегического планирования* – территориальная социально-экономическая система (ТСЭС), которая обычно представляет собой административно-территориальную единицу страны (федеральный округ, регион, ассоциация регионов, муниципальное образование и т.п.), ее природная, социальная и экономическая системы, а также ТСЭС глобального, международного и национального уровней с позиций их будущего состояния в ближайшей и долгосрочной перспективах.

*Основная цель* современного стратегического планирования развития территорий – повышение качества жизни населения, что приводит к необходимости обеспечения роста доходов, развития сфер здравоохранения, образования, культуры, спорта, сокращения численности малообеспеченного населения, оздоровления окружающей среды, расширения личных свобод и прав. Повышение качества жизни является главным ориентиром для определения направлений развития территорий и выработки управленческих решений, которые принимаются органами государственной власти в рамках и по итогам разработки стратегических планов.

После того как определена основная цель, происходит ее разбиения на подцели («дерево целей») и задачи. Они могут быть представлены как в количественной, так и в качественной форме, но при этом должны иметь долгосрочный характер. Сформулированные на основе целей и подцелей задачи представляют собой определенные результаты, привязанные к конкретным срокам исполнения. С этой точки зрения стратегия представляет собой выбранное общее направление развития, по которому следуют, чтобы достигнуть поставленных целей и выполнить обозначенные задачи.

К числу *основных задач стратегического планирования* относятся:

- координация государственного и муниципального стратегического управления и мер бюджетной политики;
- определение внутренних и внешних условий, тенденций, ограничений, диспропорций, дисбалансов, возможностей, включая

финансовые, социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов РФ и муниципальных образований, отдельных отраслей и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности Российской Федерации;

- определение приоритетов социально-экономической политики, целей и задач социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов РФ и муниципальных образований, отдельных отраслей и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности;

- выбор путей и способов достижения целей и решения задач социально-экономической политики Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований и обеспечения национальной безопасности, обеспечивающих наибольшую эффективность использования необходимых ресурсов;

- формирование и проведение комплекса мероприятий, обеспечивающих достижение целей и решение задач социально-экономического развития РФ, субъектов РФ и муниципальных образований и обеспечения национальной безопасности;

- определение ресурсов для достижения целей и решения задач социально-экономической политики и социально-экономического развития РФ, субъектов РФ и муниципальных образований и обеспечения национальной безопасности;

- координация действий участников стратегического планирования и мероприятий, предусмотренных документами стратегического планирования, по срокам их реализации, ожидаемым результатам и параметрам ресурсного обеспечения;

- организация мониторинга и контроля реализации документов стратегического планирования;

- научно-техническое, информационное, ресурсное и кадровое обеспечение стратегического планирования;

- создание условий, обеспечивающих вовлечение граждан и хозяйствующих субъектов в процесс стратегического планирования.

### **Стратегическое планирование и территориальное управление**

Стратегическое планирование является одной из основных *функций системы государственного и муниципального управления*, которая объединяет процесс разработки стратегии, подготовку решений по определению этапов, сроков и показателей возможного ко-

нечного результата реализации стратегии, оценку ресурсов, необходимых для достижения ее целей.

Результаты стратегического планирования обеспечивают основу для управления всеми видами деятельности населения ТСЭС, во многом определяя характер реализации управления.

Направление и ориентиры развития, цели и задачи стратегического плана формируются в процессе взаимодействия между органами территориального управления и разработчиками стратегического плана. Высшее руководство устанавливает цели, задачи и направления развития. Стратегии формируются в процессе взаимодействия по вертикали по специально разработанным процедурам и мероприятиям (включая комитеты, комиссии, конференции). Следовательно, стратегия развития любой территориальной социально-экономической системы представляет собой результат работы большого коллектива разработчиков, однако окончательные решения принимает руководство региона или муниципального образования.

На практике обычно применяют три основные схемы организации процедур стратегического планирования:

- планирование «сверху вниз» (от определения целей и задач, направлений развития территориальной системы в целом к отдельным функциональным и территориальным подсистемам, поселениям, отраслям, предприятиям и т. д.;
- планирование «снизу вверх». Проводится в обратном порядке;
- интерактивное планирование представляет собой среднее между двумя описанными выше схемами стратегического планирования.

Ориентиры развития, цели и задачи стратегического плана, направления развития формируются в процессе взаимодействия между органами территориального управления и разработчиками стратегического плана. Высшее руководство устанавливает цели и направления развития. Стратегии социально-экономического развития территорий формируются в процессе взаимодействия по вертикали по специально разработанным процедурам (включая работу комитетов, комиссий, конференций). Таким образом, стратегия развития представляет собой результат работы большого коллектива, но окончательные решения по утверждению и реализации стратегии принимают органы государственной власти.

В стратегическом планировании выделяют несколько уровней, на которых формируются стратегии: мировой (глобальный);

государственный (национальный); макрорегиональный (федеральный округ); региональный (субъект Федерации); отдельные категории регионального сообщества; муниципальное образование (город, район); корпорация, компания, фирма, учреждение; отдельный человек.

Стратегии развития территорий находятся в основном на мезо- и микроуровнях иерархии территориальных социально-экономических систем, поэтому органы государственной власти и территориальное сообщество должны учитывать, с одной стороны (сверху) – интересы, политику, стратегии, тенденции, процессы, регулирование и пр., а с другой (снизу) – интересы, потребности, спрос, замыслы, настроения, планы, действия. Кроме того, должны учитываться: имеющийся потенциал, внутренние факторы развития; динамика внешней среды; особенности состояния ТСЭС; открывающиеся возможности его изменения с учетом конкурентоспособности территории и др. В частности, администрации (правительства) многих регионов осознают, что в условиях глобализации, обостряющейся конкуренции и нехватки ресурсов сложно рассчитывать на устойчивое развитие без четкого определения стратегических приоритетов, без ясного представления о конкурентоспособности региона в целом и его основных центров через 10–15 лет. Это предопределяет разработку стратегических планов социально-экономического развития.

### **Участники стратегического планирования социально-экономического развития территорий. Документы стратегического планирования**

В соответствии со статьей 9 Федерального закона 172-ФЗ от 28 июня 2014 г. «О стратегическом планировании в Российской Федерации» участниками *стратегического планирования* являются:

На федеральном уровне:

- Президент Российской Федерации.
- Федеральное Собрание Российской Федерации (Совет Федерации и Государственная Дума).
- Правительство Российской Федерации.
- Совет Безопасности Российской Федерации.
- Счетная палата Российской Федерации.
- Центральный банк Российской Федерации.
- Федеральные органы исполнительной власти.

- Иные органы и организации.
- На уровне субъекта Российской Федерации:
- Законодательный (представительный) орган государственной власти субъекта Российской Федерации.
- Высшее должностное лицо субъекта Российской Федерации (руководитель высшего исполнительного органа государственной власти субъекта Российской Федерации).
- Высший исполнительный орган государственной власти субъекта Российской Федерации.
- Исполнительные органы государственной власти субъекта Российской Федерации.
- Контрольно-счетный орган субъекта Российской Федерации.
- Иные органы и организации.
- На уровне муниципального образования:
- органы местного самоуправления, а также муниципальные организации в случаях, предусмотренных муниципальными нормативными правовыми актами.
- В соответствии с Федеральным законом 172-ФЗ от 28 июня 2014г. «О стратегическом планировании в Российской Федерации» к документам стратегического планирования относятся:
- Стратегия социально-экономического развития субъекта РФ на долгосрочную перспективу.
- Целевые программы, реализуемые за счет средств бюджетов субъектов Российской Федерации.
- Схема территориального планирования субъекта Российской Федерации.
- Прогноз социально-экономического развития субъекта Российской Федерации на среднесрочный период.
- Программа социально-экономического развития субъекта Российской Федерации на среднесрочный период.
- Годовой отчет о результатах и ходе исполнения программы социально-экономического развития субъекта Российской Федерации на среднесрочный период.
- Иные документы, соответствующие требованиям, установленным нормативными правовыми актами.

### **Вопросы и задания для самопроверки и контроля:**

- 1) Приведите формулировку понятия стратегического планирования по ст. 3 Федерального закона 172-ФЗ от 28 июня 2014 г. «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
- 2) Какие проблемы развития территории помогает решить стратегическое планирование?
- 3) Что является исходной точкой стратегического планирования при ориентации на изменение состояния ТСЭС?
- 4) Укажите, в чем заключаются основные отличия объекта и предмета стратегического планирования социально-экономического развития территорий.
- 5) Перечислите основные задачи стратегического планирования.
- 6) Сравните состав участников стратегического планирования социально-экономического развития территорий уровней субъекта Российской Федерации и муниципального образования.
- 7) Входят ли документы территориального планирования в состав документов стратегического планирования?

### **ЛИТЕРАТУРА**

Официальное опубликование правовых актов. Конституция Российской Федерации. – URL:  
<http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202210060013/> (дата обращения 21.11.2024).

Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 N 172-ФЗ (последняя редакция). – URL:  
[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/) (дата обращения 24.10.2024).

Приказ Минэкономразвития России от 23 марта 2017 г. № 132 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации». – URL:  
[https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg\\_planirovanie/normativnoe\\_obespechenie\\_strategicheskogo\\_planirovaniya/prikaz\\_minekonomrazvitiya\\_rossii\\_ot\\_23\\_marta\\_2017\\_g\\_132\\_.html](https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg_planirovanie/normativnoe_obespechenie_strategicheskogo_planirovaniya/prikaz_minekonomrazvitiya_rossii_ot_23_marta_2017_g_132_.html) (дата обращения: 21.10.2024).

Анимица Е.Г. Стратегическое планирование развития территории: сущность, основные принципы, проблемы // Journal of new economy. –

2005. — № 12. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-razvitiya-territorii-suschnost-osnovnye-printsiipy-problemy> (дата обращения: 08.10.2024).

Антипин И.А. Региональное стратегическое планирование и управление: теоретические и методологические основы / И.А. Антипин. — Екатеринбург, 2021. — 237 с.

Бабина О.И. Теория, методология и практика регионального стратегического планирования. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 122 с. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1738755> (дата обращения: 11.09.2024).

Каменских Н.А. Региональное управление и территориальное планирование: стратегическое партнерство в системе регионального развития: учебное пособие / Н.А. Каменских. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 127 с. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091077> (дата обращения: 15.02.2024).

Когай Е.А. Основания стратегического планирования развития территории: муниципальный уровень / Е.А. Когай, Ю.М. Пасовец. — Курск: КГУ, 2020. — 130 с. — URL: <https://e.lanbook.com/book/179868> (дата обращения: 24.10.2024).

Костюченко Т.Н. Прогнозирование и планирование социально-экономического развития: учебное пособие / Т.Н. Костюченко, О.М. Лисова. — Ставрополь: СтГАУ, 2021. — 172 с. — URL: <https://e.lanbook.com/book/169738> (дата обращения: 24.10.2024).

Лаженцев В.Н. Теория и практика территориального планирования: научно-методические материалы по курсу «Прогнозирование и стратегическое планирование социально-экономического развития региона» / В.Н. Лаженцев; под ред. В. А. Ильина. — Вологда: ФГБУН ВолНЦ РАН, 2017. — 76 с. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1019479> (дата обращения: 14.10.2024).

Литвак Б.Г. Стратегическое планирование и прогнозирование: учебник для вузов / Б.Г. Литвак. — М.: Издательство Юрайт, 2023. — 139 с.

Оруч Т.А. Стратегическое планирование социально-экономического развития территории / Т.А. Оруч, Н.А. Николаева, О.Н. Колодина. — Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2023. — 133 с.

Стратегии обеспечения экономической безопасности российских регионов: материалы конференции / ответственный редактор И.Д. Аникина. – Волгоград: ВолГУ, 2021. – 193 с.



## **ТЕМА 2. ТЕРРИТОРИАЛЬНАЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА КАК ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

### **Вопросы для изучения:**

1. Социально-экономическая система.
2. Понятие территориальной социально-экономической системы.
3. Главные особенности территориальной социально-экономической системы как объекта стратегического планирования.

### **Социально-экономическая система**

Стратегическое планирование социально-экономического развития основано на исследовании территории как сложной, разнородной системы, состоящей из природных, социальных и экономических объектов, объединяемых системообразующими взаимосвязями, которые во многом обусловленными самой территорией. Связи между объектами формируют функциональные подсистемы территорий, среди которых необходимо отметить подсистемы, имеющие однородную и разнородную природу объектов. К первым относятся, например, социальная, экономическая и природная подсистемы, ко вторым – эколого-экономическая и социально-экономическая.

Общее понятие системы определяет ее как множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство. Элементы (компоненты) взаимодействуют между собой и образуют единое целое, обладающее свойствами, не присущими составляющим его компонентам, взятым в отдельности.

Стратегическое планирование развития территорий изучает в основном социальную и экономическую системы в их взаимосвязи и взаимодействии, которые формируют социально-экономическую систему территории.

*Социально-экономическая система* представляет собой целостную совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих социальных и экономических институтов (субъектов) и отношений по поводу распределения и потребления материальных и нематериальных ресурсов, производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг. Под понятием *экономических от-*

ношений, которое является одним из центральных в изучении социально-экономических систем, подразумевается совокупность экономических форм отношений, объединенных в единое целое и отражающих специфическую природу экономической формации.

Системный подход позволяет более глубоко исследовать и оценивать структурные характеристики и функционирование социально-экономических систем, т.к. взаимодействие между частями системы оказывает гораздо большее влияние на результаты функционирования, чем отдельные ее части.

Социально-экономическую систему можно определить также как совокупность социальных и экономических субъектов и ресурсов, которые образуют единое целое, имеющее особую социально-экономическую структуру. Все эти элементы социально-экономической системы взаимодействуют в сферах производства, обмена, потребления и распределения услуг и товаров, которые востребованы на внешних рынках, т. е. во внешней среде.

Социально-экономическая система локализована в экономическом пространстве и времени, а также по отношению к ее альтернативным вариантам. Она имеет определенные географические, исторические, этнические, духовные, политические и экономические границы. Любая изучаемая социально-экономическая система, с одной стороны, неизбежно исторически обусловлена, а, с другой, исторически обусловлены все категории и законы развития этой системы.

Возможности стратегического планирования развития социально-экономических систем определяются их свойством управляемости. *Управляемость социально-экономической системы* заключается в наличии чувствительности к управляющим воздействиям, т.е. в реагировании на эти воздействия, благодаря чему система приобретает способность достигать целевых установок, которые задаются в стратегическом плане. Управляемость создает предпосылки для деятельности профессиональных ответственных органов управления, которые опираются на модель стратегического развития системы, распоряжаются экономическими ресурсами и имеют в своем распоряжении механизмы поддержания эффективной работы всех ее подсистем, блоков, отдельных объектов, а также механизмы обеспечения безопасности функционирования системы.

Управляемость социально-экономической системы предполагает отсутствие в системе неуправляемых элементов и безответственных,

паразитарных звеньев. Она предусматривает также наличие обратной связи, т.е. своевременного сигнала о проблемах функционирования элементов системы и адекватных корректирующих действиях для устранения этих проблем.

Социально-экономические системы, как и любые системы, создаваемые в результате деятельности людей, относятся к категории *целеустремленных систем*. Целеустремленной называется система, продолжающая преследовать одну и ту же цель, изменяя свое поведение при изменении внешних условий.

Существенной особенностью целеустремленной системы является их способность получать одинаковые результаты различными способами. Системы этого класса могут изменять свои задачи, они выбирают как сами задачи, так и способы и средства их реализации. Целеустремленные системы в экономике формируются в результате целеустремленной, целенаправленной деятельности людей, которая в основном проводится в рамках групп и коллективов.

К числу основных свойств социально-экономических систем, которые необходимо учитывать при стратегическом планировании, относятся:

– *Целостность*, которая характеризует свойство имеющего сложную структуру объекта как совокупности составляющих его элементов, организованных в соответствии с определенными принципами и образующих некоторое целое. Означает сохранение единства многого, гармонии и связности внутри системы. Изменение любого компонента системы влияет на другие ее компоненты и приводит к изменению системы в целом. Такое явление можно, например, проследить в случае взаимодействия производительных сил и производственных отношений, когда при смене средств производства меняются соответственно производственные отношения и система в целом. Как высшее проявление целостности выступает эмерджентность системы.

– *Интегративность*, которая предполагает, что система в целом обладает свойствами, отсутствующими у ее элементов. Элементы также в общем случае обладают свойствами, не присущими системе. Интегративными называют системообразующие, системоохраняющие факторы, наиболее важными среди которых являются неоднородность и противоречивость элементов системы. Интегративность обусловлена не внешними факторами проявления целостности, а более глу-

бокими причинами формирования этого свойства, обеспечивая ее сохранение.

– *Иерархичность*. Означает наличие совокупности внутрисистемных уровней и их свойств, закономерностей их образования и существования. Иерархическая система – это система элементы которой также являются системами (имеют внутреннее строение). Она может быть рассмотрена как часть системы более высокого порядка и, в свою очередь, включает в свой состав системы низшего порядка. К примеру, организации и предприятия являются элементами муниципальных социально-экономических систем, последние являются элементами региональных, а те – государственной системы.

– *Открытость*. Характеризует наличие взаимодействий системы с внешней средой. Такие взаимодействия могут принимать форму обмена товарами, услугами, информацией, энергией, финансовых операций и т. д. В современном мире невозможно изолировать социальные и экономические процессы от внешней среды и наблюдать их в чистом виде, что приводит к отсутствию полностью замкнутых, изолированных социально-экономических систем.

– *Самоорганизация*. Представляет собой процесс, в ходе которого создаётся, воспроизводится или совершенствуется организация сложной развивающейся социально-экономической системы. Данные свойства характерны для обеих ее функциональных подсистем – социальной и экономической. Самоорганизация социально-экономической системы является, в основном, следствием целенаправленности и целеустремленности социально-экономической деятельности.

### **Понятие территориальной социально-экономической системы**

*Территориальной социально-экономической системой (ТСЭС)* является территория с более или менее однородными природными условиями и характерной направленностью развития производительных сил на основе сочетания комплекса природных ресурсов с соответствующей сложившейся и перспективной материально-технической, производственной и социальной инфраструктурой.

ТСЭС – это объектные пространственно-временные формы самоорганизации социальной и экономической жизни общества в географическом пространстве. Они представляют собой территориальные сочетания компонентов и сфер социальной и экономической деятельности населения.

ТСЭС находятся в тесном взаимодействии с природно-ресурсными, социальными и экологическими системами макро- и микроуровней. Они, в свою очередь, являются *главной составляющей, ядром современных территориальных общественных систем.*

Под *территориальной общественной системой* понимается локализованная в географическом пространстве часть человеческого социума, где проходит жизнедеятельность людей, формируются пространственные сочетания всех ее компонентов и сфер. Территориальные общественные системы (ТОС) выступают в качестве пространственно-временных форм организации ойкумены, тесно взаимодействующих с окружающей средой, системами одного, более низких и более высоких иерархических уровней.

В состав ТОС входят все элементы материальной и духовной сфер жизнедеятельности населения. Ядром системы являются территориальные общности людей.

Понятие ТОС связано с категорией территориальной организации общества. ТОС формирует общее представление и модель формы пространственно-временной организации общества. Реальное наполнение этой модели происходит при непосредственном изучении пространственных явлений и процессов, которые развиваются на разных уровнях иерархии ТОС – национальном, региональном, муниципальном и др. Примерами могут служить территориальные общественные системы мира, страны, региона, города, села и т.д. Так, правомерно говорить о территориальной общественной системе России, Китая, Поволжья, Республики Татарстан, Казани, пгт. Алексеевское и др. При их обозначении отчетливо проявляется определенная иерархическая соподчиненность иерархическая структура территорий ТОС как географических образований.

В границах территориальных общественных систем всех таксономических рангов протекают относительно замкнутые процессы общественного воспроизводства, включая социальные, духовные, материальные стороны воспроизводства (воспроизводство людей, инфраструктуры, идей, форм общения и т. д.). Территориальная совокупность всех воспроизводственных процессов создает условия для повышения целостности ТОС, сбалансированности и комплексности всех сфер жизнедеятельности ее населения. Относительная автономность территориальных общественных систем сочетается с их открытостью, проявляющейся в процессах территориального разделения и интеграции труда, услуг, культуры и т. д.

Социальные и экономические отношения играют определяющую роль в формировании и развитии территориальных общественных систем. Деятельность населения приводит к объединению этих отношений в единое целое, которое основано и отражает особенности

территории (места), его уникальность, специфическую природу, обусловленную особенностями экономико-географического положения.

Экономика ТОС как ядро системы в процессе своего развития выражает отношения, возникающие между ее территориальными составляющими: центром страны, с одной стороны, и городами, регионами, муниципальными районами с другой, между самими регионами и муниципальными образованиями, а также внутри них по поводу производства, распределения, обмена и потребления продуктов и услуг. Она имеет многоотраслевой, многоуровневый и многоаспектный характер.

Основное противоречие современной экономики – это противоречие между экономической эффективностью и социальной справедливостью. Развитие экономики ТОС предполагает определенную меру выравнивания доходов, создание социальных гарантий и равных условий ведения экономической деятельности для всех слоев населения. Это, в частности, приводит к тому, что основной целью современных стратегических планов развития территорий становится повышение качества жизни населения.

Территориальные общественные системы – это сложные, полиструктурные образования. Для их изучения используется ряд подходов, среди которых выделяются функциональный, процессуальный и территориальный.

В социально-экономической географии изучают процессы формирования, функционирования и развития ТСЭС, включая процессы планирования и управления этими системами.

*Территориальная социально-экономическая система (ТСЭС) как объект стратегического планирования* – это целостная, локализованная в пределах определенной территории совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих социальных и экономических институтов (субъектов) и отношений по поводу производства, распределения и потребления материальных и нематериальных ресурсов, производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг. Она представляет собой территориальную природно-общественную формацию, функционирование которой обуславливается развивающейся системой самоуправления. Территория ТСЭС обладает сходными социально-экономическими, национально-культурными, природными и другими условиями, которые позволяют рассматривать ее как особый объект стратегического планирования. Понятие ТСЭС в стратегическом планировании соотносится преимущественно со

страной, регионом, муниципальным образованием.

По состоянию на 5 октября 2022 года в состав России входили 89 регионов – субъектов Федерации, в том числе 48 областей, 24 республики, 9 краев, 3 города федерального значения (Москва, Санкт-Петербург и Севастополь), одна автономная область (Еврейская авт. обл.), 4 автономных округа (Ненецкий, Чукотский, Ямало-Ненецкий и Ханты-Мансийский автономный округ – Югра).

### **Главные особенности территориальной социально-экономической системы как объекта стратегического планирования**

Будучи особым типом социально-экономических систем, ТСЭС имеют все основные их характеристики, включая свойства управляемости, целеустремленности, целостности, интегративности, иерархичности, открытости, самоорганизации и др.

К числу *главных особенностей ТСЭС как объекта стратегического планирования и управления* относятся:

- *Строгая локализованность в географическом пространстве.*
- *Наличие исторических, географических, этнических, политических и экономических границ.*
- *Управляемость и организованность.* Их особенности для ТСЭС заключаются в том, что управляющие воздействия на нее в целом, ее функциональные и территориальные подсистемы и элементы (субъекты) оказывают прямое и/или косвенное влияние на ее территориальную структуру и процессы развития. Наличие управления и реакция на управляющие воздействия являются одними из сущностных признаков всех территориальных подсистем ТСЭС. Организованность ТСЭС в первую очередь предполагает пространственную упорядоченность как ее компонентов, так и системы управления, возможность пространственной организации социума и пространственного развития территории.
- *Интегративность.* Особенностью интегративности ТСЭС является ее неоднородность (гетерогенность), связанная с природными, социальными и экономическими составляющими ТСЭС, которые взаимосвязаны между собой, образуя единство в рамках определенной территории. ТСЭС нельзя представить в виде простой «территориальной суммы» природных, социальных и экономических объектов. Интегративность приводит также к относительному пространствен-



ному замыканию социально-экономических связей ТСЭС и отношений управления.

– *Иерархичность.* ТСЭС как объекты стратегического планирования образуют систему, которая имеет иерархическую организацию. Выделяются следующие уровни территориальной иерархии ТСЭС:

– *Макроуровень.* Выделение данного уровня обусловлено объективной потребностью регулирования основных территориальных пропорций и темпов развития в рамках территорий крупных социально-экономических комплексов страны, включая федеральные округа.

– *Мезоуровень.* Соответствует территориальным образованиям уровня субъекта Российской Федерации – области, республики, края, автономного округа и др. Выделение данного типа ТСЭС обусловлено в первую очередь наличием относительно обособленных территориальных социально-экономических комплексов подобного ранга. Эти комплексы характеризуются развитым многоотраслевым хозяйством, сложными устойчивыми комплексообразующими связями.

– *Микроуровень.* ТСЭС микроуровня соотносятся с масштабами территорий муниципальных образований. Основными ограничивающими факторами социально-экономического развития данных территорий являются численность населения, размеры территории, транспортная доступность и др., имеющие в целом организационно-управленческий характер. На уровне ТСЭС микроуровня начинается формирование развитых производственных комплексов, территориальных общностей природы, населения и хозяйства, осуществляются важнейшие с точки зрения стратегического планирования процессы агломерации производства и населенных пунктов. Данному уровню ТСЭС свойственны относительная экономическая однородность и узкая хозяйственная специализация.

– *Коммуникативность.* ТСЭС образует особое единство со средой развития. Ее отличает наличие развитых вертикальных и горизонтальных связей с другими ТСЭС того же, более высокого и более низкого порядков. ТСЭС не изолирована, она связана множеством коммуникаций с внешней средой, которая неоднородна, представляет собой сложное образование. Она формирует как благоприятную для развития ситуацию, так и вызовы, угрозы, ограничения для развития. Внешняя среда определяет также возможные оптимальные пути и траектории развития ТСЭС.

– *Уникальность*. При наличии единства и противоречий между общими и уникальными свойствами ТСЭС, для целей стратегического планирования особую важность имеет учет ее уникальных особенностей. Уникальные черты во многом обусловлены спецификой экономико-географического положения ТСЭС, а также характером конкретных социальной и экономической ситуации, сформировавшихся и формируемых на ее территории. Наличие уникальных особенностей в значительной мере затрудняет формулировку типовых плановых решений, требуя особого внимания к учету конкретных условий. Каждая ТСЭС имеет свою неповторимую специфику по различным признакам: территориальные условия; численность и состав населения; структура экономики; состояние производственного комплекса; уровень и интенсивность развития социально-экономической системы; качество жизни населения.

– *Инерционность*. Инерционность ТСЭС определяет ее восприимчивость к управляющим воздействиям, характер и скорость реакции на них. ТСЭС в целом относится к объектам с особо высокой инерционностью, реакция на управляющие воздействия которых может проявиться спустя годы и десятилетия, что заметно осложняет процесс выработки и реализации плановых решений. Гетерогенность ТСЭС порождает разную степень инерционности его основных подсистем. Наименее инерционна экономическая подсистема, а также некоторые компоненты социальной. Высокой степенью инерционности смены состояний отличается экологическая система.

Социально-экономическое развитие ТСЭС основано разработке и реализации стратегических планов, прогнозов и программ развития в рамках существующей и перспективной геоситуации.

В стратегическом планировании развития территориальных социально-экономических систем выделяют три важных аспекта: социально-экономический, методологический и организационный.

1. *Социально-экономический аспект* состоит в изучении конкретных закономерностей, определяющих развитие социально-экономических процессов. Познание закономерностей и анализ характеризующих их формальных зависимостей является базой для научного обоснования стратегических планов, прогнозов, проектов и программ всех уровней территориальной иерархии и временных горизонтов.

2. *Методологический аспект* стратегического планирования включает разработку системы способов и средств познания социально-экономических процессов и использования полученных знаний в разработке и реализации плановых решений. Для того, чтобы все это стало возможным и осуществлялось эффективно, необходимо иметь четкое представление о сущности и закономерностях развития самого объекта стратегического планирования, например, социально-экономической системы региона или муниципального образования, совершенствовать теоретические подходы, систему методов решения проблем стратегического планирования развития территорий.

3. *Организационный аспект* охватывает комплекс вопросов, связанных с постановкой задач, решаемых системой органов управления, принимающих участие в процессе стратегического планирования, с определением выполняемых ими функций, организацией их работы, а также приданием определенной организационной формы конечным результатам стратегического планирования.

К числу *основных закономерностей стратегического планирования развития территориальных социально-экономических систем* в современных условиях относятся:

– *Существенная зависимость стратегического планирования на территориальном уровне от решений вышестоящих уровней власти.* Стратегическое планирование неизбежно становится проводником и основным исполнителем, как государственной, так и региональной социально-экономической политики (часто имеющей специфические особенности).

– *Формирование в рамках заданных территориальных систем отношений совместимости* между населением, хозяйствующими субъектами, экосистемой и администрацией. Эта закономерность, по существу, характеризует целостность, адекватность, совместимость и неразрывность социально-экономических интересов, целей, устремлений, мотивов, ценностей территориальной общности. Современное стратегическое планирование должно стремиться к формированию целей развития территорий, которые балансируют разнообразные интересы субъектов ТСЭС, задавая определенное соответствие между ними.

– *Системность (планов, прогнозов, программ, решений, действий).* Системный подход в стратегическом планировании

территориальных социально-экономических систем позволяет увидеть критические переменные и ограничения в их взаимосвязях, а также разработать адекватные системные плановые решения, выработать организационно-экономические выводы, оптимальные как для отдельных субъектов и подсистем территориальной социально-экономической системы, так и для всей системы в целом.

– *Эффективность стратегических планов развития территорий.* Предопределяется степенью реализации уникального социально-экономического потенциала территории. Потенциал определяется совокупной способностью наличных ресурсов обеспечивать высокие стандарты качества жизни населения ТСЭС. Его характеризуют объем используемых ресурсов, их структура, качество, степень использования.

К основным видам ресурсов территории относятся трудовые, природные, финансовые, материально-технические, имущественные, инфраструктурные, организационные, информационные, интеллектуальные, предпринимательские ресурсы и др. Каждая территория обладает собственными размером, содержанием, структурными и качественными характеристиками составляющих социально-экономического потенциала.

– *Стратегическая ориентация планирования социально-экономического развития территорий на достижение высокого уровня их конкурентоспособности.* Конкурентоспособность территории – это способность ее экономической системы функционировать и развиваться в рыночной среде, эффективно обеспечивая процессы воспроизводства человека, благ и экономического потенциала.

Результативность стратегического планирования оценивается как с позиций повышения конкурентоспособности территории на внутрироссийском экономическом пространстве, так и с точки зрения конкурентоспособности на внешних рынках, которая является результатом вхождения города, муниципального района или региона в систему мирохозяйственных связей. Повышение или устойчивое сохранение высокого уровня конкурентоспособности в различных ее проявлениях является основным фактором обеспечения реализации главной цели развития территориальной социально-экономической системы – повышение качества жизни, роста благосостояния населения.

## **Вопросы и задания для самопроверки и контроля**

- 1) В чем заключаются особенности элементов социально-экономической системы и отношений между ними?
- 2) Укажите, в чем состоит сходство и различия понятий территориальной общественной и территориальной социально-экономической систем.
- 3) В чем состоят качественные особенности ТСЭС как объекта стратегического планирования?
- 4) Назовите основные уровни иерархии и отличия территориальных социально-экономических систем разных уровней.
- 5) Какую роль в стратегическом планировании играют уникальность и инерционность ТСЭС?
- 6) Перечислите основные закономерности стратегического планирования развития ТСЭС.

## **ЛИТЕРАТУРА**

Анимица Е.Г. Стратегическое планирование развития территории: сущность, основные принципы, проблемы // Journal of new economy. – 2005. – № 12. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-razvitiya-territorii-suschnost-osnovnye-printsipy-problemy> (дата обращения: 08.10.2024).

Государственные программы развития макрорегионов России: подходы к анализу: монография / под ред. В.В. Климанова; Счет. палата, Гос. науч.-исслед. ин-т систем. анализа. – М: ЛЕНАНД, 2016. – 194 с.

Климова Н.И. Региональное стратегирование: пространственный подход / Н.И. Климова, М.В. Шмакова. – Уфа, 2021. – 155 с.

Когай Е.А. Основания стратегического планирования развития территории: муниципальный уровень / Е.А. Когай, Ю.М. Пасовец. – Курск: КГУ, 2020. – 130 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/179868> (дата обращения: 24.10.2024).

Оруч Т.А. Стратегическое планирование социально-экономического развития территории / Т.А. Оруч, Н.А. Николаева, О.Н. Колодина. – Курск: Университетская книга, 2023. – 133 с.

Чекалин В.С. Стратегия развития территорий / В.С. Чекалин. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – 67 с.

Шарыгин М.Д., Столбов В.А. Введение в экономическую и социальную географию. – М.: Дрофа, 2007. – 164 с.

### **ТЕМА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ. ФОРМЫ И МАСШТАБЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ, ВИДЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПЛАНОВ**

#### **Вопросы для изучения**

1. Стратегический план социально-экономического развития территорий.
2. Формы и масштабы стратегического планирования. Виды стратегических планов социально-экономического развития территорий.

#### **Стратегический план социально-экономического развития территорий**

*Стратегический план социально-экономического развития территорий* представляет собой управленческий документ, который содержит взаимосвязанное описание различных актов деятельности по развитию территории.

Если стратегическое планирование социально-экономического развития территорий представляет собой процесс определения целей и направлений развития, а также действий по их осуществлению, то стратегический план по своему содержанию является программой укрупненных действий для достижения поставленных целей, конечным итогом стратегического планирования.

Стратегические планы разрабатываются на определенный период, именуемый плановым периодом. План фиксирует показатели, характеризующие состояние территориальной социально-экономической системы в конце планового периода, определяет пути и способы достижения желаемых результатов и необходимые для этого ресурсы.

Разработка, практическое осуществление и мониторинг реализации стратегического плана представляют собой *систему стратегического планирования развития территорий*, являются основными формами его организации.

В основе разработки стратегического плана находится анализ перспектив социально-экономического развития территорий при определенных предположениях об изменении внешней среды, в рам-

ках которой функционирует территория. Важнейшими элементами этого анализа является определение ее конкурентных позиций в рыночной среде, оценка социально-экономического потенциала, возможностей воспроизводства экономических благ. На основе такого анализа в стратегическом плане формируются стратегические цели социально-экономического и пространственного развития территорий, выбираются направления их достижения.

Стратегические планы развития территорий всегда ориентированы на достижение определенных, заданных целей, на решение конкретных задач социально-экономического и пространственного развития, что находит свое отражение в показателях плана, числовых параметрах, фиксирующих меру, степень решения социально-экономических задач, этапы движения к конечной цели. Показатели стратегического плана отражают направленность действий, промежуточные результаты реализации плана, виды и объемы затрачиваемых ресурсов.

Таким образом, в стратегическом плане социально-экономического развития территорий заложены:

- ориентиры развития;
- действия (мероприятия) по их достижению.

Для определения ориентиров развития территорий и системы мероприятий по их достижению в содержание стратегические планы входят:

- анализ состояния ТСЭС, оценка степени реализации целей предыдущей стратегии социально-экономического развития;
- цели и приоритеты развития;
- пути достижения поставленных целей;
- оценка потенциальных возможностей достижения целей;
- система методов организации развития территории по избранным направлениям;
- система показателей достижения целей социально-экономического развития;
- оценка ресурсов, источников их обеспечения и способов использования;
- сроки и этапы разработки и реализации стратегии социально-экономического развития;
- порядок и сроки выполнения мероприятий, указанных в стратегии.



Содержание стратегических планов развития территорий охватывает все главные стороны и направления развития структуры и функционирования ТСЭС (поселение, муниципальный район, агломерация, регион, страна), при степени детализации, адекватной типу и особенностям конкретной ТСЭС, возможностям прогнозирования ее развития на заданный период.

Стратегический план по форме представляет собой документ, структура которого содержит разделы, где представлены цели, приоритеты и задачи развития на заданный период, результаты анализа внутренней и внешней среды, направления развития ТСЭС, система показателей и набор различных мероприятий по достижению целей и решению задач развития. В разделах также дается оценка ресурсного обеспечения развития, приводятся порядок и сроки выполнения мероприятий по реализации плана.

Основные разделы стратегического плана социально-экономического развития территорий включают:

- миссию, цели и задачи развития;
- анализ внутренней среды развития;
- анализ внешней среды развития;
- оценка рисков возникновения неблагоприятных явлений;
- стратегические направления развития;
- показатели достижения целей развития с указанием планируемых сроков их достижения и разбивкой по возможным направлениям (сценариям);
- стратегические программы;
- финансовое и ресурсное обеспечение стратегии развития;
- календарный план реализации стратегии развития;
- центры ответственности и др.

С точки зрения органов государственного и муниципального управления стратегический план представляет собой определение системы или программы действий, направленных на достижение главных целей территориального управления в долгосрочной перспективе.

Стратегический план можно связывать с выбором пути, который ведет управляемую территорию от одного состояния (настоящего) к другому (будущему).

Для системы государственного и муниципального управления стратегический план формирует пути управления достижением бу-

дущего состояния на базе основных элементов его содержания, включая:

- целевое видение – цели и задачи планирования;
- основные направления развития территории;
- время достижения промежуточных и окончательных целей.
- Стратегическое управление развитием территорий может быть

представлено как

$$СУ = СП + РС + СК,$$

где СП – разработка стратегии развития территорий,

РС – реализация стратегии,

СК – стратегический контроллинг (мониторинг) выполнения стратегии.

Для того чтобы стратегический план развития территорий соответствовал своему предназначению, его разработка должна отвечать определенным требованиям:

1) основные положения стратегии развития формулируются и разрабатываются высшим руководством, ее реализация предусматривает участие всех уровней иерархии территориального управления;

2) стратегический план должен обосновываться проектными исследованиями и фактическими данными. Чтобы территория могла эффективно конкурировать в сегодняшнем мире, органам территориального управления необходимо заниматься сбором и анализом больших объемов социальной и экономической информации не только о состоянии объекта планирования, но и о состоянии экономики конкурирующих территорий, их конкурентных позициях и факторах их развития;

3) стратегический план должен придавать развитию территории индивидуальный характер, проявляющийся в выборе особых направлений развития, что позволяет ей привлекать необходимые внешние экономические ресурсы, способствовать реализации на внешних рынках продукции и услуг, производимых предприятиями;

4) стратегические планы социально-экономического развития территорий должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительного (10–30 лет) периода времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность предприятий и организаций в течение

продолжительного периода времени, при том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

## **Формы и масштабы стратегического планирования. Виды стратегических планов социально-экономического развития территорий**

Различают следующие *формы планирования и виды планов социально-экономического развития территорий*:

1. С точки зрения обязательности плановых заданий основными формами планирования являются:

а) *Директивное планирование*. Процесс принятия плановых решений посредством постановки задач развития с учетом имеющихся ресурсов на весь период планирования. Предполагает строгое выполнение заданий плана и четкий контроль за их выполнением. В рамках этой формы планирования осуществляется доведение плановых заданий, обязательных к выполнению, до конкретных исполнителей. Как правило, связано с использованием инструментов жесткого администрирования и сосредоточения всех функций планирования в руках единого субъекта управления. Имеет обязательный характер. Многие недостатки социалистического планирования были порождены его директивностью. Однако не следует делать вывод о нецелесообразности применения подобной формы планирования в рыночных условиях. На макроуровне директивное планирование может служить эффективным средством решения ряда общенациональных проблем. Например, директивное планирование характерно в области охраны окружающей среды, обороны, социальной политики. На предприятиях многие показатели для внутренних подразделений носят директивный характер.

б) *Индикативное планирование*. Предполагает реализацию поставленной цели развития на основе системы индикаторов, регламентирующих процесс ее достижения. Носит направляющий и рекомендательный характер. Индикативное планирование является антиподом директивного планирования, носит не обязательный, а направляющий и рекомендательный характер. Индикативное планирование представляет собой наиболее распространенную во всем мире форму стратегического планирования социально-экономического развития территорий. Задания индикативного плана называются индикаторами. Это параметры, характеризующие занятость и качество жизни населения, эффективность экономики, состояние финансов и т. д.

Главное назначение индикативного плана заключается в выявлении тех параметров социально-экономической системы, которые

могут быть скорректированы органами территориального управления, если развитие будет осуществляться не по благоприятному сценарию.

Индикативное планирование применяется и на микроуровне. Как правило, на предприятии индикативный характер носят второстепенные производственно-экономические и финансовые показатели для структурных подразделений.

2. В зависимости от срока, на который составляется план выделяются такие формы планирования, как:

- а) *Долгосрочное (перспективное)*. Охватывает период более 6 лет.
- б) *Среднесрочное*. Осуществляется на период от 3 до 6 лет.
- в) *Краткосрочное (текущее)*. Охватывает период до 3-х лет.

3. В зависимости от уровня территориальной иерархии выделяются три основных уровня (масштаба) стратегического планирования:

- а) *федеральный, включая федеральные округа;*
- б) *региональный;*
- в) *муниципальный.*

4. В зависимости от содержания плановых решений выделяют:

а) *Стратегическое планирование*. Ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет стратегию деятельности органов государственного и муниципального управления. Результатами стратегического планирования являются постановка стратегических целей и выработка средств их достижения.

б) *Тактическое планирование*. Является процессом поиска путей, создания предпосылок для реализации новых возможностей развития территорий, возникающих в определенных ситуациях. Как правило, охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды. Представляет собой развернутую программу всей экономической и социальной деятельности, направленную, в конечном счете, на достижение всех целей стратегии при наиболее полном и рациональном использовании всех ресурсов.

Для предприятий и организаций тактический план имеет многофункциональное назначение. Он, в целом, связан с реализацией трех основных функций – прогнозирования, координации и контроля.

Целью тактического планирования на предприятии является составление комплексного сводного плана (другие применяемые названия – план социально-экономического развития, бизнес-план, сводный план). Структура и конкретные показатели тактического плана зависят от специфики предприятия, масштабов его

деятельности, а также определяются стратегическими задачами, стоящими перед предприятием.

*Бизнес-планирование* имеет своей целью составление бизнес-планов по типовым методикам. Оно осуществляется для обоснования привлечения инвестиций с целью реализации стратегии предприятия или с целью реализации инновационных проектов.

### **Вопросы и задания для самопроверки и контроля**

- 1) Перечислите основные формы организации стратегического планирования.
- 2) Каким образом в стратегическом плане определяются ориентиры развития ТСЭС?
- 3) Какие разделы входят в состав стратегического плана социально-экономического развития территорий?
- 4) Чем обосновывается индивидуальный характер развития территории в ее стратегии развития?
- 5) В чем главное отличие директивного и индикативного планирования развития территорий?
- 6) Какой период охватывают долгосрочное и среднесрочное планирование?

### **ЛИТЕРАТУРА**

Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 N 172-ФЗ (последняя редакция). – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/)

Антипин И.А. Региональное стратегическое планирование и управление: теоретические и методологические основы / И.А. Антипин. – Екатеринбург, 2021. – 237 с.

Бабина О.И. Теория, методология и практика регионального стратегического планирования: монография. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 122 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1738755> (дата обращения: 11.09.2024).

Вдовин С.М. Стратегия и механизмы устойчивого развития региона: монография. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 154 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1858826> (дата обращения: 18.09.2024).

Ведута Е.Н. Стратегия и экономическая политика государства / Е.Н. Ведута. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 320 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1891620> (дата обращения: 15.02.2024).

Концепция устойчивого социально-экономического развития регионов в системе стратегического планирования России / Л.С. Архипова, Г.Ю. Гагарина, Н.А. Волобуев [и др.]. – М.: Русайнс, 2022. – 199 с.

Стратегическое планирование в государственном секторе экономики / С.Н. Сильверстов, В.Г. Старовойтов, В.П. Бауэр [и др.]; под ред. С.Н. Сильверстова. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 344 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1939098> (дата обращения: 15.05.2024).

Стратегическое планирование и градорегулирование на муниципальном уровне: учебное пособие / А.С. Пузанов, Э.К. Трутнев, Э. Маркварт [и др.]. – М.: Дело (РАНХиГС), 2021. – 354 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1862434> (дата обращения: 15.12.2024).

Стратегическое планирование на местном уровне. – М.: Фонд «Институт экономики города», 2023. – 196 с.

Стратегическое планирование регионального развития: учебное пособие / под ред. А.И. Мордвинцева. – Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС, 2022. – 110 с.

## **ТЕМА 4. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ**

### **Вопросы для изучения**

1. Этапы процесса стратегического планирования социально-экономического развития территорий.
2. Процесс стратегического планирования и стратегическое управление развитием территорий.

### **Этапы процесса стратегического планирования социально-экономического развития территорий**

*Процесс стратегического планирования социально-экономического развития территорий* заключается в анализе существующего состояния ТСЭС, формировании целей, задач, определении основных проблем ее развития, в изучении возможных вариантов дальнейшего функционирования ТСЭС и построении его сценариев при учете влияния внешних и внутренних факторов, выборе на основе этого стратегических направлений развития и адекватных средств достижения поставленных целей. Процесс стратегического планирования является одним из начальных этапов цикла стратегического управления развитием территорий.

Процесс стратегического планирования включает следующие основные этапы:

- Выявление и диагноз проблем развития.
- Определение системы целей развития.
- Анализ внешней и внутренней среды (внешних и внутренних факторов) развития.
- Анализ стратегических альтернатив. Разработка вариантов стратегии.
- Оценка последствий реализации вариантов.
- Выбор варианта стратегии развития.
- Разработка механизмов реализации стратегии.

Последовательность этапов процесса разработки стратегического плана социально-экономического развития ТСЭС на примере региона представлена на рис. 1.



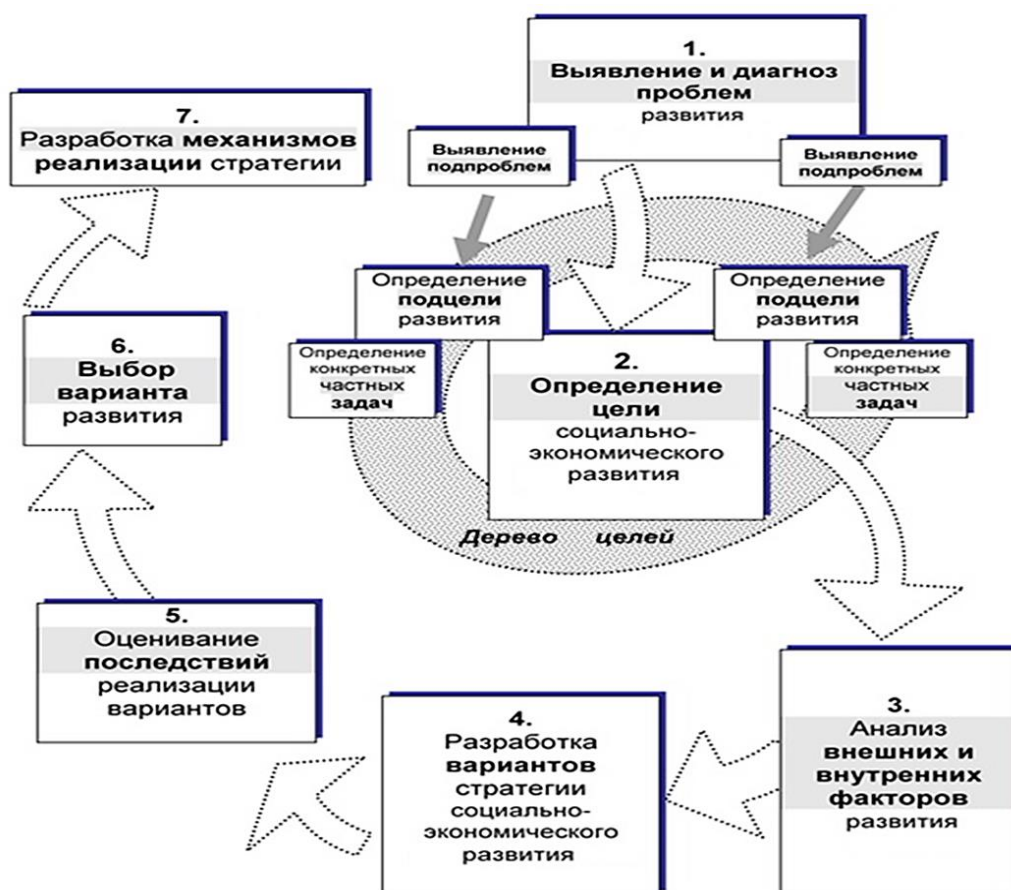


Рис. 1. Этапы процесса разработки стратегии социально-экономического развития и их последовательность (источник: Яковлева, 2015)

*Стратегический анализ и выявление проблем развития ТСЭС* представляет собой начальную стадию процесса разработки стратегии развития ТСЭС, состоящую в проведении комплекса аналитических работ для получения информации, позволяющей обосновать цели социально-экономического развития и механизмы их достижения, реализация которых позволит обеспечить эффективное функционирование ТСЭС в рассматриваемой перспективе, адаптацию развития к изменяющимся условиям внешней среды. Предмет стратегического анализа развития территорий объединяет:

- обобщение практического опыта аналитической работы по оценке текущего состояния ТСЭС, стартовых условий, исходных предпосылок и ограничений ее развития на рассматриваемую перспективу;
- разработку методических основ стратегического анализа развития территорий, в рамках которой должны быть выявлены социально-экономические закономерности развития объекта анализа, а

также разработаны представления об основных терминологических элементах, принципах и основных направлениях аналитических работ;

– разработку методических рекомендаций и предложений по практическому выполнению работ, связанных со стратегическим анализом регионального развития.

На стадии *определения целей развития* ТСЭС требуется четко сформулировать систему целей, соответствующих требованиям измеримости, достижимости, ориентированности во времени и непротиворечивости.

Самую общую, главную цель обычно связывают миссией территорий. *Главная цель* распадается на подцели и задачи, необходимые для их достижения. Она дает характеристику необходимого перспективного состояния ТСЭС на определенные промежуточные и конечный этапы развития, отличаясь краткостью и емким содержанием.

Как правило, при формировании целей устанавливают параметры повышения качества жизни населения и определяют перечень количественных и качественных ориентиров социально-экономического развития. Цели необходимы как критерий развития и ориентир для дальнейших действий и принятия эффективных управленческих решений.

Главной целью социально-экономического развития любого муниципального образования и региона в современных условиях является *улучшение качества жизни его жителей*. Стратегические планы, в зависимости от тех территорий, для которых они разрабатываются, кроме главной цели обычно задают достижение стратегических целей повышения инвестиционной привлекательности региона и привлечения внешних инвестиций, развития экономических связей с другими регионами или странами, создания комфортного социального пространства, максимального исполнения всех социальных гарантий и др.

На этапе *анализа внешней и внутренней среды развития* ТСЭС оцениваются основные показатели ее социально-экономического потенциала – объем ВРП, состояние инвестиционного и предпринимательского климата, уровень различных рисков, темпы инфляции, наличие перспектив экономического роста. Также осуществляется сравнительный анализ уровня социально-экономического развития других территорий, которые могут быть сопоставлены по уровню развития с анализируемой ТСЭС. Это позволяет сформировать так называемое «портфолио» территории на текущий момент времени,

выявить тенденции ее развития в будущем, а также оценить его успешность по сравнению с другими регионами.

С помощью анализа внешних и внутренних факторов развития выявляются приоритетные для данной ТСЭС отрасли и виды деятельности, которые способны обеспечить ей конкретные преимущества и экономическое благополучие. Это позволяет сформировать систему мер, направленных на укрепление и повышение потенциала развития ТСЭС, его реализацию в заданном плановом периоде.

В процессе проведения анализа определяются и оцениваются сильные и слабые стороны внутренней среды ТСЭС, а также вызовы, угрозы и благоприятные возможности для развития, которые создает ее внешняя среда. Для этого проводится оценка экономико-географического положения ТСЭС, макроэкономической ситуации в стране, учитываются основные экономические и демографические тренды.

В рамках данной стадии процесса стратегического планирования проводятся следующие прогнозно-плановые работы:

- оценка возможностей использования существующих сильных сторон потенциала развития ТСЭС, например, благоприятного экономико-географического положения, близости к рынкам сбыта, хорошей демографической ситуации, развитой инфраструктуры;

- анализ результатов реализации предыдущих стратегических планов и программ социально-экономического развития территорий;

- выявление факторов, которые в прошлом приводили к успехам или неудачам реализации целей стратегий и программ социально-экономического развития территорий, анализ принимаемых в то время управленческих решений по вопросам социально-экономического развития;

- выявление системы существующих и перспективных отраслей специализации и обслуживающих отраслей экономики ТСЭС, определение стадии ее экономического развития - индустриальной или постиндустриальной;

- выявление сфер деятельности и факторов, которые могут способствовать росту валовой добавленной стоимости на основе расширения местных экономических возможностей;

- выявление отличительных особенностей, уникальности ТСЭС, которые могут дать ей дополнительные конкурентные преимущества или существенно ограничивать развитие в сравнении с конкурирующими территориями. Основное внимание при этом уделяется анализу

таких преимуществ, как развитая инфраструктура, современные коммуникации, отлаженная система безопасности, институциональное развитие региона, эффективная промышленная политика, наличие квалифицированных трудовых ресурсов, благоприятный инвестиционный климат и др.

На последующих этапах процесса стратегического планирования осуществляется *разработка и оценка вариантов стратегии, выбор варианта стратегического развития ТСЭС*. В рамках этих этапов формируются окончательные результаты разработки системы целей развития территорий, определяются наиболее значимые факторы, влияющие на их развитие, перспективные тенденции и приоритетные направления развития ТСЭС с учетом их уникальных особенностей, имеющегося объема ресурсов, а также перечень конкурентных преимуществ ТСЭС.

На основе анализа результатов предыдущих стадий процесса стратегического планирования формируются альтернативные варианты стратегий социально-экономического развития ТСЭС, производится их сравнительная оценка, выбирается оптимальный вариант, который в последующем дорабатывается за счет использования перспективных идей и предложений, содержащихся в других вариантах стратегий, который не были выбраны для реализации.

Этап *разработки механизма реализации стратегии* включает разработку плана действий по реализации. Он, как правило, содержит:

- подробный перечень мероприятий, необходимых для реализации намеченных целей;
- календарный график их проведения;
- список ответственных лиц;
- перечень показателей, которые будут служить критериями эффективности достижения цели;
- предполагаемые результаты;
- финансовый план;
- проведения контрольных мероприятий для мониторинга хода реализации стратегии.

На этом этапе принимаются решения относительно финансирования всех мероприятий при обеспечении целевого характера затрат. Для этого на уровне региональных и муниципальных органов власти часто применяется методика бюджетирования, ориентированного на результат, а также система ключевых показателей эффективности.

По итогам контроля реализации мероприятий, предусмотренных стратегическим планом социально-экономического развития территорий, который проводится после его принятия, производится корректировка целей и методов их достижения. Контроль выполнения стратегии может носить сквозной характер и осуществляться на протяжении всего периода реализации стратегии в форме проведения мониторинга социально-экономического состояния ТСЭС с отслеживанием того, как меняется ситуация в процессе выполнения тех или иных мероприятий. Возможен также контроль основных показателей развития ТСЭС по завершении каждого промежуточного этапа реализации стратегии.

Мониторинг и контроль развития ТСЭС нужны для того, чтобы убедиться, что проводимые мероприятия приводят к намеченным результатам, бюджетные средства используются эффективно. Если ход реализации стратегии показывает хорошие результаты, то необходимости в ее корректировке не возникает. Стоит отметить, что мониторинг и периодическая оценка реализуемых мероприятий стратегии представляют собой процедуры, которые направлены на выявление различающихся показателей. В ходе мониторинга отслеживаются промежуточные результаты выполнения стратегии, а в ходе оценки производится сравнение полученных результатов с нормативными и плановыми показателями.

Последовательное осуществление этапов процесса стратегического планирования социально-экономического развития территорий дает возможность выявить перспективные макроэкономические характеристики развития, оценить уровень межрегиональных и межмуниципальных взаимодействий, проанализировать текущее состояние социально-экономической системы, осуществить оптимальный выбор стратегического направления модернизации экономики, провести организационные мероприятия, способствующие социально-экономическому развитию ТСЭС, а также с помощью ключевых индикаторов оценить степень достижения запланированных результатов.

Практическая реализация процесса стратегического планирования развития ТСЭС происходит в рамках разработки стратегических планов, которые имеют свое документальное воплощение в виде стратегии социально-экономического развития территорий.

Процесс разработки стратегических планов развития ТСЭС различных иерархических уровней имеет в целом одинаковые главные

этапы и последовательность их выполнения в рамках как разработки, так и реализации стратегий социально-экономического развития.

Существующие объективные условия формируют определенные *ограничения стратегического планирования социально-экономического развития территорий:*

1. Стратегическое планирование не может дать исчерпывающей детализации перспективного состояния территориальной социально-экономической системы, оно лишь формирует среднесрочные и долгосрочные ориентиры и пути их достижения.

2. Стратегическое планирование развития территорий – крайне трудоемкая деятельность, требующая больших затрат ресурсов для осуществления, в первую очередь, большого числа квалифицированных специалистов, соответствующих методик, технологий, творческого подхода.

3. Стратегические планы, разработанные без привлечения всех заинтересованных сторон сообщества муниципального образования или региона, будут носить формальный характер и могут быть не реализованными.

4. Стратегическое планирование испытывает влияние субъективного фактора, поэтому требует осознанного, заинтересованного, целенаправленного, активного участия высших должностных лиц органов территориального управления, их разносторонней поддержки реализации стратегических планов.

В современных условиях особое внимание необходимо уделять широкому привлечению общественности к процессу стратегического планирования развития территорий, активизации дискуссий, консультаций, сотрудничества и партнерства различных групп населения. Следует отметить чрезвычайную важность участие общественности в процессе правильного определения миссии, главных целей развития территорий, т.к. они создают образ ее желаемого будущего состояния, задают пути его достижения, снижают неопределенность внешней среды, консолидируют территориальное сообщество и становятся важным элементом его развития.

### **Процесс стратегического планирования и стратегическое управление развитием территорий**

*Стратегическое управление* представляет собой деятельности территориальных органов государственного управления по выбору

направлений и способов действий по достижению долгосрочных целей развития территорий в постоянно меняющихся условиях внешней и внутренней среды.

Процесс стратегического планирования является одной из стадий процесса стратегического управления развитием территорий, в рамках которой определяются система принципов, методов, инструментов и мероприятий по определению будущего состояния управляемой системы.

Разработка и реализация стратегий становится системным процессом, обеспечивающим повышение эффективности деятельности органов территориального управления. Он приводит к тому, что администрация муниципального образования или региона меняет свою роль в развитии экономики региона, становится более результативной и ответственной в плане реализации целей стратегий, осваивает новую практику взаимодействия с бизнесом и поддержки инициатив в области социальных инноваций.

Без стратегического управления невозможно протекание социально-экономических и политических процессов, происходящих в обществе, с его помощью устанавливаются общие правила социального и экономического поведения населения, обеспечивается общественный консенсус. Посредством реализации функций управления решаются все вопросы, связанные с контролем и управлением взаимодействием функциональных систем ТСЭС.

Стратегическое управление развитием территорий должно основываться на реализации *определенных предпосылок*, подразумевающих следующее:

- органы территориального управления имеют сформировавшееся представление о том, каких целей надобно достичь в будущем;
- стратегическое планирование является ключевой составляющей стратегического управления развитием территорий;
- система территориального управления обладает способностью своевременного распознавания проблем, сложностей, вызовов и арсеналом средств для их решения, либо устранения;
- управленческая реакция на опасности и угрозы опережает их наступление;
- система управления обладает потенциалом оперативной адаптации к открывающиеся возможностям и новым перспективам развития территорий.

Разрабатываемые на всех уровнях иерархии ТСЭС стратегические планы прогнозы и программы развития являются важными инструментами реализации политики субъектов территориального управления. Они позволяют организовать продуманную, всесторонне обоснованную работу по достижению поставленных задач социально-экономического развития территорий.

Стратегическое управление развитием территорий представляет собой процесс, включающий *три основных этапа*:

- определение долгосрочных перспектив развития на основе результатов стратегического планирования;
- разработка комплекса мероприятий (заданий) по реализации стратегий развития территорий;
- контроль и выявление основных проблем при реализации стратегий развития территорий.

*Функции стратегического управления* являются внешними проявлениями отношений по управлению, а также деятельности по управлению процессами развития ТСЭС. Они формируют основы взаимодействия элементов системы территориального управления, находясь в неразрывной взаимосвязи с процессами ее структурообразования.

Стратегическое планирование и прогнозирование, наряду с организацией, координацией, регулированием, контролем и анализом состояния ТСЭС, относится к числу основных функций стратегического управления развитием территорий.

*Функция прогнозирования* связана с научным предвидением перспектив развития территориальной социально-экономической системы, а также с предвидением развития ее внешней и внутренней среды. Прогноз охватывает целостную взаимодействующую совокупность функциональных и территориальных подсистем ТСЭС и характеризуется комплексностью. Он основан на изучении особенностей экосистемы территории, ее населения и хозяйства, закономерностей пространственной организации и взаимодействия этих систем.

Прогноз развития ТСЭС должен включать такие частные составляющие как: демографический, социальный, природно-ресурсный, экологический прогнозы, прогноз научно-технического развития и распространения (диффузии) нововведений, а также развитую систему общеэкономических и финансовых прогнозов. Данные виды прогнозистических разработок определяют функциональную полноту прогно-



за.

*Функция планирования* представляет собой определение перспективных состояний ТСЭС при учете заданных целей и задач управления, а также разработку программы действий для достижения данных целей.

Несмотря на то, что функции прогнозирования и планирования взаимосвязаны, по ряду признаков они имеют существенные отличия. Прогнозирование и планирование отличаются длиной временного интервала, степенью неопределенности, вариантностью и количеством показателей. Прогнозирование состояния ТСЭС создает, в основном, предпосылки для обоснования результатов стратегического планирования социально-экономического развития территорий.

### **Вопросы и задания для самопроверки и контроля**

- 1) Назовите основные этапы процесса стратегического планирования социально-экономического развития территорий.
- 2) В чем заключаются главные особенности предмета стратегического анализа?
- 3) Как формулируется главная (генеральная) цель современных стратегических планов развития территорий?
- 4) Что оценивается при проведении анализа внутренней и внешней среды ТСЭС?
- 5) Какие разделы содержит план действий по реализации стратегий социально-экономического развития территорий?
- 6) Как связано стратегическое планирование и деятельность территориальных органов государственного управления?
- 7) В чем состоят различия функций прогнозирования и планирования развития ТСЭС?

### **ЛИТЕРАТУРА**

Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 N 172-ФЗ (последняя редакция). –

URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/) (дата обращения 24.10.2024).

Федеральный Закон № 184-ФЗ от 06.10.1999 «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации». – URL:

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_14058/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_14058/) (дата обращения 24.10.2024).

Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 04.08.2023) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2024. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/) (дата обращения 15.09.2024).

Указ Президента РФ от 14 ноября 2017 г. № 548 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации». – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71709662/> (дата обращения 15.09.2024).

Антипин И.А. Региональное стратегическое планирование и управление: теоретические и методологические основы / И.А. Антипин; под науч. ред. Н. Ю. Власовой. – Екатеринбург, 2021. – 237 с.

Бабина О.И. Теория, методология и практика регионального стратегического планирования. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 122 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1738755> (дата обращения: 11.09.2024).

Вдовин С.М. Стратегия и механизмы устойчивого развития региона. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 154 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1858826> (дата обращения: 18.09.2024).

Ведута Е.Н. Стратегия и экономическая политика государства / Е.Н. Ведута. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 320 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1891620> (дата обращения: 15.02.2023).

Копылова Ю.В. Анализ этапов стратегического планирования развития региона // Вестник РГЭУ РИНХ. – 2019. – № 2 (66). – С. 42–50.

Лаженцев В.Н. Теория и практика территориального планирования: научно-методические материалы по курсу «Прогнозирование и стратегическое планирование социально-экономического развития региона» / В.Н. Лаженцев. – Вологда: ФГБУН ВолНЦ РАН, 2017. – 76 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1019479> (дата обращения: 14.10.2024).

Меньщикова В.И. Стратегия социально-экономического развития в системе управления регионом // Вестник Тамбовского университета. Сер.: Гуманитарные науки. – 2009. – № 6 (74). – С. 77–87.

Рохчин Б.Е. Теоретико-методологические основания стратегического анализа развития региона. Часть 1. Стратегический анализ регионального развития как этап научного познания // Экономика и управление. – 2007. – № 1. – С. 19–22.

Стратегический анализ социально-экономического развития региона: принципы, основные направления, проблемы / под ред. В.А. Гневко, В.Е. Рохчина. – Спб.: ИРЭ РАН, 2013. – 285 с.

Яковлева С. И. Стратегическое планирование регионов и городов: учеб. пособие. – 3-е дополненное издание. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2015. – URL:

[http://texts.lib.tversu.ru/texts/EOR/ucheb/12747d/01\\_start.html](http://texts.lib.tversu.ru/texts/EOR/ucheb/12747d/01_start.html) (дата обращения: 12.09.2024).

## **ТЕМА 5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ РОССИИ И РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН**

### **Вопросы для изучения**

1. Формирование системы стратегического планирования социально-экономического развития территорий России.
2. Система стратегического планирования социально-экономического развития территорий Республики Татарстан.
3. Стратегии социально-экономического развития муниципальных образований Республики Татарстан до 2030 года.

### **Формирование системы стратегического планирования социально-экономического развития территорий России**

Процесс формирования системы стратегического планирования социально-экономического развития территорий России включает четыре этапа.

*Первый этап* формирования системы стратегического планирования развития территорий России проходил в период 1993–2001 гг. В это время происходит разработка федеральных целевых программ социально-экономического развития регионов и отдельных территорий. Реализация многих из них началась в 1994 году.

В 1995 году был принят Федеральный закон 115-ФЗ от 20 июля 1995 года «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации».

*Второй этап* развития системы стратегического планирования проходил в 2002–2004 гг. и условно стартовал с момента утверждения приказа Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации от 17 июня 2002 года № 170 «О совершенствовании разработки, утверждения и реализации программ экономического и социального развития субъектов Российской Федерации», в результате чего произошло резкое сокращение Федерального целевого территориального планирования в пользу регионального.

*Третий этап*, с 2005 по 2009 гг., это период активного совершенствования системы стратегического планирования. В этот период был сформирован новый подход к государственной политике в региональном развитии, который коренным образом изменил концепцию системы поддержки территорий.

В 2004 году Указом Президента Российской Федерации № 1168 от 13 сентября 2004 года было создано Министерство регионального развития Российской Федерации. Его основными целями являются выполнение специализированных координационных функций в сфере территориального планирования.

В 2007 году были утверждены Требования к стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации. Это был большой шаг в направлении внедрения единого подхода к процессу стратегического планирования социально-экономического развития территорий и разработки стратегий.

Результатом изменения федеральной политики в области социально-экономического развития территорий стала разработка в 2006-2007 годах более двух десятков региональных стратегий.

К середине 2007 года уже более 60 субъектов Российской Федерации разработали, приняли и утвердили собственные долгосрочные стратегии социально-экономического развития.

С 2009 года стали появляться первые обобщения научных основ разработки документов для долгосрочного развития регионов и муниципальных образований. Процесс стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных образований и регионов стал предметом регулярных дискуссий на саммитах, научных форумах и конференциях.

*Четвертый этап* формирования системы стратегического планирования социально-экономического развития территорий России начался в 2014 г. и продолжается в настоящее время. Наиболее важные изменения в системе стратегического планирования территорий произошли в 2014, когда был принят Федеральный закон 172-ФЗ от 28 июня 2014 г. «О стратегическом планировании в Российской Федерации». В соответствии со статьями этого закона стратегическое планирование в РФ осуществляется на нескольких территориальных уровнях (рис. 2): *федеральный; макрорегионов; регионов - субъектов федерации; городских агломераций; муниципальных образований; территорий опережающего социально-экономического развития, особых экономических зон, моногородов и наукоградов.*

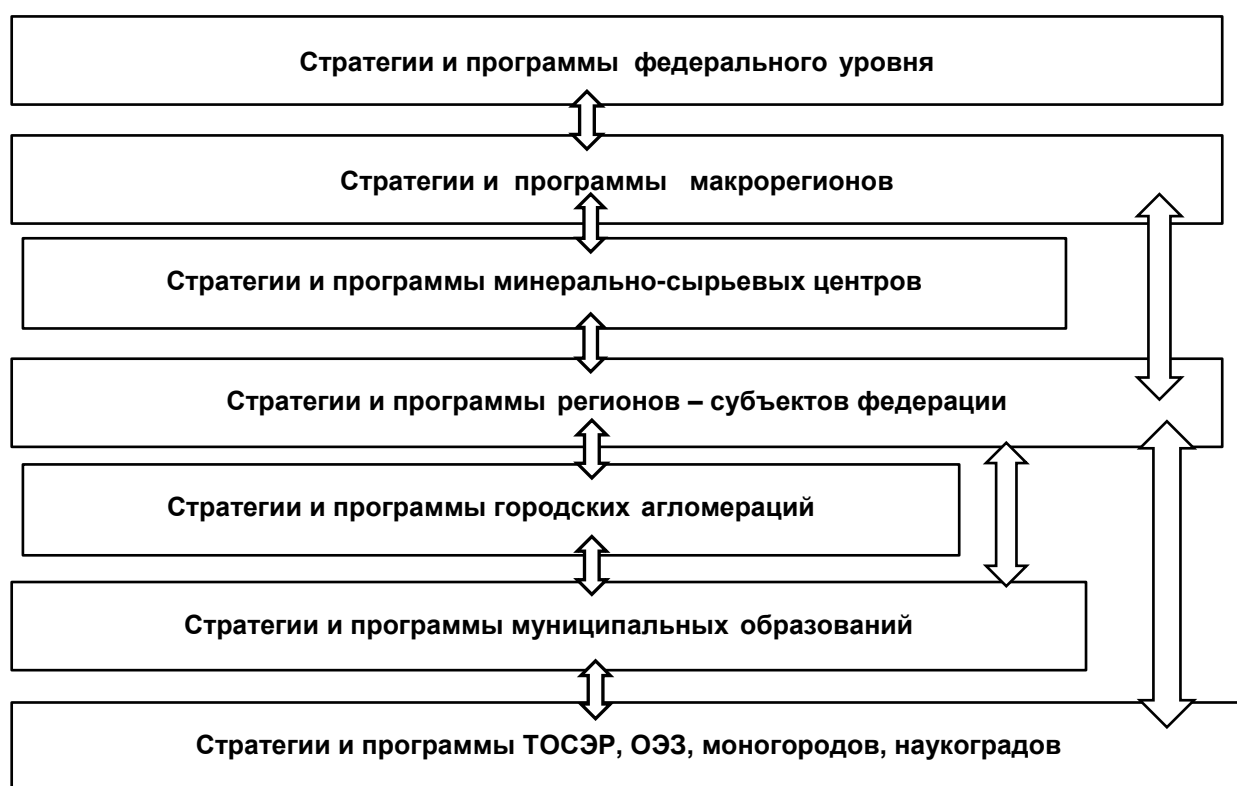


Рис. 2. Структура системы стратегического планирования развития территорий Российской Федерации

**Система стратегического планирования  
социально-экономического развития территорий  
Республики Татарстан**

Современная система стратегического планирования социально-экономического развития территорий Республики Татарстан ориентирована на иерархические уровни региона, муниципального образования (городской округ, муниципальный район) и, в перспективе, городской агломерации. К основным стратегическим планам (стратегиям) социально-экономического развития территорий Республики Татарстан относятся:

- Стратегия социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года (Стратегия 2030).

- Стратегия социально-экономического развития муниципального образования г. Казани до 2030 года; Стратегия социально-экономического развития муниципального образования г. Набережные Челны до 2021 года и на период до 2030 года (городские округа, города областного значения).

- Стратегии социально-экономического развития муниципальных районов Республики Татарстан.

В перспективе возможна разработка Стратегий социально-экономического развития трех агломераций – Казанской, Камской и Альметьевской.

Целевое видение Стратегии 2030 включает следующие ориентиры социально-экономического развития Республики Татарстан:

- Глобальный конкурентоспособный стабильный регион, драйвер Волжско-Камского полюса экономического роста.

- Лидер по качеству взаимоувязанного развития человеческого капитала, институтов, инфраструктуры, экономики, внешней интеграции (осевой Евразийский регион России) и внутреннего пространства.

- Регион с опережающими темпами развития, высокой включенностью в международное разделение труда.

Модель «Татарстан 7+5+3» (рис. 3) задает логику стратегического анализа, целеполагания и построения системы управления, ориентированную на рост конкурентоспособности региона и его предприятий. В ней отражены позиции одного из центральных направлений социально-экономического развития региона - участия Татарстана в борьбе за лидерство в мировой межрегиональной конкуренции полюсов роста, в которых развиваются экономические комплексы и кластеры, создаются условия для привлечения и удержания капиталов.

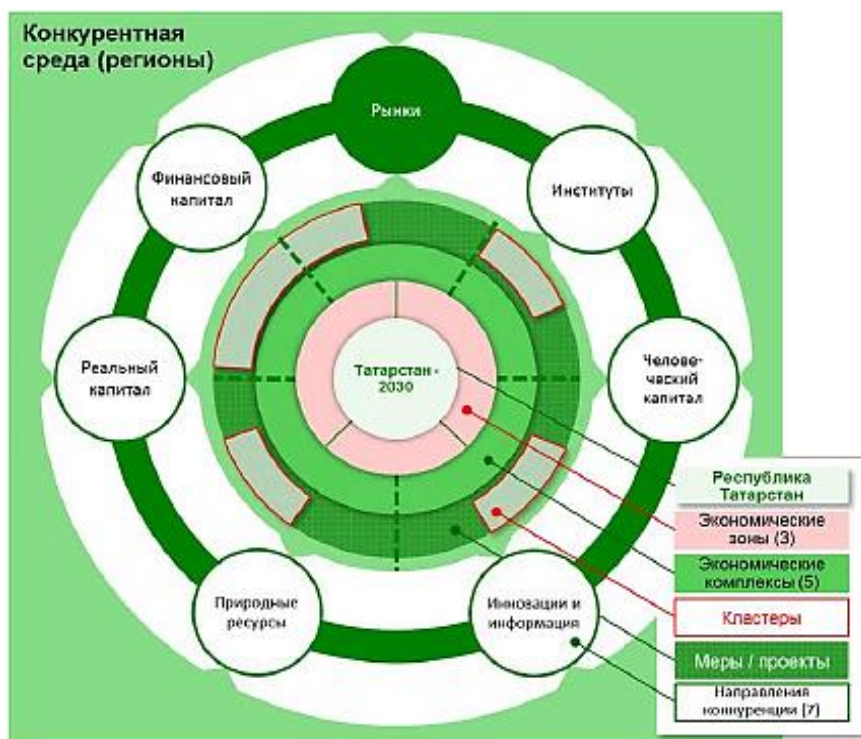


Рис. 3. Модель «Татарстан 7+5+3» (источник: <https://mert.tatarstan.ru/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya.htm>)

В модели «Татарстан 7 + 5 + 3» представлены:

- Семь направлений конкуренции
- Пять базовых экономических комплексов, включая:
  - три производственных (топливно-энергетический комплекс, комплекс обрабатывающей промышленности, агропромышленный комплекс);
  - два обеспечивающих (инфраструктурный комплекс и комплекс услуг), которые детализируются до 12 и далее до 64 подкомплексов и отраслей.
- Три экономические зоны: Казанская, Камская и Альметьевская.

Кроме того, в модели отмечены перспективы формирования межотраслевых кластеров, меры и проекты, обеспечивающие реализацию поставленных целей социально-экономического развития Татарстана.

К числу *главных стратегических целей* Стратегии 2030 относятся:

- 1) *Татарстан – 2030 – глобальный конкурентоспособный полюс экономического роста.* Ее достижение предполагает:
  - Формирование и накопление человеческого капитала.

- Формирование комфортного пространства для роста человеческого капитала.

- Создание институтов, с помощью которых человеческий капитал будет востребован экономикой и может успешно функционировать.

2) *Татарстан – 2030 – лидер в области роста человеческого капитала.* Для ее достижения необходимы:

- Демографические изменения.
- Совершенствование системы образования.
- Совершенствование системы здравоохранения.
- Рост занятости и развитие системы социального обеспечения.
- Развитие сферы культуры.

3) *Сбалансированное пространственное развитие, которое обеспечивает высокую конкурентоспособность внутренней среды.* Достижение данной цели предполагает:

- Новый уровень управления капитализацией пространства.
- Повышение качества работы транспортной и коммуникационной систем.
- Обеспечение высокого качества жизненного пространства населения республики.

4) *Сбалансированная институциональная система, которая обеспечивает устойчивое развитие конкурентоспособных кластеров, предпринимательства, внутреннее территориальное развитие и внешнюю интеграцию.* Для достижения данной цели необходимо решение задач:

- кластерной активации;
- развития экосистемы предпринимательства;
- развития экосистемы инноваций;
- совершенствования инвестиционной политики.

*Цели пространственного развития* Стратегии 2030 учитывают особенности состояния социально-экономических систем трех экономических зон Татарстана, каждая из которых имеет крупный экономический центр или несколько центров.

Цели пространственного развития Казанской экономической зоны включают:

- Перевод производственных, потребительских и развлекательных центров в пригороды.
- Формирование единого пространства инновационной экономики.



- Активизация малых городов и сельских поселений
- Цели пространственного развития Камской экономической зоны включают:
  - Промышленное и технологическое развитие Камского кластера.
  - Формирование емкого и разнообразного единого рынка труда.
  - Повышение плотности и качества транспортных и функциональных связей.
- К числу целей пространственного развития Альметьевской экономической зоны относятся:
  - Диверсификация отраслевой структуры и производственная кооперация.
  - Создание единого рынка труда, земли и недвижимости.
  - Качественные изменения сферы услуг.

### **Стратегии социально-экономического развития муниципальных образований Республики Татарстан до 2030 года**

В рамках системы стратегического планирования социально-экономического развития территорий Республики Татарстан разработаны и успешно реализуются стратегии социально-экономического развития муниципальных образований.

В начале 2016 года органами государственной власти Татарстана было принято исполнительное решение о создании стратегий муниципальных образований республики. Эти стратегии были одобрены ГБУ «Центр экономических и социальных исследований Республики Татарстан при Кабинете Министров Республики Татарстан» и Министерством экономики Республики Татарстан. Они были размещены на официальных сайтах и в социальных сетях для дальнейшего общественного обсуждения.

В течение марта-апреля 2016 г. были проведены экспертные сессии по разработке стратегий для всех муниципальных образований, в течение апреля-июня 43 разработанные проекта стратегий муниципальных районов были презентованы на заседаниях рабочей группы, состоящей из представителей Аппарата Президента Республики Татарстан и органов исполнительной власти Республики Татарстан.

*Структура стратегий социально-экономического развития муниципальных образований Республики Татарстан* включает следующие основные разделы:

- Основные сведения и особенности экономического и географического положения.

- Природные ресурсы и природно-климатические условия, их оценка.

- Историческая справка.

- Анализ уровня социально-экономического развития региона.

- Сильные и слабые стороны внутренней среды.

- Угрозы и возможности внешней среды.

- Оценка конкурентных позиций.

- Основные проблемы развития.

- Миссия муниципального образования. Цели и задачи социально-экономического развития.

- Приоритетные направления развития. Сценарии социально-экономического развития регионов.

- Межмуниципальные взаимодействия (играют важную роль в балансе социально-экономического развития).

- Механизмы осуществления стратегии.

- Сроки (график основных мероприятий).

- Бюджет.

*Главной целью всех муниципальных стратегий является повышение качества жизни населения, создание основы для роста и увеличения стоимости человеческого капитала в целях создания и увеличения объема накопленных социальных, экономических и духовных благ в муниципальном образовании.*

*Основными проблемами социально-экономического развития муниципальных образований, выявленные в рамках стратегического анализа, являются:*

- недостаточное развитие инновационных отраслей и отсутствие инвестиций в инновационные проекты;

- нехватка квалифицированных кадров и высококвалифицированных рабочих;

- отсутствие региональных финансовых ресурсов;

- недостаточное развитие малых и средних предприятий;

- высокая степень физического износа инженерной и жилищной инфраструктуры;

- локальные проблемы.

*К ключевым проблемам социально-экономического развития территорий муниципальных образований, которые, по общему мне-*

нию, должны быть решены в ближайшей перспективе, относятся *проблемы несовершенства системы муниципального управления*, в том числе:

- Необходимость развития сотрудничества между государством, бизнесом и резидентами.
- Совершенствование инфраструктуры взаимодействия органов власти и резидентов экономики – интерактивные каналы, сайты, единые информационные порталы.
- Развитие муниципально-частного партнерства.
- Совершенствование межмуниципального партнерства и развитие межмуниципальных проектов.

Для Казани были разработаны две Стратегии социально-экономического развития – до 2015 года и до 2030 года (Стратегия Казани 2015 и Стратегия Казани 2030). Казань является одним из крупнейших городов Приволжского федерального округа, пятым по численности населения городом России, одним из главных экономических, научных, образовательных, религиозных, культурных и спортивных центров страны (рис. 4).

Казань – столица Татарстана, центр Казанской городской агломерация, которая включает в себя территорию города Казань, территории городов-спутников Зеленодольск, Иннополис, Салават Купере, Смарт Сити Казань, и, по некоторым оценкам, Волжск, а также территории Атнинского, Верхнеуслонского, Высокогорского, Зеленодольского, Лаишевского и Пестречинского муниципальных районов.

Агломерация относится к типу моноцентрических, ее ядром является территория г. Казани. По состоянию на конец 2023 года, население города Казани составляло более 1,3 млн человек. На территории Казанской агломерации проживает свыше 2 млн человек.



Рис. 4. Казань – звено системы городов Поволжья

*Миссия Казани в формулировке Стратегии социально-экономического развития до 2015 года заключалась в том, что Казань является центром мирного сотрудничества, единения и взаимного развития евразийских культур.*

Главной целью социально-экономического развития в Стратегии Казани 2015 являлось *повышение качества жизни населения города.*

*Стратегические направления развития в Стратегии Казани 2015* были ориентированы на создание:

- сплоченного общества;
- динамичной экономики;
- устойчивой среды.

*Стратегические цели в Стратегии Казани 2030* включали:

– *Человеческий капитал 2030:* в Казани созданы условия для расширенного воспроизводства населения; здравоохранение, образование и гражданское сообщество обеспечивают современные передовые стандарты качества жизни; эффективно реализуются муниципальные целевые проекты привлечения лучшего человеческого капитала, что оказывает влияние на агломерацию в целом.

– *Пространство, реальный капитал 2030*: высокое качество жизни на всей территории города поддерживается за счет полицентричности, обеспеченной транспортной связностью, уровнем развития инженерно-коммунальной инфраструктуры, и учитывающей самобытность сложившихся городских районов. Городская среда, дружелюбна к людям, безопасна, стимулирует здоровьесберегающее поведение.

– *Рынки 2030*: Казань лидирует в создании и внедрении новых продуктов и технологий. Системообразующими секторами экономики являются конкурентоспособные наукоемкие промышленные кластеры, клиентоориентированные ритейл и гостеприимство, креативные сервисы и услуги, smart-инжиниринг и консалтинг.

– *Институты 2030*: сбалансированная система институтов обеспечивает устойчивое развитие предпринимательства и конкурентоспособных кластеров. Казань лидирует в применении современных технологий муниципального управления. Создана система управления будущим с эффективным взаимодействием власти, бизнеса и общества.

– *Инновации и информация 2030*: Казань задает моду на прорывные инновационные практики, лидирует в развитии «умной» экономики, повсеместно и рационально используются информационно-коммуникационные технологии.

– *Природные ресурсы 2030*: городская среда дружелюбна к людям, безопасна, стимулирует здоровьесберегающее поведение и активное долголетие, благоприятна для работы, жизни и отдыха: природные ресурсы сохраняются и используются экономно.

– *Финансовый капитал 2030*: Казань – финансовый центр полюса роста Волга – Кама. Бюджетная система высокоэффективна.

*Приоритетные флагманские проекты Стратегии Казани 2015* включали:

- становление полноценного местного самоуправления;
- поддержка инноваций в экономике и обществе на основе межсекторного партнерства;
- развитие межконфессиональных, межкультурных контактов;
- улучшение первичной среды жизнедеятельности – жилья и социальной инфраструктуры – в ходе реформирования ЖКХ и развития жилищной сферы.

*Приоритетные флагманские проекты Стратегии Казани 2030* формулировались как:

- «Казань – территория здоровья»;
- «Казань – город креативных идей»;
- «Казань – многоликий центр агломерации»;
- «Казань – драйвер будущего».

### **Вопросы и задания для самопроверки и контроля**

- 1) Назовите главные особенности современного этапа формирования системы стратегического планирования социально-экономического развития территорий России.
- 2) Какие стратегические планы входят в состав системы стратегического планирования социально-экономического развития территорий Республики Татарстан?
- 3) Дайте характеристику главных ориентиров целевого видения Стратегии 2030 Республики Татарстан.
- 4) Перечислите отличия целей пространственного развития Камской и Альметьевской экономических зон Республики Татарстан.
- 5) Назовите основные проблемы социально-экономического развития муниципальных образований Республики Татарстан.
- 6) Чем объясняются различия в системе целей Стратегии Казани 2015 и Стратегии Казани 2030?

### **ЛИТЕРАТУРА**

Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 N 172-ФЗ (последняя редакция). – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/) (дата обращения 24.10.2024)

«Градостроительный кодекс Российской Федерации» от 29.12.2004 N 190-ФЗ (ред. от 04.08.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2023). – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_51040/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040/) (дата обращения: 21.10.2024).

Стратегия развития Казани до 2015 г. – СПб.: МЦСЭИ «Леонтьевский центр», 2003. – 116 с.

Стратегия социально-экономического развития муниципального образования г. Казани до 2030 года. – URL: <https://lc-av.ru/wp-content/uploads/2022/09/Strategiya-Kazan-2030.pdf> (дата обращения: 24.10.2024).

Стратегия социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года. – URL: <https://mert.tatarstan.ru/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya.htm> (дата обращения: 25.10.2024).

Каменских Н.А. Региональное управление и территориальное планирование: стратегическое партнерство в системе регионального развития / Н.А. Каменских. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 127 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091077> (дата обращения: 15.02.2024).

Когай Е.А. Основания стратегического планирования развития территории: муниципальный уровень / Е.А. Когай, Ю.М. Пасовец. – Курск: КГУ, 2020. – 130 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/179868> (дата обращения: 24.10.2024).

Концепция устойчивого социально-экономического развития регионов в системе стратегического планирования России / Л.С. Архипова, Г.Ю. Гагарина, Н.А. Волобуев [и др.]. – М.: Русайнс, 2022. – 199 с.

Попков С. Ю. и др. Стратегическое планирование в системе федеральных органов исполнительной власти в Российской Федерации / Попков С.Ю., Сафонов А.Л., Смирнов В.М. – М.: Дашков и К, 2019. – 172 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=376262> (дата обращения: 25.11.2023).

Стратегическое планирование и градорегулирование на муниципальном уровне: учебное пособие / А.С. Пузанов, Э.К. Трутнев, Э. Маркварт [и др.]. – М.: Дело (РАНХиГС), 2021. – 354 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1862434> (дата обращения: 15.12.2024).

Федеральная служба государственной статистики. Регионы России. Социально-экономические показатели. Приложение к сборнику «Регионы России. Социально-экономические показатели». – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/47652> (дата обращения: 21.10.2024).

## **ТЕМА 6. ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ. ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ СОСТОЯНИЯ**

### **Вопросы для изучения**

1. Диагностика состояния территориальной социально-экономической системы
2. Показатели оценки состояния территориальной социально-экономической системы

### **Диагностика состояния территориальной социально-экономической системы**

*Стратегическая диагностика состояния территориальных социально-экономических систем* заключается в анализе их социально-экономического потенциала, анализе общего состояния и особенностей их развития в наблюдаемом периоде, в оценке устойчивости процесса развития, выявлении проблем и перспективных направлений развития.

*Предметом диагностики состояния ТСЭС* являются:

- структурные характеристики экономики и социальной сферы территории, составляющих ее частей и элементов;
- взаимосвязи и взаимодействия между ними.

*Основные цели диагностики* включают:

- выявление существенных тенденций развития ситуации на заданной территории;
- оценку текущего состояния ТСЭС;
- установление связей между различными параметрами ТСЭС;
- определение причин ключевых проблем, сопоставление их масштаба
- оценку потенциала развития ТСЭС и др.

К числу *основных задач диагностики состояния ТСЭС* относятся:

- выявление «болевых точек», проблем развития территории;
- обоснование наиболее перспективных направлений социального и экономического развития ТСЭС.

В ходе диагностики целесообразно проанализировать взаимосвязи между проблемами развития, составив, например, составив карту или таблицу взаимного влияния.



*Анализ ситуации развития ТСЭС* в наблюдаемом периоде основан на ряде подходов и методов. Они включают:

1. Изучение динамики показателей, то есть изменения одного или нескольких взаимосвязанных параметров развития в течение заданного наблюдаемого периода.

2. Анализ структуры. Проводится анализ территориальных и отраслевых типов структур ТСЭС, особенностей структуризации, критериев структурирования. Находятся (вычисляются) структурные соотношения и пропорции. Для этого часто применяются сложные методы статистического анализа, включая методы факторного анализ (например, метод главных компонент) и методы статистической классификация, на основе которых анализируются информативность системы показателей и результаты структурирования.

3. Сравнение с нормативом (нормативный метод анализа).

4. Сопоставление тяжести проблем. Важно выделить те проблемы, которые являются самыми важными, и сконцентрировать на них основную часть имеющихся ресурсов.

5. Комплексные методы анализа, позволяющие делать более сложные и системные выводы.

Оценка состояния проводится с учетом возможностей современной статистической базы для трех функциональных (природная, социальная и экономическая) и всех территориальных подсистем ТСЭС, после чего осуществляется интегральная, общая оценка ее состояния по всем параметрам.

*Результаты диагностики состояния* позволяют использовать в дальнейшей работе подготовленное структурированное описание ТСЭС, включающее ключевые параметры планирования и оценку их взаимосвязей. Они способствуют выявлению основных причин возникновения проблем развития ТСЭС, концентрации усилий на разработке решений наиболее острых проблем развития.

Результаты должны учитывать передовой опыт стратегической диагностики других муниципальных образований, регионов и государств, что позволяет избежать повторения негативного опыта. На основе результатов диагностики, с учетом выявленных тенденций и оценок ситуации по каждой сфере, готовятся решения по управлению развитием ТСЭС.

## **Показатели оценки состояния территориальной социально-экономической системы**

Оценка состояния ТСЭС осуществляется на основе сбора и последующего анализа большого объема информации, включающей социальные, экономические и пространственные данные, в том числе:

- статистические данные по основным показателям за несколько последних лет (кварталов);
- ключевые планы, программы и проекты, подготовленные и реализуемые как различными уровнями власти, так и ведущими коммерческими организациями;
- качественные оценки ситуации, полученные от необходимого числа экспертов (государственные служащие, ученые, представители бизнеса, СМИ и т.д.);
- результаты личных наблюдений, осуществленных участниками команды, проводящей системную диагностику;
- данные по сравнимым муниципальным образованиям, регионам и странам.

К числу *основных методов сбора информации о состоянии ТСЭС* относятся:

- Сбор данных из существующих документальных источников информации. К ним относятся финансовая и статистическая отчетность, нормативная база, разработанные программы развития, инвестиционные проекты, отчеты и аналитические записки, подготовленные подразделениями администрации или консультантами, а также другая информация, находящаяся в оформленном виде.

- Анкетирование – подробные письменные запросы по всей области диагностики.

- Проведение интервью (индивидуальных бесед) с ключевыми экспертами по каждой из диагностируемых областей.

- Метод «непосредственного обследования». Такое обследование включает в себя визуальное наблюдение и неформальное общение с населением.

- Анализ внешних источников. В настоящее время основным внешним источником информации является Интернет. Дополнительные возможности дают печатные СМИ, справочники, специализированные аналитические обзоры, базы данных и др.

Для характеристики состояния и тенденций развития территорий используется комплекс показателей, определяемых по муници-

пальным образованиям, регионам – субъектам Российской Федерации и по федеральным округам. Основная часть данных показателей формируется Росстатом и его территориальными подразделениями в регионах, при этом используется информация, получаемая от хозяйствующих субъектов, ряда государственных органов, в том числе от налоговой службы, таможенной службы, миграционной службы, органов ЗАГС, территориальных подразделений Центрального банка России, структур МВД и других.

При оценке состояния социально-экономической системы территорий регионов и муниципальных образований собираются общие сведения об их *экономико-географическом положении, размерах территории, административном устройстве*. Отдельно оцениваются отличительные особенности муниципального образования и региона.

*Экономико-географическое положение* региона оказывает большое (иногда определяющее) влияние на особенности и темпы социально-экономического развития, привлекательность для инвестиций, размещения производства и проживания населения. Наиболее благоприятные условия для развития экономики имеют регионы, расположенные в зонах с мягким и умеренным климатом, прилегающие к морскому побережью с незамерзающими портами, находящиеся на небольшом удалении от крупнейших рынков товаров и услуг. К ним, в первую очередь, относятся южные и западные регионы России. В то же время в сложном положении оказываются удаленные регионы с суровыми природно-климатическими условиями.

Большое влияние на состояние и перспективы развития территориальной социально-экономической системы оказывает ее *природно-ресурсный потенциал*. Наибольшие доходы обеспечивает промышленное использование крупных запасов нефти и газа. Кроме того, важную роль в развитии территорий России играют добыча угля, руд черных и цветных металлов, золота, алмазов, заготовка древесины, вылов рыбы и использование морских биологических ресурсов. Для ряда регионов важным источником доходов являются плодородные земли, создающие условия для развития сельскохозяйственного производства, в отдельных случаях большую роль в развитии играют ресурсы для организации отдыха, лечения и туризма.

Природные ресурсы во многих случаях оказывают решающее влияние на формирование социально-экономического потенциала территорий и их роль в общероссийском разделении труда, доходную часть региональных бюджетов и уровень жизни населения.

Социально-экономический потенциал развития ТСЭС в значительной степени определяется *численностью населения и его структурными характеристиками*, включая половозрастную и образовательную структуры, структуру занятости и др. При оценке состояния ТСЭС выделяются категории лиц младше трудоспособного возраста, трудоспособные, старше трудоспособного возраста. Одной из важных характеристик является численность и доля экономически активного населения, численность и доля занятых в экономике. О состоянии экономики региона свидетельствует также уровень общей и зарегистрированной безработицы.

Важными характеристиками являются *плотность населения и его концентрация* на отдельных территориях, доля городских и сельских жителей, рождаемость и смертность, продолжительность жизни, уровень заболеваемости населения, показатели трудовой миграции. Плотность населения, в частности, определяет концентрацию спроса на товары и услуги, возрастная структура населения обуславливает структуру спроса на потребительские товары.

В число анализируемых показателей населения ТСЭС при оценке ее состояния также включаются:

- Естественный прирост (убыль) населения.
- Число родившихся, с учетом смертности детей в возрасте до 1 года.
- Миграционный прирост (сальдо).
- Среднемесячная заработная плата работников и др.

Особое значение в оценке состояния и разработке направлений развития ТСЭС играют *показатели оценки качества жизни населения*. К ним относятся: доходы населения, состояние окружающей среды, качество питания, здравоохранения, образовательных услуг и др.

К числу наиболее часто используемых сводных показателей оценки качества жизни относится *индекс человеческого развития* (ИЧР). Он представляет собой интегральный показатель, характеризующий способность вести долгую и здоровую жизнь, получать знания и достигать достойного уровня жизни.

В его определении учитываются три основных направления, по каждому из которых рассчитываются соответствующие индексы:

- 1) ожидаемая продолжительность жизни – индекс долголетия;
- 2) уровень грамотности населения и доля обучающихся в общей численности населения – индекс образования;
- 3) Уровень доходов, оцениваемый через ВВП на душу населения по паритету покупательной способности (ППС) – индекс дохода.

ИЧР представляет собой среднее геометрическое трех компонентов индекса: индекса долголетия, индекса образования и индекса дохода.

*К числу основных показателей оценки состояния экономики территорий* относятся:

- Валовый региональный продукт (ВРП) / валовый муниципальный продукт (ВМП).
- Объем произведенной промышленной продукции.
- Индекс физического объема промышленного производства по крупным и средним предприятиям, %.
- Объем инвестиций в основной капитал.
- Производительность труда.
- Среднемесячная номинальная заработная плата.
- Фондоотдача.
- Инвестиционная активность. Определяется отношением объёма инвестиций к величине валового регионального продукта
- Сальдированный финансовый результат предприятий (сальдо прибылей и убытков) на одного жителя.
- Инновационная активность. Определяется отношением затрат на исследования и разработки к величине валового регионального продукта.
- Оборот розничной торговли.
- Общий объем платных услуг, оказанных населению через все каналы реализации.
- Ввод в действие жилых домов всего, кв. метров.
- Обеспеченность населения телефонными аппаратами.
- Количество детских дошкольных учреждений на 1000 детей, %.
- Обеспеченность населения больничными койками, коек на 10 000 человек населения и др.

Показатели *валового регионального продукта и валового муниципального продукта* являются обобщающими показателями масштабов экономической деятельности.

ВРП определяется как сумма валовой добавленной стоимости, произведенной за отчетный период институциональными единицами -резидентами региональной экономики.

ВМП определяется как сумма валовой добавленной стоимости видов экономической деятельности и секторов экономики, созданной институциональными единицами на территории отдельного муниципального образования.

*Валовая добавленная стоимость* представляет собой разницу между стоимостью произведенных в отчетном периоде товаров и услуг (выпуском) и стоимостью товаров и услуг, потребленных в процессе производства за тот же период времени (промежуточным потреблением).

Единство методологии исчисления ВРП и ВМП дает возможность проведения межрегиональных и межмуниципальных сопоставлений, определения рейтинга регионов и муниципальных образований по данному показателю.

Расчет ВРП и ВМП характеризуется в целом большой сложностью и официально представляется органами статистики с длительным запаздыванием, обычно полгода. Одними из главных показателей, характеризующими состояние экономики региона (субъекта Федерации, федерального округа) и муниципального образования являются показатели *ВРП и ВМП на душу населения*.

В число показателей оценки масштабов экономической деятельности входит *показатели оборота организаций*. Он представляет собой стоимость отгруженных товаров собственного производства, выполненных собственными силами работ и услуг, а также выручку от продажи приобретенных ранее на стороне товаров без налога на добавленную стоимость и акцизов.

Оборот организаций определяется по основным видам экономической деятельности, которые по современной системе построения экономической информации в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности (ОКВЭД) включают следующие виды:

- сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство;
- рыболовство, рыбоводство;
- добыча топливно-энергетических полезных ископаемых;

- металлургическое производство и производство готовых металлических изделий;
- производство машин и оборудования;
- строительство;
- оптовая и розничная торговля, ремонт транспортных средств, бытовых изделий и предметов личного пользования;
- транспорт и связь;
- операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг;
- здравоохранение и предоставление социальных услуг и др.

Современная региональная статистика не использует таких терминов как, например, машиностроение, пищевая или легкая промышленность, металлургия и т. д.

Отдельная группа показателей характеризует *объемы и динамику производства* и включает:

- индексы производства по видам экономической деятельности;
- объемы отгрузки продукции по видам промышленной деятельности;
- объемы производства главных видов промышленной продукции в натуральном выражении;
- объем финансовых вложений и инвестиций в основной капитал;
- ввод жилых домов, в том числе индивидуальных;
- оборот розничной и оптовой торговли;
- оборот общественного питания;
- объем платных услуг населению;
- перевозки грузов различными видами транспорта и грузооборот.

Для оценки *межрегиональных и межмуниципальных экономических взаимодействий* применяются показатели объемов потоков продукции и ресурсов, как в натуральном, так и в обобщенном стоимостном измерении. Наряду с ними оцениваются миграция населения, финансовые и информационные потоки. Используются две группы индикаторов:

1. Показатели обмена продуктов и услуг в натуральном и стоимостном выражении.

2. Показатели, характеризующие финансовые связи региона, как с федеральным бюджетом, так и с другими регионами страны и с зарубежьем.

*Экономическая специализация* региона и муниципального образования означает концентрацию экономической деятельности на

отдельных способах производства или видах продукции с учетом наиболее эффективного использования благоприятных экономических условий в целях получения абсолютных и сравнительных преимуществ.

Специализация в экономике страны определяется путем исчисления удельного веса той или иной отрасли региона в соответствующей отрасли народного хозяйства страны. Расчет ведется по общему объему выпуска продукции, численности занятых и стоимости капитала. Другим показателем специализации региона является отношение производства продукции или стоимости основных фондов в расчете на одного жителя региона к аналогичной величине по стране.

Составной частью диагностики состояния является оценка конкурентоспособности территорий. *Конкурентоспособность территории* представляет собой систему политических, географических, социальных, экономических, демографических, природных и прочих характеристик, определяющих её социально-экономическое положение, конкурентные преимущества в сравнении с иными аналогичными территориями, либо отставание от них.

Различаются *общая, экономическая и стратегическая конкурентоспособность территорий*.

*Общая конкурентоспособность* определяется имеющимся ресурсным потенциалом, а также совокупностью условий территориального развития, реализация которых обеспечивает конкурентные позиции территории и параметры качества жизни населения региона.

*Экономическая конкурентоспособность* определяется способностью эффективно использовать имеющиеся ресурсы развития экономики и производить товары (услуги), отвечающие перспективным требованиям потребителей национального, межрегиональных и международных рынков, способностью эффективного воспроизводства и капитализации ресурсов, а также возможностью обеспечивать высокое качество жизни населения.

*Стратегическая конкурентоспособность* ТСЭС связана с достижением общей конкурентоспособности в стратегической перспективе.

Оценка конкурентоспособности (конкурентных позиций) территории основана преимущественно на использовании *системы индикаторов и сводных оценочных индексов*, характеризующих



отдельные стороны (факторы) конкурентоспособности, а также конкурентные позиции в целом.

*Основными показателями (факторами) стратегической конкурентоспособности ТСЭС являются:*

- расходы на развитие человека (образование, культуру, здравоохранение);
- индекс человеческого развития;
- эффективность использования природных и производственных ресурсов;
- инновационно-инвестиционная активность субъектов хозяйствования;
- деловая активность предпринимательских структур;
- состояние окружающей среды;
- уровень комплексной безопасности человека и политической стабильности в регионе.

Сравнительный анализ конкурентоспособности территорий в рамках их анализируемой совокупности проводится по функциональным, территориальным подсистемам и средам. В число основных функциональных подсистем входят:

1. Население.
2. Экономическая база, включая:
  - 2.1. Регионо- или градообразующие отрасли.
  - 2.2. Обслуживающие отрасли.
3. Сфера жизнеобеспечения, включая:
  - 3.1. Производственную инфраструктуру.
  - 3.2. Социальную инфраструктуру.
4. Среда региона:
  - 4.1. Планировочная среда.
  - 4.2. Экологическая среда.

Каждая подсистема формирует позицию, по которой оценивается конкурентоспособность ТСЭС. Основой расчетов обычно являются ранговые или балльные характеристики, определяемые для каждого показателя и характеризующие положение, порядковое место ТСЭС относительно других в заданной совокупности.

Большое значение для анализа имеет определение потенциальных конкурентов. Они должны быть сопоставимы в первую очередь по признакам миссии, типа, а также по сходству факторов развития.

*Состояние окружающей среды ТСЭС* оценивается на основе совокупности показателей, отражающих как негативное, так и позитивное влияние человеческой деятельности на ее состояние, включая:

- выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, отходящих от стационарных источников, тыс. м<sup>3</sup>/чел.;
- использование свежей воды, тыс. м<sup>3</sup>/чел.;
- сброс загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты, тыс. м<sup>3</sup>/чел.
- удельный вес восстановленных лесных земель к площади лесных угодий, пройденных пожарами, %;
- улавливание загрязняющих атмосферу веществ, отходящих от стационарных источников, тыс. м<sup>3</sup>;
- объем оборотной и последовательно используемой воды, тыс. м<sup>3</sup>/чел.

*Оценка уровня экологической безопасности* может определяться как отношение численности населения к объёмам выбросов в атмосферу загрязняющих веществ.

### **Вопросы и задания для самопроверки и контроля**

- 1) Перечислите основные цели и задачи диагностики состояния территориальной социально-экономической системы.
- 2) В какой форме представляются результаты диагностики состояния территориальной социально-экономической системы?
- 3) Какие методы сбора информации используются для оценки состояния ТСЭС?
- 4) Перечислите показатели, характеризующие социально-экономический потенциал развития территорий.
- 5) Как рассчитывается индекс человеческого развития?
- 6) Какие показатели (индикаторы) используются для анализа состояния экономики территорий?
- 7) Как оценивается состояние окружающей среды территорий?

### **ЛИТЕРАТУРА**

ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст) (ред. от 16.08.2024). – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_163320/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/) (дата обращения: 20.10.2024).

Бережнов Г.В. Стратегия конкурентного развития региона : учебник / Г.В. Бережнов. – М.: Дашков и К, 2022. – 256 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084468> (дата обращения: 17.10.2024).

Гранберг А.Г. Основы региональной экономики: учебник для вузов. – М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2006. – 495 с.

Доклад «Индексы и индикаторы человеческого развития: Обновленные статистические данные 2018». – URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/2018humandevelopmentstatisticalupdateru.pdf> (дата обращения: 20.10.2024).

Индекс человеческого развития в России: региональные различия. – URL: [https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/2022/\\_2021\\_long.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/2022/_2021_long.pdf) (дата обращения: 20.10.2024).

Конкурентоспособность регионов: теоретико-прикладные аспекты / под ред. проф., д. э. н. Ю.К. Перского, доц., к. э. н. Н.Я. Калужновой. – М.: ТЕИС. – 2003. – 472 с.

Конкурентоспособность территории // Образовательный портал «Справочник». – URL: [https://spravochnick.ru/gosudarstvennoe\\_i\\_municipalnoe\\_upravlenie/konkurentosposobnost\\_territorii/](https://spravochnick.ru/gosudarstvennoe_i_municipalnoe_upravlenie/konkurentosposobnost_territorii/) (дата обращения: 20.10.2024).

Конкурентоспособность территории // Образовательный портал «Справочник». – URL: [https://spravochnick.ru/gosudarstvennoe\\_i\\_municipalnoe\\_upravlenie/konkurentosposobnost\\_territorii/](https://spravochnick.ru/gosudarstvennoe_i_municipalnoe_upravlenie/konkurentosposobnost_territorii/) (дата обращения: 20.10.2024).

Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. – СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 376 с.

Литвинов В.А. Проблемы уровня жизни в современной России. – М.: Издательство ЛКИ. – 2008. – 248 с.

Максимова И.В. Маркетинг территорий: учебно-методическое пособие. – Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС, 2021. – 84 с.

Полтарыхин А.Л. Региональная экономика: учебное пособие / А.Л. Полтарыхин, И.Н. Сычева. – М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2022. – 400 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1851548> (дата обращения: 10.04.2024)

Россошанский А.И. Оценка качества жизни населения: обзор методологических подходов // Молодой ученый. – 2013. – № 11 (58). – С. 440–445.

Федеральная служба государственной статистики. Регионы России. Социально-экономические показатели. Приложение к сборнику «Регионы России. Социально-экономические показатели». – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/47652> (дата обращения: 21.10.2024).

Quality of life index [Electronic resource]: The Economist Intelligence Unit`s quality of life index. – URL: [http://www.economist.com/media/pdf/QUALITY\\_OF\\_LIFE.pdf](http://www.economist.com/media/pdf/QUALITY_OF_LIFE.pdf)

## ТЕМА 7. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИСТЕМЫ ЦЕЛЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ

### Вопросы для изучения:

1. Особенности целеполагания в стратегическом планировании.
2. Стратегические цели развития территориальных социально-экономических систем.
3. Классификация стратегических целей. Дерево целей стратегии социально-экономического развития территорий

### Особенности целеполагания в стратегическом планировании

*Целеполагание* представляет собой определение системы стратегических целей развития, основанных на стратегическом видении, определении стержневых ценностей, миссии территории.

*Стратегическое видение* представляет собой описание перспективного состояния территории, которое служит ориентиром в процессе разработки и реализации стратегии ее социально-экономического развития. В нем представлены приоритетные направления социальной и экономической деятельности, а также параметры долгосрочного курса развития территориальной социально-экономической системы.

Стратегическое видение рисует ожидаемый образ ТСЭС в будущем, ее идеальное состояние на конец планового периода, которое территориальные органы государственной власти будут стремиться достигнуть. Оно позволяет сформировать систему целей социально-экономического развития территорий, создать перспективу социальной и экономической деятельности населения.

Продолжением разработки стратегического видения является определение *миссии территории*. Миссия в широком понимании неразрывно связана со смыслом существования территорий, их основным предназначением.

Миссия аккумулирует в себе систему идей, которая играет интегрирующую роль в формировании территориального сообщества, и является важной составляющей с точки зрения понимания им смысла стратегических целей своего развития. В узком понимании миссия представляет собой сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует ТСЭС, то

есть миссия понимается как некое утверждение, раскрывающее смысл существования, в котором проявляются ее уникальные особенности.

*Формулировки миссии ТСЭС* должны учитывать влияние ряда формирующих состояние ТСЭС факторов, включая:

- экономико-географическое положение;
- исторический период, в процессе которого вырабатывались понимание, смысловые аспекты существования территориального образования, виды и направления экономической и социальной деятельности населения;
- отличительные особенности, которыми обладает территория, во многом обусловленные ее географическим положением;
- существующий природно-ресурсный и научно-технический потенциал и возможный их рост в стратегической перспективе;
- состояние внешней среды социально-экономического и пространственного развития территории;
- конкурентоспособность и умение вести конкурентную борьбу за привлечение социальных и экономических факторов развития.

Содержание миссии должно определяться в сравнительно простой и удобной для восприятия форме. Ее осознание жителями формирует новый уровень взаимоотношений между ними, а также и с внешним миром, что позволяет усилить социальную базу территориального сообщества, повысить эффективность экономики, что не может не способствовать повышению уровня конкурентоспособности территорий. Стратегическую направленность положений миссии обуславливает ее обращенность к будущим поколениям, т.к. реализация основных целей развития территории может быть осуществлена лишь в рамках достаточно длительного исторического процесса.

*Ключевыми аспектами миссии с точки зрения формирования целеполагающей системы развития территорий* являются:

- Установление взаимодействия между жителями, ориентирующего в едином направлении их интересы и ожидания.
- Оценка полезности территории субъектами внешней среды с учетом эффективности реализации ее миссии. Понятие полезности включает экономические, политические, социальные и экологические аспекты. Высокий уровень оценки полезности означает возможность притока финансовых, товарных, информационных, энергетических, интеллектуальных и других видов ресурсов.

– Основные ориентиры развития территорий, помогающие территориальным органам государственной власти распределить ресурсы и принимать стратегические управленческие решения.

Основными недостатками современной трактовки миссии территорий является ее прямая обусловленность принципами и положениями концепций корпоративного управления. Они во многом механически переносятся на территориальные социально-экономические системы, неэкономические цели существования которых сформулировать гораздо сложнее, особенно с учетом уникальности, качественного своеобразия отдельных территорий.

Одним из перспективных направлений решения отмеченных проблем является расширение образного ряда представлений о миссии. Например, в рамках разработки Стратегии развития Казани предложена формулировка миссии, в которую вошли такие образные характеристики, как процветающий, уютный город, имеющий чистую, комфортную среду обитания и др.

Разработка миссии должна осуществляться как в рамках работы группы экспертов – разработчиков стратегии развития, так и на основе открытых обсуждений общественностью, в частности, на семинарах, региональных и городских конференциях, посвященных разработке стратегии.

### **Стратегические цели развития территориальных социально-экономических систем**

*Стратегические цели развития* представляют собой направления, в которых должна осуществляться деятельность территориальных органов государственной власти по социально-экономическому и пространственному развитию территорий. Цель должна определять желаемое состояние территориальной социально-экономической системы в целом или желаемое состояние одной из ее подсистем, которое необходимо достичь в рамках заданного горизонта планирования.

Сложность ТСЭС, разнородность ее составляющих приводит к тому, что она не может иметь единственную цель существования и развития, поэтому при разработке стратегии необходимо определить систему целей, как наиболее значимых ориентиров действий.

Выделяют ряд *ключевых пространств, в рамках которых определяются цели развития территорий*:

1. Ресурсы. Сравнивается наличный уровень ресурсов с необходимым и определяется будущая потребность в них.

2. Социально-экономическая эффективность развития.
3. Конкурентоспособность, конкурентные позиции.
4. Распространение инноваций.

Многолетняя научная дискуссия и опросы, проведенные по поводу того, какие цели можно считать наиболее важными, показали приблизительно одни и те же результаты. Специалисты по планированию пришли к общему мнению, что наиболее значимыми являются финансовые цели, показатели доходов на душу населения и показатели доходной части бюджетов муниципального образования и региона.

Сформулированные стратегические цели социально-экономического развития территорий должны удовлетворять ряду требований, которые можно считать ограничениями процесса целеполагания. Цели должны быть ясными, четкими и сформулированными в терминах, отражающих перспективное состояние ТСЭС. Они также должны отличаться:

- специфичностью, то есть соответствовать области компетенции субъекта планирования;
- измеримостью, которая задает возможность проверить выполнение цели, в том числе, и прежде всего - с помощью количественных индикаторов. Конкретные, измеримые формы определения целей создают базу для формулирования последующих оптимальных управленческих решений и оценки хода реализации стратегического плана. Любую, даже качественную цель, целесообразно переводить в количественное измерение. Если цель нельзя измерить, то это свидетельствует о неверно сформулированной цели или ложной цели;
- конкретностью. Не допускаются размытые, нечеткие формулировки, влекущие за собой произвольное или неоднозначное их понимание и толкование, то есть необходима однозначность понимания цели;
- ориентацией во времени, сроках достижения. Если цель не ориентирована во времени, то можно говорить о ее практическом отсутствии; т.е. эффективные цели должны иметь конкретный горизонт планирования. Стратегические цели развития ТСЭС обычно устанавливаются на длительные (до 15–20 лет) и относительно краткие временные промежутки. Долгосрочная цель имеет горизонт планирования, начинающийся от пяти лет. Краткосрочная цель в большинстве случаев представляет одну из программ, которую



следует завершить в пределах года. Среднесрочные цели имеют горизонт планирования от одного до пяти лет;

- релевантностью, которая заключается в том, что цели прямо связаны со сложившимися основными видами деятельности населения;

- достижимостью. Цели должны быть реализуемы в рамках периода стратегического планирования. Если цели недостижимы, то страдает мотивация достижения целей.

- понятностью, приемлемостью для всех участников процесса;

- цели должны быть взаимно поддерживающими, т. е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

В соответствии с методом SMART постановка целей должна соответствовать *пяти критериям* (рис. 5).

**Specific** – ясность и точность. Цели должны быть настолько ясными и точными, чтобы не было их неоднозначного толкования.

**Measurable** – измеримость. Цели должны иметь количественное выражение, в т. ч. и те, которые имеют характер субъективных ожиданий.

**Achievable** – достижимость. Все участники процесса должны быть уверены, что цель будет достигнута.

**Related** – соотносимость со стратегией, целями развития, а также интересами исполнителей.

**Time-Bound** – временная определённость. Должна быть определена временная шкала достижения целей.

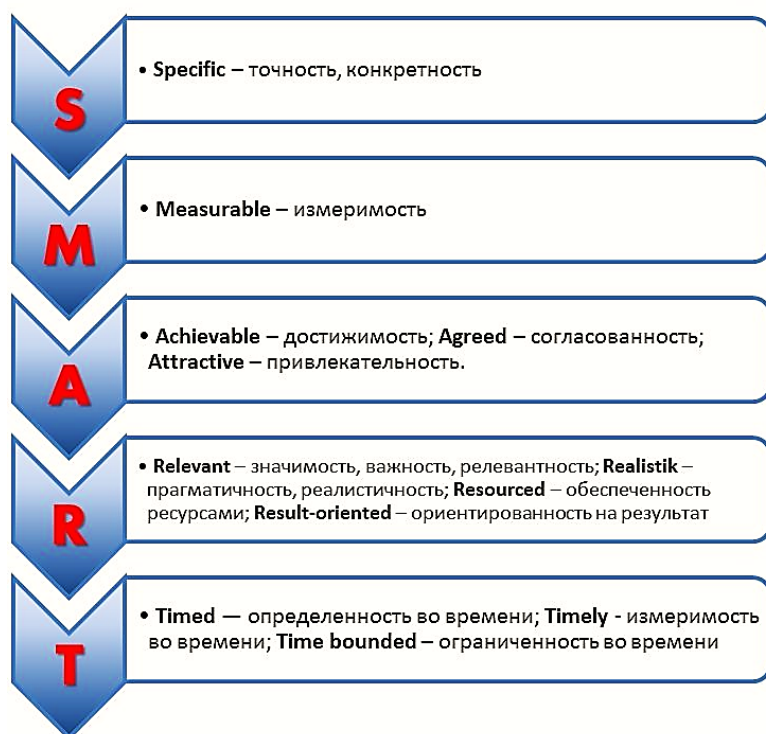


Рис. 5. SMART-характеристика целей  
(источник: <https://smart2.ru/smart/74-smart.html>)

### Классификация стратегических целей. Дерево целей стратегии социально-экономического развития территорий

В рамках существующих подходов к классификации стратегических целей развития территорий выделяют *общие (глобальные) и частные цели* стратегического планирования.

*Общие цели* разрабатываются для территориальной социально-экономической системы в целом. Они характеризуются тем, что:

- а) отражают концепцию развития;
- б) разработаны на длительную перспективу;
- в) определяют основные направления развития;
- г) четко сформулированы и увязаны с ресурсной базой;
- д) ранжированы по приоритетности.

Содержание общих стратегических целей во многом определяется уникальными особенностями территории как объекта планирования. Они, как правило, имеют социальный характер и соотносятся с повышением качества или уровня жизни населения.

К числу главных общих целей (приоритетов) развития территорий относятся:

1) Развитие человеческого капитала (развитие здравоохранения, образования, социального обслуживания, культуры и спорта, формирование среды, обеспечивающей эффективное взаимодействие об-

щества, бизнеса и власти, эффективное государственное (муниципальное) управление).

2) Обеспечение экономического роста (инвестиционное развитие, развитие промышленности и АПК, малого и среднего предпринимательства, сферы туризма, международной кооперации и экспорта).

3) Обеспечение комфортной среды для жизни населения (жилищное строительство, комфортная городская среда, повышение уровня экологической безопасности территории).

4) Пространственное развитие территорий, включая оптимальную территориальную организацию производительных сил, развитие транспортной, инженерной инфраструктуры, энергетики, обеспечение сбалансированности пространственного развития.

На основе формулировок общих целей формулируются *частные цели стратегического планирования*. Они разрабатываются для всех функциональных (социальной, экономической, экологической) и территориальных подсистем, а также для всех видов социальной и экономической деятельности населения. Реализация частной цели, в свою очередь, основана на формулировке задач, которые конкретизируют и детализируют направления и этапы ее достижения. Задачи могут быть заданы, в том числе, с помощью количественных и качественных индикаторов. Детальная постановка частных целей и задач производится, как правило, на стадии разработки стратегического плана социально-экономического развития территории.

Классификация стратегических целей социально-экономического развития территорий основана на системе классификационных признаков. К числу основных признаков относятся: содержание деятельности, временной период, функциональность, измеримость, приоритетность и иерархия (табл. 1).

Таблица 1

Классификация стратегических целей

<b><i>Классификационный признак</i></b>	<b><i>Виды целей стратегического планирования</i></b>
<i>Содержание деятельности</i>	<i>Экономические</i>  <i>Организационные</i> <i>Социальные</i> <i>Технические</i>

	<i>Научные</i>
<i>Временной период</i>	<i>Стратегические Тактические Оперативные</i>
<i>Функциональность</i>	<i>Социальные Экономические Экологические Пространственного развития Инновационные Финансовые Прочие</i>
<i>Измеримость</i>	<i>Количественные Качественные</i>
<i>Приоритетность</i>	<i>Основные Второстепенные</i>
<i>Иерархия</i>	<i>Высшие Подчиненные</i>

Для отражения взаимосвязей стратегических целей составляется *дерево целей*, которое позволяет дать общее представление о структуре их системы (рис. 6). Как правило, в стратегических планах рекомендуется ограничиться тремя уровнями. Первый уровень отражает ключевой результат, генеральную цель социально-экономического развития территории. На втором уровне представлены цели по областям социальной и экономической деятельности, пространственному развитию территорий, на третьем – частные цели/задачи, выполнение которых приводит к достижению целей второго уровня.

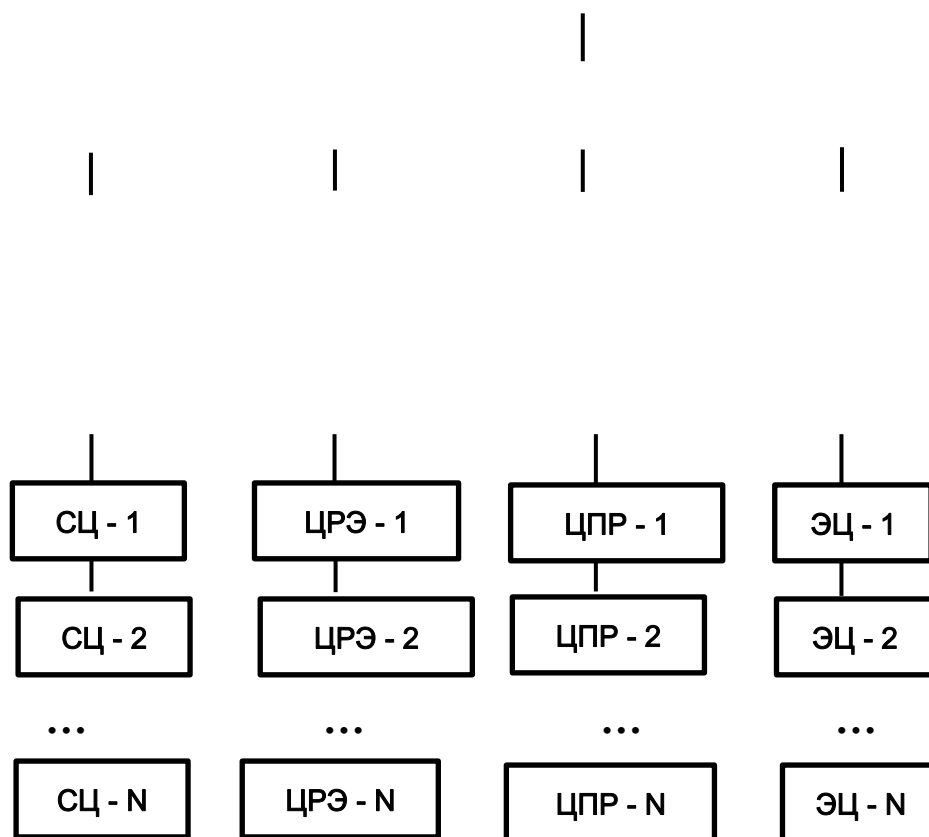


Рис. 6. Дерево стратегических целей социально-экономического развития территорий

### Вопросы и задания для самопроверки и контроля:

- 1) В чем заключается главные отличия целеполагания и стратегического видения?
- 2) Охарактеризуйте роль миссии в разработке системы целей социально-экономического развития территории.
- 3) Перечислите основные требования к стратегическим целям и их характеристики.
- 4) Каким критериям должна соответствовать постановка целей по методу SMART?
- 5) На каком уровне дерева целей представлены главные цели развития функциональных систем ТСЭС?

## ЛИТЕРАТУРА

Антипин И.А. Региональное стратегическое планирование и управление: теоретические и методологические основы / И.А. Антипин. – Екатеринбург, 2021. – 237 с.

Бабина О.И. Теория, методология и практика регионального стратегического планирования: монография. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 122 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1738755> (дата обращения: 11.09.2024).

Козлов Г.А. Миссия территории и механизм ее управления // Псковский регионологический журнал. – 2007. – № 4. – С. 59–69.

Литвак Б.Г. Стратегическое планирование и прогнозирование: учебник для вузов / Б.Г. Литвак. – М.: Юрайт. – 2023. – 139 с.

Рисин И.Е. Стратегическое планирование социально-экономического развития субъектов Российской Федерации: учебное пособие. – М.: Русайнс, 2021. – 125 с. – URL: <https://book.ru/book/939244> (дата обращения: 15.02.2024).

Чиркова А.А. Понятие территориального органа государственной власти // Известия Байкальского государственного университета. – 2011. – № 6 (80). – С. 183–186.

Яковлева С.И. Стратегическое планирование регионов и городов: учеб. пособие. – 3-е дополненное издание. – Тверь: Твер. гос. ун-т. – 2015. – URL: [http://texts.lib.tversu.ru/texts/EOR/ucheb/12747d/01\\_start.html](http://texts.lib.tversu.ru/texts/EOR/ucheb/12747d/01_start.html) (дата обращения: 12.09.2024).

## ТЕМА 8. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ

### Вопросы для изучения

1. Внутренняя и внешняя среда развития территориальной социально-экономической системы.
2. Стратегический анализ внутренней и внешней среды развития территорий. PEST-анализ и SWOT-анализ внутренней и внешней среды.

### Внутренняя и внешняя среда развития территориальной социально-экономической системы

*Среда территории* – это совокупность условий, сил, субъектов, которые оказывают влияние на ее функционирование и развитие. Выделяются *внутренняя и внешняя среда* развития территорий.

*Внутренняя среда* развития ТСЭС представляет собой сочетание условий развития, характерных только для ее территории, для которых существует возможность управления их влиянием. Внутреннюю среду формирует, в основном, местный ресурсный потенциал: природные ресурсы, рабочая сила, инфраструктура путей сообщения и связи, производственные мощности и т. д. Наряду с ним, на условия внутренней среды оказывают влияние состояние социально-экономической системы территории и ситуационные факторы, определяемые состоянием территориальных органов законодательной и исполнительной власти. Оценка внутренних ресурсов и потенциала развития позволяет выявить возможности реагирования на изменения внешней среды. Она оказывает существенное влияние на разработку целей и задач стратегии развития территорий, выбор направлений развития.

Для оценки состояния внутренней среды ТСЭС и динамики ее изменения анализируются группы факторов, характеризующих:

- природно-ресурсный потенциал территории;
- демографическую ситуацию и человеческий потенциал;
- сложившуюся систему расселения;
- трудовые ресурсы, кадровый потенциал территории;
- этнокультурную ситуацию и межнациональные отношения;
- сложившуюся структуру экономики и существующие тренды ее развития;

- конкурентоспособность экономики региона;
- структуру территориальных рынков;
- муниципальный/региональный бюджет;
- инфраструктурную обеспеченность территории (в т.ч. обеспеченность энергетической инфраструктурой);
- производственные мощности и др.

*Внешняя среда* развития ТСЭС – это совокупность внешних условий, которые формируются политическими, социальными и экономическими силами международного, национального, межрегионального и регионального уровней, субъекты которых находятся вне пределов заданной территории. Факторы внешней среды, в отличие от факторов внутренней среды, неуправляемы на уровне конкретной ТСЭС и не зависят от действий территориальных органов государственной власти и территориального бизнеса.

К основным факторам внешней среды развития территорий относятся:

- внешнеполитическая ситуация;
- макроэкономическая ситуация в стране;
- экономико-географическое положение территории в регионе, федеральном округе, стране и мире;
- действия федеральных властей, оказывающие влияние на социально-экономическое развитие территорий;
- курс национальной валюты;
- инфляция;
- налоги;
- межбюджетные отношения;
- инвестиции;
- межрегиональные и международные экономические связи и т.д.

Состояние внешней среды и динамику его изменения определяют *группы факторов прямого и косвенного воздействия*:

К числу *факторов прямого воздействия* внешней среды относятся преимущественно факторы межрегиональных и международных социально-экономических отношений:

- с внешними поставщиками товаров и услуг;
- с внешними потребителями товаров и услуг;
- с территориями-конкурентами;
- с финансовыми организациями;
- с транспортными предприятиями и др.



В число факторов *косвенного воздействия* внешней среды входят:

- общеэкономические;
- общеполитические;
- научно-технические;
- природно-экологические;
- демографические.

*Целью исследования внешней среды* является мониторинг и анализ внешних тенденций и событий, которые могут повлиять на потенциальную эффективность реализации стратегии развития ТСЭС.

Внешняя среда ТСЭС пространственно диверсифицируется, как минимум, на двух-трех уровнях территориальной иерархии, каждый из которых связан с особыми, присущие ему факторами развития.

Например, главные факторы внешней среды социально-экономического развития Республики Татарстан локализуются на трех уровнях: 1) глобальном, 2) России, 3) территории Приволжского федерального округа.

Особую роль для развития Республики Татарстан играет пространство Приволжского федерального округа, где находятся ее главные экономические партнеры и регионы-конкуренты. К основным условиям социально-экономического развития Республики Татарстан, определяемым средой Приволжского федерального округа, относятся:

- многонациональность и многоконфессиональность;
- богатое историко-культурное наследие;
- высокий уровень урбанизации;
- высокий производственный потенциал и относительно высокий уровень диверсификации производства;
- высокая концентрация предприятий ВПК;
- развитая производственная и социальная инфраструктура;
- центральное для территории России транспортно-географическое положение;
- большие ресурсы сельскохозяйственного назначения (более 50 % земельных ресурсов России), сочетающиеся с нахождением в зоне рискованного земледелия.

## **Стратегический анализ внутренней и внешней среды развития территорий. PEST-анализ и SWOT-анализ внутренней и внешней среды**

*Стратегический анализ условий внутренней и внешней среды развития ТСЭС* на начальном этапе включает сбор информации о ее ресурсном потенциале, состоянии экономики, социальной сферы и природной среды территории, а также информации о внешних политических, макроэкономических, социальных и технологических факторах, оказывающих влияние на развитие ТСЭС и тенденциях их динамики. Для этого используются такие источники информации, как профессиональная пресса, информационные системы, Интернет, результаты научных исследований, периодически публикуемые обзоры и отчеты, позволяющие ознакомиться с проблемами и перспективами глобального социального и экономического развития, перспективами развития стран и регионов.

Позиции анализа внешней и внутренней среды территории во многом определяется ее миссией, что позволяет выявить, систематизировать и оценить опасные, нежелательные перспективные состояния внутренней и внешней среды, реакция на избежание которых должна быть сформулирована в стратегии развития. В этом плане интерес представляет понятие *вызова развития*.

Под *вызовом развития* понимается значимое с позиций реализации стратегии вероятное перспективное состояние внешней или внутренней среды ТСЭС, которое порождает серьезные осложнения в развитии и требует упреждающей реакции в планируемом периоде. Понятие вызова имеет отличия от понятия проблемы, т. к. вызов – это скорее особенности состояния внешней и/или внутренней среды, которое явно или в скрытом виде содержит сформировавшиеся и еще не сформированные проблемы.

К числу основных видов прогнозируемых вызовов развитию ТСЭС следует отнести:

- Вызовы системе в целом.
- Вызовы демографической подсистеме.
- Вызовы экономической подсистеме.
- Вызовы среде обитания, включая природную и искусственную инфраструктуру.

Для анализа и прогноза развития внутренней и внешней среды используется ряд методов, среди которых следует отметить:

PEST-анализ, SNW-анализ, матрицы угроз и возможностей, профиль среды, SWOT-анализ, сценарный анализ и пр.

*Метод PEST-анализа* относится к числу наиболее часто применяемых в практике стратегического планирования методов анализа внутренней и внешней среды социально-экономического развития территорий.

В его рамках проводится анализ четырех узловых направлений изменения факторов среды социально-экономического развития, включая: политические, экономические, социальные и технологические факторы (аспекты) развития. Название методу было дано по первым буквам слов Political (политические), Economic (экономические), Social (социальные), Technological forces (технологические факторы).

К числу факторов, воздействие которых учитывается при PEST-анализе, относятся:

1. Политические и правовые факторы:

- политические процессы, происходящие в обществе, которые могут повлиять на развитие территорий (выборы, смена правительства, расстановка политических сил);
- антимонопольное законодательство
- патентное законодательство;
- законодательство об охране окружающей среды;
- законы и постановления, способные повлиять на состояние исследуемой территориальной социально-экономической системы, которые могут быть приняты в стратегической перспективе, включая:
- размеры государственных, региональных и местных бюджетов;
- правительственные расходы;
- финансовые и налоговые инструменты государства, которые могут повлиять на эффективность экономики;
- способы контроля предприятий отраслей со стороны органов государственного управления, степень государственного влияния в отраслях, включая долю государственной собственности;
- отношения исследуемого объекта с федеральной властью в целом;
- отношения между деловыми кругами и правительством;
- политические условия в иностранных государствах;
- отношения правительства с иностранными государствами и др.

## 2. Экономические факторы:

- общая характеристика экономической ситуации;
- динамика ВВП и ВРП, темпы экономического роста;
- объема продукции в отраслях промышленности;
- изменения в отраслевой структуре экономики;
- уровень производительности труда в отраслях и темпы ее роста;
- изменение уровня безработицы;
- ключевая ставка ЦБ РФ;
- ожидаемый уровень инфляции;
- доступность кредитов;
- изменение курсов валют;
- тенденции на рынке ценных бумаг;
- изменение уровня доходов населения и размера сбережений;
- развитие рынков, потребительский спрос;
- структура потребления и ее динамика;
- показатели торгового баланса;
- экономические условия в иностранных государствах и др.

## 3. Социальные и культурные факторы:

- изменения в базовых ценностях общества;
- изменения в уровне и стиле жизни, обычаях и привычках;
- изменения в отношении к образованию, работе и отдыху;
- изменение интереса населения к социальным проблемам;
- социальное благосостояние;
- отношение к правительству;
- демографические изменения, включая:
  - динамику численности населения;
  - рождаемость и смертность;
  - средняя продолжительность жизни;
  - возрастной состав,
  - интенсивности миграции и пр.
- проблемы межэтнических отношений;
- изменение структуры доходов;
- образовательные стандарты;
- покупательские привычки;
- требование контроля загрязнения окружающей среды и др.

## 4. Технологические факторы:

- государственная и региональная технологическая политика;
- значимые тенденции научно-технического прогресса;

- революционные технологические перемены и открытия последних десятилетий,
- оценка скорости изменения и адаптации новых технологий;
- динамика техногенных катастроф;
- технологические изменения, которые имеют существенное значение для продуктов, производимых предприятиями;
- технологии, которые могут представлять угрозу для деятельности предприятий.

Результаты PEST-анализа представляются в форме таблицы (рис. 7).

Политика (Policy)		P	Экономика (Economy)		E
1			1		
...			...		
Социум (Society)		S	Технология (Technology)		T

Рис 7. Таблица PEST- анализа факторов внутренней и внешней среды социально-экономического развития территорий

По итогам PEST-анализа оценивается характер влияния факторов внутренней и внешней среды в их группах (политические, экономические, социальные и технологические) на развитие территорий. Влияние может быть отрицательным или положительным. Важно выделить значимые факторы, события внешней среды, которые, с одной стороны, формируют потенциальную угрозу (риски), а с другой – предоставляют новые возможности (шансы) для развития. PEST-анализ чаще всего направлен на выявление негативных факторов, рисков и угроз развитию территорий.

*Метод SWOT-анализа* является одним из наиболее распространенных методов стратегического анализа внутренней и внешней среды развития территорий. В SWOT-анализе учитывается влияние как внешних, так и внутренних факторов развития. С его помощью выявляются факторы внешней среды, представляющие возможности и угрозы для развития ТСЭС при одновременной оценке сильных и слабых сторон ее внутренней среды. SWOT-анализ позволяет дать оценку перспектив изменения состояния ТСЭС с учетом возможностей адаптации к меняющимся условиям, а также выявить перспективные направления ее развития.

Первые четыре буквы названия метода (SWOT) обозначают:

- Strength – сила (S);
- Weakness – слабость (W);
- Opportunity – возможность (O);
- Threat – угроза (T).

*Возможности внешней среды* представляют собой положительные тенденции и явления, использование которых приводит к повышению эффективности функционирования территориальной социально-экономической системы. Это, например, высокий спрос на продукцию предприятий, ослабление позиций конкурентов, ноу-хау, благоприятные изменения курса валют, снижение торговых барьеров при выходе на внешние рынки и т.п.

*Угрозы внешней среды* – это отрицательные тенденции, которые при отсутствии реакции на них могут привести к кризисной ситуации. Это медленный рост рынков и собственных продаж, неблагоприятное изменение валютных курсов, появление сильных конкурентов у системообразующих предприятий, общий спад в экономике, неблагоприятные для отраслей специализации изменения в законодательстве, неблагоприятные демографические тенденции и т. д.

*Сильные стороны внутренней среды* ТСЭС характеризуют объективные конкурентные преимущества, являющиеся результатом накопленного экономического потенциала и ресурсов, предоставляющих ей дополнительные возможности для социально-экономического развития.

Сильные стороны возникают как результат объективных процессов территориального разделения труда, выгодного экономико-географического положения территории, действия исторических факторов ее развития, но это скорее предпосылки для возникновения сильных сторон среды, которые должны целенаправленно формироваться в результате управленческих решений территориальных органов государственной власти. Примерами сильных сторон являются благоприятный имидж территории, значительный объем человеческого капитала, высокая конкурентоспособность предприятий, большой научно-технический и культурный потенциал, развитая производственная база, эффективная система территориального управления, наличие крупных финансовых ресурсов, большой объем привлеченных инвестиций и т. д.

*Слабые стороны внутренней среды* характеризуют общие проблемы и недостатки функционирования территориальной социально-экономической системы, ее слабые конкурентные позиции, обусловленные как объективными, так и субъективными причинами. Примерами слабых сторон являются: неэффективное использование человеческого капитала, неразвитая транспортная инфраструктура, сложная демографическая ситуация, неблагоприятные климатические условия, рост объемов выбросов особо вредных веществ в результате развития индустриального сектора, нерациональная планировочная структура, малоблагоприятные условия ведения бизнеса, отсталость технологической базы и наличие большого парка физически и морально изношенного оборудования, относительно высокие издержки производства, неудовлетворительные имидж и репутация территории и др.

Сильные и слабые стороны внутренней среды каждой ТСЭС индивидуальны. Совместно с возможностями и угрозами они создают предпосылки разработки оптимальной стратегии ее развития.

Начальный этап SWOT-анализа включает поиск и определение значимых факторов (сильных и слабых сторон) внутренней среды и факторов (угроз и возможностей) внешней среды территории. Формируется максимально полный перечень факторов. Следует принимать во внимание, что внутренние факторы развития ТСЭС относятся к числу тех, которые могут ей контролироваться. Факторы внешней среды, создаваемые ей возможности и угрозы для развития неподвластны влиянию территориальных органов государственной власти и бизнеса ТСЭС.

После того, как систематизированы перечни сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз с указанием их балльной или ранговой оценки, SWOT-анализ предполагает установление соотношений между ними. Для этого составляются матрица, в которой выделены четыре области или поля. Она имеет следующий вид (рис. 8).

<b>Внутренняя среда</b>	<b>Внешняя среда</b>	
<b>(S) Сильные стороны</b>	<b>(O) Возможности</b>	<b>(T) Угрозы</b>
	<b>Поле SO</b>	<b>Поле ST</b>
<b>(W) Слабые стороны</b>	<b>Поле WO</b>	<b>Поле WT</b>

Рис. 8. Матрица SWOT-анализа факторов внутренней и внешней среды развития территорий

По матрице выбираются те поля (парные комбинации), которые будут применены при разработке стратегии.

Выбор поля 1 (SO) позволяет разрабатывать стратегии, ориентированные на сильные стороны внутренней среды для реализации благоприятных возможностей внешней среды.

Поле 2 (ST) – это выбор для стратегий, использующих сильные стороны для устранения угроз внешней среды.

Поле 3 (WO) – выбор для стратегий, минимизирующих слабые стороны внутренней среды при использовании благоприятных возможностей внешней.

Поле 4 (WT) – выбор для стратегий, минимизирующих слабые стороны внутренней среды и угрозы, появившиеся во внешней среде.

При этом поле 1 является объектом приоритетного развития, поле 2 – объект неопределенности, поля 3 и 4 – объекты реформирования.

В завершении SWOT-анализа выделяются ключевые факторы успеха развития территориальной социально-экономической системы. Наряду с этим, анализируются основные проблемы развития, благоприятные возможности, предоставляемые внешней средой, особенности, препятствующие использованию ее преимуществ, возможные отклонения развития от плановых ориентиров в результате изменения внутренней и внешней среды.

Самая выгодная ситуация складывается в том случае, когда благоприятные возможности внешней среды совпадают с сильными сторонами внутренней среды. Напротив, угрозы со стороны внешней среды, связанные со слабыми сторонами внутренней, создают предпосылки для возникновения проблем социально-экономического развития и кризисных ситуаций. На основании выявления сочетаний внешних и внутренних факторов развития и оценки их действия территориальные органы государственной власти должны определять основные направления деятельности на стратегическую перспективу.

### **Вопросы и задания для самопроверки и контроля**

1) В чем состоят основные отличия факторов внутренней и внешней среды развития ТСЭС?

2) Назовите главные факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды развития территорий.



3) Какие условия социально-экономического развития Республики Татарстан определяются внешней средой Приволжского федерального округа?

4) Дайте определение понятию вызова развития территориальной социально-экономической системы.

5) Перечислите факторы, воздействие которых учитывается при PEST-анализе внешней среды развития ТСЭС.

6) Чем объясняется структура и количество полей матрицы SWOT-анализа?

## ЛИТЕРАТУРА

Приказ Минэкономразвития России от 23 марта 2017 г. № 132 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации». – URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg\\_planirovanie/normativnoe\\_obespechenie\\_strategicheskogo\\_planirovaniya/prikaz\\_minekonomrazvitiya\\_rossii\\_ot\\_23\\_marta\\_2017\\_g\\_132\\_.html](https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg_planirovanie/normativnoe_obespechenie_strategicheskogo_planirovaniya/prikaz_minekonomrazvitiya_rossii_ot_23_marta_2017_g_132_.html) (дата обращения: 21.10.2024).

Лапыгин Д.Ю. Инструменты формирования стратегии развития муниципальных образований / Лапыгин Д.Ю. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 170 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/567391> (дата обращения: 4.11.2024).

Литвак Б.Г. Стратегическое планирование и прогнозирование: учебник для вузов / Б.Г. Литвак. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 139 с.

Рисин И.Е. Стратегическое планирование социально-экономического развития субъектов Российской Федерации: учебное пособие. – М.: Русайнс. – 2021. – 125 с. – URL: <https://book.ru/book/939244> (дата обращения: 15.02.2024).

Санталова М.С. Стратегическое планирование: учебник / М.С. Санталова, И.В. Соклакова, И.П. Гладилина. – М.: Дашков и К, 2022. – 325 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/315977> (дата обращения: 19.05.2024).

Стратегический анализ социально-экономического развития региона: принципы, основные направления, проблемы / под ред. В.А. Гневко, В.Е. Рохчина. – Спб.: ИРЭ РАН. – 2013. – 285 с.

Стратегическое планирование регионального развития: учебное пособие / под ред. А.И. Мордвинцева. – Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС. – 2022. – 110 с.

## **ТЕМА 9. ВЫБОР СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ**

### **Вопросы для изучения**

5. Выбор стратегии социально-экономического развития территорий. Процесс выбора стратегии.
6. Анализ вариантов (сценариев) социально-экономического развития территорий.
7. Реализация стратегии социально-экономического развития территорий.
8. Мониторинг реализации стратегического плана.

### **Выбор стратегии социально-экономического развития территорий. Процесс выбора стратегии**

Результаты стратегического анализа, включающие анализ состояния ТСЭС и анализ внутренней и внешней среды ее развития, наряду с определением миссии и системы целей, позволяют создать основу для выбора и реализации стратегии социально-экономического развития территорий.

*Выбор стратегии социально-экономического развития* заключается в оценке возможных вариантов (сценариев) развития территорий в плановом периоде и определение оптимального сценария на основе заданных целей при имеющемся состоянии и потенциале развития ТСЭС, возможностях и ограничениях развития, формируемых ее внешней средой.

В соответствии с рекомендациями приказа Минэкономразвития России от 23 марта 2017 г. № 132 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации» целесообразна разработка нескольких наиболее вероятных сценариев социально-экономического развития и выбор целевого сценария развития на основании оценки рисков и ресурсных возможностей.

Выбор стратегии во многом определяется и является итогом согласования интересов сторон, прямо или косвенно участвующих в разработке и реализации стратегического плана социально-экономического развития территорий, включая население, органы

власти различных уровней, общественные организации, действующие на территории субъекты экономической деятельности.

Согласование интересов проводится в рамках:

- анализа положений стратегий социально-экономического развития территорий более низкого уровня иерархии, входящих в состав ТСЭС, и стратегий территорий более высокого уровня иерархии, например, для стратегии региона - стратегии муниципальных образований и стратегия социально-экономического развития страны. Рассматривается их видение места и роли территории в контексте целей и задач общенационального, регионального и муниципального масштаба;

- анализа стратегий действующих на территории хозяйствующих субъектов на соответствие выбранным в ходе анализа направлениям развития территорий;

- определения перспективной значимости и конкурентоспособности действующих и зарождающихся экономических кластеров, особых экономических зон, территорий опережающего социально-экономического развития и других форм территориальной организации производительных сил.

- общей дискуссии в СМИ по вопросам целей, задач и направлений социально-экономического развития муниципального образования или региона и т. д.

Это позволяет разработать приоритетные направления развития территории, на основании которых можно решить основные проблемы, согласованные и поддерживаемые населением, территориальными органами государственной власти и хозяйствующими субъектами.

В ходе выбора стратегии формируются окончательные итоги разработки системы целей развития ТСЭС, утверждается перечень наиболее значимых факторов, влияющих на ее развитие, утверждаются механизмы и методы управления региональным развитием, которые будут применяться по отношению к данной ТСЭС. При разработке вариантов и выборе варианта стратегии учитываются также результаты анализа новых тенденций развития территорий, уникальные особенности ТСЭС, а также этап развития, на котором находится ее социально-экономическая система в настоящее время (традиционный, индустриальный или постиндустриальный). Каждый вариант стратегии представляется в виде соответствующих комбинаций возможных стратегических решений.

*Процесс выбора стратегии развития ТСЭС включает этапы:*

- предварительной разработки нескольких возможных стратегических альтернатив, в которой участвуют разработчики стратегии и представители территориальных органов власти;
- доработки и уточнения стратегических альтернатив с точки зрения развития ситуации во внешней среде и возможных изменений внутренней среды территории;
- оценки предлагаемых к рассмотрению стратегических альтернатив с точки зрения миссии ТСЭС, перспектив достижения стратегических целей и существующих ограниченных возможностей их реализации;
- выбора варианта стратегии, наиболее полно соответствующего стратегической ситуации.

В стратегическом планировании социально-экономического развития территорий достаточно часто разрабатываются три базовых варианта (сценария) развития:

- пессимистический, когда происходит ухудшение социально-экономического положения территории и снижение качества жизни населения;
- реалистический, строящийся на основе стабилизации социально-экономического положения территории и качества жизни населения;
- оптимистический, когда наблюдается улучшение социально-экономического положения территории и повышение качества жизни населения.

### **Анализ вариантов (сценариев) социально-экономического развития территорий**

*Анализ вариантов (сценариев) социально-экономического развития территорий включает:*

- анализ текущей политики Федерального центра и субъекта Российской Федерации;
- оценку экономического потенциала территории, его отраслевого портфеля;
- оценку привлекательности отраслей, представленных в хозяйственном портфеле муниципального образования или субъекта Российской Федерации, сфер деятельности и территорий, выявление точек роста;

- анализ конкурентных позиций муниципального образования или субъекта Российской Федерации;
- ранжирование различных отраслей, сфер деятельности, территорий в составе ТЭС по итогам экономической деятельности и прогнозным оценкам их будущего развития;
- определение того, какие именно направления деятельности имеют значимые стратегические соответствия с другими видами деятельности хозяйственного портфеля, и оценка соответствия каждого вида деятельности направлениям развития и стратегическим целям самого субъекта РФ или муниципального образования;
- ранжирование отраслей, сфер деятельности, территорий в составе объекта стратегического планирования по приоритетности инвестирования и др.

На результаты анализа вариантов и выбор стратегии социально-экономического развития территорий оказывают влияние ряд факторов, которые могут быть разделены на **четыре** группы:

1. Факторы внешней среды, включая социально-экономическое положение страны, федерального округа (8 федеральных округов России), крупного экономического района и конкретного субъекта Российской Федерации (89 субъектов – республики, края, автономные округа, автономная область, города федерального значения и области).

2. Стадии жизненного цикла ТЭС, в том числе:

- стадия нового освоения, например в зоне нефте- и газоразработок;
- стадия быстрого экономического роста, динамика которого часто определяется развитием бюджетобразующих промышленных предприятий;
- стадия социально-экономической зрелости, которая отличается высоким уровнем конкурентоспособности и инновационности, повышенной адаптивностью к внутренним и внешним угрозам. В этой стадии могут формироваться «полюса роста». Она характерна для большинства территорий субъектов Российской Федерации;
- стадия стагнации или депрессии, когда в течение длительного времени темпы развития территорий равны нулю или отрицательные, что характерно для периферийных, отсталых в социально-экономическом плане сельских территорий с небольшой численностью населения, моногородов и территорий, экономика ко-

торых отличается моноспециализацией при низкой конкурентоспособности предприятий.

3. Конкурентные позиции территорий. Современная классификация для позиционирования регионов по конкурентным возможностям содержит четыре категории: регион-лидер России по всем основным показателям; регион, находящийся на вторых ролях в России; регион быстроразвивающийся, но пока находящийся на третьих ролях; регионы слабые и бесперспективные, живущие на дотациях. Такая классификация позволяет, в том числе, достаточно четко позиционировать территории по ведущим отраслям экономики.

### **Реализация стратегии социально-экономического развития территорий**

*Реализация стратегии социально-экономического развития территорий* объединяет процессы реализации намеченной программы действий, проектов и отдельных мероприятий, их передача на выполнение непосредственным субъектам исполнительного производства.

Реализация – наименее формализованная часть стратегического управления и наиболее неопределенная с точки зрения ее конечного результата. Она происходит под влиянием внешних и внутренних факторов и сопровождается необходимостью позитивных изменений, как в развитии ТСЭС, так и в самой стратегии.

*Управление реализацией стратегии* – это комплекс мер и процедур, ориентированный на конкретные действия руководства, обеспечивающие достижение стратегических целей управления социально-экономическим развитием территорий.

В процессе реализации стратегии необходимо решить ряд управленческих задач:

- создание организационной структуры, способной разрабатывать и содействовать успешному выполнению стратегии;
- пересмотр бюджетов;
- введение поддерживающих систем (новые политики и процедуры, помогающие разработать и управлять процессом смены старого курса развития на новый, например, введение ряда ограничений на независимые действия, чтобы направить в одно русло индивидуальные и групповые усилия);
- увязывание реализации стратегии с развитием системы мотивации;

– создание организационной культуры, поддерживающей выбранную стратегию и др.

Для реализации стратегии социально-экономического развития территорий разрабатывается *план действий*. Как правило, план действий по реализации стратегии содержит подробный перечень мероприятий, необходимых для реализации намеченных целей, календарный график их проведения, список ответственных лиц, перечень показателей, которые будут служить критериями эффективности достижения цели, предполагаемые результаты, финансовый план, а также план проведения контрольных мероприятий для отслеживания хода реализации стратегии.

Так как на рассматриваемом этапе принимаются решения относительно финансирования всех мероприятий, то необходимо обеспечить целевой характер данных затрат. Для этого на уровне региональных и муниципальных органов власти часто применяется методика бюджетирования, ориентированного на результат, а также система ключевых показателей эффективности.

### **Мониторинг реализации стратегического плана**

*Мониторинг реализации стратегического плана социально-экономического развития территорий* предусматривает непрерывное наблюдение за состоянием внедрения намеченных мероприятий стратегического плана развития и постоянный анализ причин их невыполнения.

Согласно Федеральному закону от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» понятия мониторинг и контроль объединяются в единый алгоритм. Положения закона закрепляют определение мониторинга и контроля реализации документов стратегического планирования, как деятельности участников стратегического планирования по комплексной оценке хода и итогов реализации документов стратегического планирования, а также по оценке взаимодействия участников стратегического планирования в части соблюдения принципов стратегического планирования и реализации ими полномочий в сфере социально-экономического развития Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации (ст. 3).

Мониторинг и оценка деятельности по реализации стратегии нужны для того, чтобы убедиться, что проводимые мероприятия приводят к намеченным результатам, бюджетные средства использу-



ются эффективно. Если ход реализации стратегического плана развития территорий показывает позитивные результаты, то необходимости в корректировке его целей и мероприятий не возникает, в противном случае необходима его оперативная корректировка для обеспечения соответствия плана фактическим условиям и требованиям.

Необходимо отметить, что проведение мониторинга и проведение периодической оценки реализуемых мероприятий являются процедурами, преследующими разные цели. Если в ходе мониторинга отслеживаются результаты, то в ходе оценки реализуемых мероприятий производится сравнение полученных результатов с нормативными и плановыми показателями.

*Задачами мониторинга реализации стратегии* являются:

- обоснование и поддержка наиболее эффективных инвестиционных проектов;
- формирование благоприятных экономических и социальных условий развития территории;
- своевременное принятие обоснованных решений по корректировке стратегии социально-экономического развития;
- контроль за реализацией стратегии в установленный срок и в полном объеме.

Мониторинг базируется на принципах:

- комплексности, для обеспечения комплексного решения проблем на основе разработанных целевых комплексных программ;
- регламентации, для выполнения мониторинга по определенной технологии;
- своевременности, когда решение принимается точно в срок;
- рационального ограничения ресурсов управления;
- оптимальности, дающей возможность решать проблемы по реализации стратегии с максимальной эффективностью;
- фильтрации информации, когда полезная информация поступает тому руководителю, от которого зависит решение возникающей проблемы.

*Методика проведения мониторинга реализации стратегии развития территорий* предполагает проведение оперативного контроля с анализом ситуаций и заслушиванием докладов ответственных исполнителей. Этим обеспечивается результативность и системность

работ по реализации стратегии и создаются условия для эффективного влияния на ход ее реализации.

Контрольные мероприятия могут носить сквозной характер и осуществляться на протяжении всего периода реализации стратегии в форме проведения контроля социально-экономического состояния территории с отслеживанием того, как меняется ситуация в процессе выполнения тех или иных мероприятий. Возможен также контроль основных показателей развития ТСЭС по завершении каждого промежуточного этапа реализации стратегии.

Результаты мониторинга могут быть получены с помощью компьютерной системы слежения и представляться в табличной форме для органов управления регионом и/или органов управления муниципальным образованием, а также для широкой общественности.

### **Вопросы и задания для самопроверки и контроля**

- 1) Чем обусловлена необходимость разработки нескольких вариантов стратегии социально-экономического развития территорий?
- 2) Какие этапы включает процесс выбора стратегии развития территорий?
- 3) Перечислите базовые варианты (сценарии) стратегии социально-экономического развития территорий.
- 4) Какие факторы оказывают влияние на результаты анализа вариантов и выбор стратегии социально-экономического развития территорий?
- 5) С какой целью разрабатывается план действий по реализации стратегии развития территорий?
- 6) Чем обоснованы принципы мониторинга реализации стратегии социально-экономического развития территорий?

### **ЛИТЕРАТУРА**

Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 N 172-ФЗ (последняя редакция). –

URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/) (дата обращения 24.10.2024).

Приказ Минэкономразвития России от 23 марта 2017 г. № 132 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации». – URL:

[https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg\\_planirovanie/normativnoe\\_obespechenie\\_strategicheskogo\\_planirovaniya/prikaz\\_minekonomrazvitiya\\_rossii\\_ot\\_23\\_marta\\_2017\\_g\\_132\\_.html](https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg_planirovanie/normativnoe_obespechenie_strategicheskogo_planirovaniya/prikaz_minekonomrazvitiya_rossii_ot_23_marta_2017_g_132_.html) (дата обращения: 21.10.2024).

Кузьмичева А.А. Стратегии в корпоративных организациях: учебное пособие / А.А. Кузьмичева. – М.: МАИ. – 2022. – 95 с.

Литвак Б.Г. Стратегическое планирование и прогнозирование: учебник для вузов / Б.Г. Литвак. – М.: Юрайт. – 2023. – 139 с.

Маклакова Е.А. Современные подходы к формированию региональной стратегии // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. – 2009. – № 4 (Экономика). – С. 5–19.

Рисин И.Е. Стратегическое планирование социально-экономического развития субъектов Российской Федерации: учебное пособие. – М.: Русайнс, 2021. – 125 с. – URL: <https://book.ru/book/939244> (дата обращения: 15.02.2023).

Стратегическое планирование регионального развития: учебное пособие / под ред. А.И. Мордвинцева. – Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС. – 2022. – 110 с.

Яковлева С.И. Стратегическое планирование регионов и городов: учеб. пособие. – 3-е дополненное издание. – Тверь: Твер. гос. ун-т. – 2015. – URL:

[http://texts.lib.tversu.ru/texts/EOR/ucheb/12747d/01\\_start.html](http://texts.lib.tversu.ru/texts/EOR/ucheb/12747d/01_start.html) (дата обращения: 12.09.2024).

## ТЕМА 10. МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПЛАНОВ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ

### Вопросы для изучения

1. Методы стратегического анализа.
2. Общие методы разработки прогнозов, программ и планов.
3. Специальные методы стратегического планирования.

### Методы стратегического анализа

Методические основы стратегического планирования образуют совокупность методов разработки, обоснования и анализа прогнозов, стратегических планов и программ всех уровней и временных горизонтов, а также системы расчетов плановых показателей и их взаимной увязки.

Под *методом стратегического планирования* понимают конкретный способ, технический прием, с помощью которого решается проблема планирования, рассчитываются значения показателей стратегических программ и планов.

К числу основных групп методов стратегического планирования социально-экономического развития территорий относятся:

- Методы стратегического анализа.
- Общие методы разработки прогнозов, программ и планов
- Специальные методы стратегического планирования

*Стратегический анализ территориальной социально-экономической системы* является начальным этапом разработки стратегического плана ее развития. Для проведения стратегического анализа используется особая система методов, где количественные методы играют, в целом, подчиненную, вспомогательную роль, так как основное внимание уделяется содержательным, качественным аспектам анализа состояния ТСЭС. Наиболее распространенными *методами стратегического анализа* являются:

- матрицы Бостонской консультативной группы (БКТ), компании «Мак-Кинси», «Мак-Кинси 7-S», модель PIMS;
- метод PEST-анализа;
- метод SWOT-анализа;
- составление профиля среды;
- стратегический стоимостной анализ и др.

## Общие методы разработки прогнозов, программ и планов

В стратегическом планировании используется ряд *общих методов разработки прогнозов, программ и планов*. К числу наиболее часто применяемых в практике планирования методов относятся:

- экспертные (оценочные) или эвристические методы;
- методы социально-экономического анализа;
- методы прямых инженерно-экономических расчетов;
- балансовый метод;
- нормативный метод;
- факторный метод;
- программно-целевые методы;
- методы системного анализа и синтеза;
- экономико-математические методы и модели.

*Экспертные (оценочные) или эвристические методы* основаны на использовании косвенной и неполной информации, опыта специалистов-экспертов, интуиции. Конкретными формами их использования являются:

- массовая оценка – выяснение мнения отдельных групп населения по существу какой-либо проблемы планирования в ходе социологических исследований;

- организация систематической работы экспертов (экспертные комиссии законодательных и исполнительных органов государственной власти, Совет по изучению производительных сил при Российской академии наук и Министерстве экономического развития России, Научно-технический совет Минэкономки России и т. д.). Лица, привлекаемые в качестве экспертов, являются высококвалифицированными специалистами в соответствующих областях знаний, обладающие большим профессиональным и практическим опытом;

- организация работы экспертов на основе особой системы их деятельности. Широко известны такие методы организации работы экспертов как метод мозгового штурма, его модификации – метод синектики, метод Дельфи, метод «Паттерн» и другие. Экспертные методы используются преимущественно при решении неструктурированных и слабоструктурированных проблем развития территорий.

Социально-экономический анализ представляет собой всестороннее изучение социально-экономической действительности, познания внутренних связей и зависимостей явлений с целью определения тенденций развития и возможностей совершенствования общественных и производственных отношений.

При анализе используются такие рабочие методы, как метод сравнения, выборочное изучение работы крупных объектов стратегического планирования, методы группировки/классификации, метод цепных подстановок, исчисление балансовых разниц, исчисление индексов, методы регрессионного и корреляционного анализа, метод главных компонент и др.

*Методы прямых инженерно-экономических расчетов.* Детальными инженерно-экономическими расчетами обосновываются проектировки роста производства на предприятиях, градостроительное проектирование, пространственное развитие территорий. Такие расчеты охватывают, например, улучшение использования производственных мощностей, сырья, материалов, топлива, энергии, трудовых ресурсов (персонала), снижение себестоимости продукции и т. д.

*Балансовый метод.* Под балансовым методом в стратегическом планировании понимается совокупность приемов, используемых для обеспечения согласования взаимозависимых показателей. Данный метод предназначен для увязки объема и структуры общественных потребностей с материальными, трудовыми, финансовыми ресурсами и согласованием всех экономических и социальных разделов и показателей стратегического плана. Применение балансового метода позволяет выявить и увязать натурально-вещественные и стоимостные пропорции развития экономики и социальной сферы ТСЭС.

Разрабатываемые в процессе планирования балансы можно классифицировать по следующим признакам:

а) по признаку стадии планирования (прогнозные, плановые и отчетные балансы);

б) по сроку действия (текущие, перспективные);

в) по назначению (материальные, трудовые, финансовые);

Система балансов включает в себя:

а) балансы по увязке объема производимой продукции и оказываемых услуг с потребностями населения;

б) балансы по увязке объемов производства продукции с производственными мощностями, имеющимися трудовыми, материальными и финансовыми ресурсами;

в) финансовый баланс и др.

*Нормативный метод* основан на использовании при планировании результатов деятельности заранее установленной системы норм и технико-экономических нормативов, которые учитывают мероприятия по повышению технического и организационного уровня производства, по использованию сырья и материалов, повышению производительности труда.

*Норма* – это научно обоснованная мера необходимых затрат ресурсов (труда, сырья, энергии и материалов) в абсолютном измерении на изготовление единицы продукции при заданных нормальных средних условиях. *Норматив* представляет собой научно обоснованное соотношение, которое в количественной форме отражает зависимость между элементами финансовой, торговой, производственной и иных видов деятельности. Норматив устанавливает требования к соотношению затрат и результатов деятельности, распределению ресурсов

Все нормативы, применяемые в стратегическом планировании развития ТЭС, должны быть реальными, учитывать научно-технического прогресса, а также организационно-технологические и социально-экономические ограничения заданного планового периода.

Всю совокупность норм и нормативов можно разбить на группы:

- нормы и нормативы, отражающие потребление услуг населением;
- экономические нормативы;
- нормы и нормативы, используемые в технико-экономических расчетах.

На нормах и нормативах основываются технические, экономические и балансовые расчеты стратегических планов. Поэтому перед разработкой стратегии развития ТЭС для каждого ее раздела должна быть сформулирована своя нормативная база. Непременным условием прогрессивности норм является их пересмотр в связи с меняющимися условиями.

*Программно-целевой метод* предусматривает формирование системы плановых решений и показателей для достижения конкретных целей при возникновении крупных проблем в области

социально-экономического развития предприятий, отраслей, экономики и социальной сферы территорий в целом.

*Целевые программы комплексного развития территорий* представляют собой увязанную во времени и пространстве систему социальных, производственных, научно-исследовательских и других мероприятий, направленных на решение особо важных проблем развития.

Подготовка и реализация целевых программ комплексного развития территорий включает следующие общие этапы:

- Постановка проблемы развития ТЭС, определение связанных с ней комплекса целей и задач программы решения проблемы.
- Разработка научных и проектных основ решения проблемы.
- Подготовка системы вариантов решения задач, связанных с проблемой в рамках данной программы.
- Выбор вариантов решения задач, их утверждение и передача исполнителям.
- Выполнение мероприятий программы при их соответствующей подготовке и контроле эффективности исполнения.

*Факторный метод* основан на количественной оценке роли отдельных факторов в динамике изменений величины обобщающих показателей и направлен на повышение эффективности социальной и экономической деятельности. Существуют различные методы факторного анализа: метод цепных подстановок, абсолютных и относительных разниц, интегральный и др. Например, при разработке раздела стратегического плана может быть использована система индексов, характеризующая относительное изменение объема выпуска продукции отрасли в зависимости от относительного изменения двух факторов - численности работающих и производительности их труда. Это позволяет дать прогноз выпуска продукции при заданных прогнозных значениях факторных показателей.

*Методы системного анализа и синтеза.* Специфика анализа как метода стратегического планирования состоит в начальной декомпозиции социально-экономической системы территории, т. е. разложение системы и протекающей в ней процессов на составные части и на этой основе определении ведущих звеньев, «узких мест», ключевых проблем перспективного развития.

*Синтез* представляет собой объединение элементов (составляющих) территориальной социально-экономической системы



в единое целое. Объединение осуществляется на основе взаимной необходимости и взаимосвязи частей ТСЭС. Анализ и синтез неразрывно связаны и взаимодействуют друг с другом в процессе разработки стратегий, поэтому существует единство анализа и синтеза. Разработка стратегических планов социально-экономического развития территорий во многом обеспечивается первоначальным анализом структуры и функций, состояния ТСЭС и ее динамики, которые сочетаются на всех этапах планирования синтезом плановых ориентиров территориального развития.

*Экономико-математические методы и модели* представляют собой специфические приемы анализа территориальных социально-экономических систем, равновесия экономики, прогнозирования экономического роста. Они имеют большое значение для практики стратегического планирования. Основными экономико-математическими моделями, используемыми в стратегическом планировании социально-экономического развития территорий, являются:

- модель «затраты-выпуск»,
- матричные и сетевые модели развития и размещения производительных сил;
- оптимизационные модели;
- межотраслевые и межрегиональные балансовые модели производства и распределения продукции и услуг, финансовых ресурсов и затрат;
- статистические модели и др.

К числу основных экономико-математических методов, используемых в разработке стратегических планов развития территорий, относятся:

- эконометрические методы;
- методы исследований операций;
- методы системного анализа;
- методы принятия решений и др.

### **Специальные методы стратегического планирования**

Наряду с общими методами разработки стратегических планов и программ развития территорий в современной практике стратегического планирования часто используются *специальные (частные)*

методы, краткое описание и условия применения которых изложены в таблице 2.

Таблица 2

Специальные методы стратегического планирования и условия их применения

Метод	Краткое описание	Условия применения
1. Метод комитетов	Метод получения итоговой оценки по результатам экспертизы, основанный на присвоении каждому критерию веса, а каждому ответу – определенного балла. Выбор альтернативы реализуется по максимальной комплексной оценке	Постановка процедуры деятельности при проведении экспертных работ. Наличие квалифицированных специалистов. Применение критериев оценки ранговой корреляции и коэффициента конкордации и для согласования мнений экспертов
2. Параметрический метод	Поиск управляющих параметров и выявление наиболее существенных из них. Определение количественных и качественных характеристик взаимосвязи прогнозируемых величин с параметрами управления	Наличие нормативной базы на всех стадиях жизненного цикла продукции. Понимание факторов, определяющих развитие объекта планирования. Реальность и достижимость прогнозируемых параметров
3. Метод цепных подстановок	Исчисление влияния отдельных факторов на совокупные показатели. Факторный анализ зависимостей	Понимание зависимости фигурирующих в модели факторов, которые определяют развитие объектов планирования. Наличие необходимой и сопоставимой информации

Метод	Краткое описание	Условия применения
4. Индексный метод	Прогнозирование состояния исследуемого объекта на основе значений прогнозируемых параметров в базисном периоде; корректировка изменений на основе индексов	Сопоставимость данных текущего и прогнозного периодов с базисным. Правильный выбор значимых факторов, индексное описание их связи
5. Кейс-стади (CASE-study)	Моделирование производственных ситуаций в информационной среде компьютерного моделирования. Использование кейсов для ситуативного описания будущего с учетом логической последовательности событий и механизма порождения ситуации. Использование кейсов для обучения	Опыт ситуационного поведения и планирования. Банк данных с описанием возможных перспектив
6. Функционально-стоимостной анализ	Системное исследование и прогнозирование объектов в целях повышения полезного эффекта (отдачи) на единицу совокупных затрат за весь жизненный цикл объекта. Установление набора функций, который должен выполнять проектируемый объект и оценка его целесообразности	Наличие базы данных и затрат по стадиям жизненного цикла. Высокий уровень компьютеризации и математической культуры. Наличие взаимосвязи с потребителями и понимание функциональных потребностей

Метод	Краткое описание	Условия применения
7. Метод анализа иерархий	Системная процедура иерархического представления элементов, определяющих суть любой проблемы. Декомпозиция проблемы на более простые составляющие части и дальнейшая обработка последовательности суждений лица, принимающего решение	Постановка экспертных работ. Наличие квалифицированных специалистов, необходимой информации параметрического описания ситуации, сопоставимость данных отчетности по рядам динамики. База данных
8. Метод динамического прогнозирования	Нахождение одной из траекторий системы, оптимальной по какому-либо критерию; характерен для многоэтапных процессов развития	Высокий уровень компьютеризации и математической культуры. Сопоставимость данных финансовой отчетности по рядам динамики
9. Метод минимакс	Анализ принимаемых решений по критериям максимизации результата и минимизации потерь	Наличие гибкой системы обучения специалистов
10. Комбинированный метод	Повышение точности и достоверности прогнозов, снижение суммарных затрат	Наличие навыков использования методов планирования. Высокий уровень информационной культуры

### Вопросы и задания для самопроверки и контроля

- 1) В чем заключаются основные различия экспертных методов и методов экономико-математического моделирования?
- 2) Дайте оценку возможностей и ограничений балансового метода стратегического планирования.

3) Какие задачи стратегического планирования можно решать на основе применения нормативного метода?

4) Для каких целей разрабатываются программы комплексного развития территорий?

5) Укажите условия применения метода комитетов и метода цепных подстановок.

6) Дайте краткую характеристику метода кейс-стади и возможностей его применения в стратегическом планировании.

7) При разработке каких разделов стратегического плана целесообразно использовать методы социально-экономического анализа и методы прямых инженерно-экономических расчетов?

## ЛИТЕРАТУРА

Гранберг А.Г. Основы региональной экономики: учебник для вузов. – М.: Издательский дом ГУ ВШЭ. – 2006. – 495 с.

Костюченко Т.Н. Прогнозирование и планирование социально-экономического развития: учебное пособие / Т.Н. Костюченко, О.М. Лисова. – Ставрополь: СтГАУ. – 2021. – 172 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/169738> (дата обращения: 24.10.2024).

Кузьмичева А.А. Стратегии в корпоративных организациях: учебное пособие / А.А. Кузьмичева. – М.: МАИ. – 2022. – 95 с.

Лапыгин Д.Ю. Инструменты формирования стратегии развития муниципальных образований / Лапыгин Д.Ю. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 170 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/567391> (дата обращения: 4.11.2024).

Печкина Е. В. Методы и инструменты стратегического планирования регионального развития // Вопросы экономики и управления. – 2016. – № 4. – С. 78–80.

Рохчин Б.Е. Теоретико-методологические основания стратегического анализа развития региона. Часть 1. Стратегический анализ регионального развития как этап научного познания // Экономика и управление. – 2007. – № 1.

Стратегическое планирование региональных социально-экономических систем: учеб. пособие / Л.С. Валинурова, Л.Г. Ахтариева, Н.А. Кузминых, Н.З. Мазур. – Уфа: БАГСУ. – 2013. – 102 с.

Шпакова Р.Н. Региональное управление и территориальное планирование: учебное пособие. – М.: Магистр, 2021. – 128 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=380346> (дата обращения: 19.10.2024).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассмотренный в пособии учебный материал предназначен для изучения студентами основ методологии и практики стратегического планирования социально-экономического развития территорий. Он включает разделы, позволяющие получить представление о сущности стратегического планирования развития территорий, территориальной социально-экономической системе как объекте планирования, особенностях содержания и структуры стратегических планов и процесса стратегического планирования социально-экономического развития территорий.

Изучение методологии, опыта разработки и реализации стратегических планов развития территорий, представленных в учебном пособии, способствует формированию целостного представления о таких направлениях стратегического планирования, как стратегическая диагностика территории, определение системы целей, анализ внутренней и внешней среды развития, разработка и анализ сценариев, мониторинг реализации стратегии, а также раскроет современные методы и инструментарий стратегического планирования развития территориальных социально-экономических систем.

Данное пособие призвано оказать помощь студентам по подготовке к зачёту по курсу «Стратегическое планирование социально-экономического развития территорий», к экзаменам и зачетам по профильным дисциплинам магистерских программ, при прохождении учебной и производственной практик, по написанию курсовых и дипломных проектов.

Подготовка ответов на вопросы и задания для самопроверки, представленных в конце каждого раздела пособия, будет способствовать формированию компетенций и закреплению полученных навыков, связанных с решением задач стратегического планирования, а также выработке рекомендаций по разработке стратегических планов социально-экономического развития территорий.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература

1. Официальное опубликование правовых актов. Конституция Российской Федерации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202210060013/>.
2. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 N 172-ФЗ (последняя редакция). – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/).
3. Федеральный Закон № 184-ФЗ от 06.10.1999 «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_14058/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_14058/).
4. Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 04.08.2023) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2023). – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/).
5. Указ Президента РФ от 14 ноября 2017 г. № 548 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации». – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71709662/>.
6. Приказ Минэкономразвития России от 23 марта 2017 г. № 132 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации». – URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg\\_planirovanie/normativnoe\\_obespechenie\\_strategicheskogo\\_planirovaniya/prikaz\\_minekonomrazvitiya\\_rossii\\_ot\\_23\\_marta\\_2017\\_g\\_132\\_.html](https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg_planirovanie/normativnoe_obespechenie_strategicheskogo_planirovaniya/prikaz_minekonomrazvitiya_rossii_ot_23_marta_2017_g_132_.html).
7. Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 N 190-ФЗ (ред. от 04.08.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2023). – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_51040/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040/).
8. ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст) (ред. от 16.08.2024). – URL:

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_163320/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/).

9. Стратегия развития Казани до 2015 г. – СПб.: МЦСЭИ «Леонтьевский центр». – 2003. – 116 с.

10. Стратегия социально-экономического развития муниципального образования г. Казани до 2030 года. – URL: <https://lc-av.ru/wp-content/uploads/2022/09/Strategiya-Kazan-2030.pdf>.

11. Стратегия социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года. – URL: <https://mert.tatarstan.ru/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya.htm>.

12. Анимца Е.Г. Стратегическое планирование развития территории: сущность, основные принципы, проблемы // Journal of new economy. – 2005. – № 12. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-razvitiya-territorii-suschnost-osnovnye-printsipy-problemy>.

13. Антипин И.А. Региональное стратегическое планирование и управление: теоретические и методологические основы / И.А. Антипин. – Екатеринбург, 2021. – 237 с.

14. Бабина О.И. Теория, методология и практика регионального стратегического планирования / О.И. Бабина. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 122 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1738755>.

15. Бережнов Г.В. Стратегия конкурентного развития региона: учебник / Г.В. Бережнов. – М.: Дашков и К. – 2022. – 256 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084468>.

16. Вдовин С.М. Стратегия и механизмы устойчивого развития региона: монография / С.М. Вдовин. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 154 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1858826> (дата обращения: 18.09.2024).

17. Ведута Е.Н. Стратегия и экономическая политика государства: учебное пособие / Е.Н. Ведута. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М. – 2023. – 320 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1891620>.

18. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики: учебник для вузов / А.Г. Гранберг. – М.: Издательский дом ГУ ВШЭ. – 2006. – 495 с.

19. Каменских Н.А. Региональное управление и территориальное планирование: стратегическое партнерство в системе регионального развития: учебное пособие / Н.А. Каменских. – М.: ИНФРА-М. – 2020. – 127 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091077>.



20. Климова Н.И. Региональное стратегирование: пространственный подход / Н.И. Климова, М.В. Шмакова. – Уфа. – 2021. – 155 с.
21. Когай Е.А. Основания стратегического планирования развития территории: муниципальный уровень / Е.А. Когай, Ю.М. Пасовец. – Курск: КГУ. – 2020. – 130 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/179868>.
22. Конкурентоспособность регионов: теоретико-прикладные аспекты / под ред. проф., д. э. н. Ю.К. Перского, доц., к. э. н. Н.Я. Калюжной. – М.: ТЕИС. – 2003. – 472 с.
23. Концепция устойчивого социально-экономического развития регионов в системе стратегического планирования России / Л.С. Архипова, Г.Ю. Гагарина, Н.А. Волобуев [и др.]. – М.: Русайнс. – 2022. – 199 с.
24. Лаженцев В.Н. Теория и практика территориального планирования: научно-методические материалы по курсу «Прогнозирование и стратегическое планирование социально-экономического развития региона» / В.Н. Лаженцев; под. ред. В.А. Ильина. – Вологда: ФГБУН ВолНЦ РАН, 2017. – 76 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1019479>.
25. Лапыгин Д.Ю. Инструменты формирования стратегии развития муниципальных образований / Лапыгин Д.Ю. – М.: НИЦ ИНФРА-М. – 2016. – 170 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/567391>.
26. Литвак Б.Г. Стратегическое планирование и прогнозирование: учебник для вузов / Б.Г. Литвак. – М.: Юрайт, 2023. – 139 с.
27. Рисин И.Е. Стратегическое планирование социально-экономического развития субъектов Российской Федерации: учебное пособие. – М.: Русайнс. – 2021. – 125 с. – URL: <https://book.ru/book/939244>.
28. Стратегический анализ социально-экономического развития региона: принципы, основные направления, проблемы / под ред. В.А. Гневко, В.Е. Рохчина. – Спб.: ИРЭ РАН. – 2013. – 285 с.
29. Стратегическое планирование и градорегулирование на муниципальном уровне: учебное пособие / А.С. Пузанов, Э.К. Трутнев, Э. Маркварт [и др.]. – М.: Дело (РАНХиГС). – 2021. – 354 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1862434>.
30. Стратегическое планирование на местном уровне. – М.: Фонд Институт экономики города. – 2023. – 196 с.

31. Стратегическое планирование регионального развития: учебное пособие / под ред. А.И. Мордвинцева. – Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС. – 2022. – 110 с.

32. Стратегическое планирование региональных социально-экономических систем: учеб. пособие / Л.С. Валинурова, Л.Г. Ахтариева, Н.А. Кузминых, Н.З. Мазур. – Уфа : БАГСУ. – 2013. – 102 с.

33. Яковлева С.И. Стратегическое планирование регионов и городов: учеб. пособие. 3-е дополненное издание. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2015. – URL:

[http://texts.lib.tversu.ru/texts/EOR/ucheb/12747d/01\\_start.html](http://texts.lib.tversu.ru/texts/EOR/ucheb/12747d/01_start.html) ).

### **Дополнительная литература**

1. Государственные программы развития макрорегионов России: подходы к анализу / В. В. Климанов и др.; Счет. палата, Гос. науч.-исслед. ин-т систем. анализа. – М.: ЛЕНАНД. – 2016. – 194 с.

2. Доклад «Индексы и индикаторы человеческого развития: Обновленные статистические данные 2018». – URL:

<https://hdr.undp.org/system/files/documents/2018humandevelopmentstatisticalupdateru.pdf>.

3. Индекс человеческого развития в России: региональные различия. – URL:

[https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/2022/\\_2021\\_long.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/2022/_2021_long.pdf).

4. Козлов Г.А. Миссия территории и механизм ее управления // Псковский регионологический журнал. – 2007. – № 4. – С. 59–69.

5. Конкурентоспособность территории // Образовательный портал «Справочник». – URL:

[https://spravochnick.ru/gosudarstvennoe\\_i\\_municipalnoe\\_upravlenie/konkurentosposobnost\\_territorii/](https://spravochnick.ru/gosudarstvennoe_i_municipalnoe_upravlenie/konkurentosposobnost_territorii/).

6. Копылова Ю.В. Анализ этапов стратегического планирования развития региона // Вестник РГЭУ РИНХ. – 2019. – № 2 (66). – С. 42–50.

7. Костюченко, Т.Н. Прогнозирование и планирование социально-экономического развития: учебное пособие / Т.Н. Костюченко, О.М. Лисова. – Ставрополь: СтГАУ. – 2021. – 172 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/169738> (дата обращения: 24.10.2024).

8. Котлер Ф. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Ф. Котлер, К. Асплунд, И. Рейн, Д. Хайдер. – СПб.: Сток-гольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. – 2005. – 376 с.

9. Кузьмичева, А.А. Стратегии в корпоративных организациях: учебное пособие / А.А. Кузьмичева. – М.: МАИ, 2022. – 95 с.
10. Маклакова Е. А. Современные подходы к формированию региональной стратегии // Вестник ЛГУ им. А. С. Пушкина. – 2009. – № 4 (Экономика). – С. 5–19.
11. Максимова И.В. Маркетинг территорий: учебно-методическое пособие. – Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС, 2021. – 84 с.
12. Меньщикова В.И. Стратегия социально-экономического развития в системе управления регионом // Вестник Тамбовского университета. Сер.: Гуманитарные науки. – 2009. – № 6 (74). – С. 77–87.
13. Оруч Т.А. Стратегическое планирование социально-экономического развития территории / Т.А. Оруч, Н.А. Николаева, О.Н. Колодина. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2023. – 133 с.
14. Печкина Е.В. Методы и инструменты стратегического планирования регионального развития // Вопросы экономики и управления. – 2016. – № 4. – С. 78–80.
15. Полтарыхин А.Л. Региональная экономика: учебное пособие / А.Л. Полтарыхин, И.Н. Сычева. – М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2022. – 400 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1851548> (дата обращения: 10.04.2024).
16. Попков С.Ю. и др. Стратегическое планирование в системе федеральных органов исполнительной власти в Российской Федерации / Попков С.Ю., Сафонов А.Л., Смирнов В.М. – М.: Дашков и К, 2019. – 172 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=376262>.
17. Рохчин Б.Е. Теоретико-методологические основания стратегического анализа развития региона. Часть 1. Стратегический анализ регионального развития как этап научного познания // Экономика и управление. 2007. № 1. С???
18. Санталова М.С. Стратегическое планирование: учебник / М.С. Санталова, И.В. Соклакова, И.П. Гладилина. – М.: Дашков и К. – 2022. – 325 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/315977>.
19. Стратегии обеспечения экономической безопасности российских регионов: материалы конференции / ответственный редактор И.Д. Аникина. – Волгоград: ВолГУ. – 2021. – 193 с.
20. Стратегическое планирование в государственном секторе экономики: монография / С.Н. Сильверстов, В.Г. Старовойтов, В.П.

Бауэр [и др.]; под ред. С. Н. Сильверстова. – М.: ИНФРА-М. – 2023. – 344 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1939098>.

21. Федеральная служба государственной статистики. Регионы России. Социально-экономические показатели. Приложение к сборнику «Регионы России. Социально-экономические показатели. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/47652>.

22. Чекалин В.С. Стратегия развития территорий / В.С. Чекалин. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – 2022. – 67 с.

23. Шарыгин М.Д., Столбов В.А. Введение в экономическую и социальную географию. – М.: Дрофа. – 2007. – 164 с.

24. Шпакова Р.Н. Региональное управление и территориальное планирование: учебное пособие. – М.: Магистр. – 2021. – 128 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=380346>.

### **Интернет-источники:**

1. Официальное интернет-представительство Президента России. – URL: <http://www.kremlin.ru/mainpage>.

2. Правительство России. – URL: <http://government.ru/>.

3. Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации. – URL: <http://duma.gov.ru/>.

4. Министерство экономического развития Российской Федерации. – URL: <https://www.economy.gov.ru/>.

5. Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации. – URL: <https://rosstat.gov.ru/>.

6. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Татарстан. – URL: <https://16.rosstat.gov.ru/>.

7. Центр стратегических разработок (ЦСР). – URL: <https://www.csr.ru/ru/>.

8. Консорциум Леонтьевский центр – AV Group LC-AV: Леонтьевский центр – AV Group | Стратегии, инвестиции, конкурентоспособность. – URL: <https://lc-av.ru/>.

9. ЗАО МЦСЭИ «Леонтьевский центр». – URL: <https://leontief-centre.ru/>.

10. StratPlan – Ресурсный центр по стратегическому планированию при Леонтьевском центре. – URL: <https://stratplan.ru/>.

11. Фонд «Институт экономики города» (ИЭГ). – URL: <https://www.urbanecomomics.ru/>.



## ГЛОССАРИЙ

### **Валовый муниципальный продукт**

сумма валовой добавленной стоимости видов экономической деятельности и секторов экономики, созданной институциональными единицами на территории отдельного муниципального образования.

### **Валовый региональный продукт**

сумма валовой добавленной стоимости, произведенной за отчетный период институциональными единицами -резидентами региональной экономики.

### **Внешняя среда развития территории**

совокупность внешних условий, которые формируются политическими, социальными и экономическими силами международного, национального, межрегионального и регионального уровней, субъекты которых находятся вне пределов заданной территории.

### **Внутренняя среда развития территории**

представляет собой сочетание условий развития, характерных только для заданной территории, для которых существует возможность управления их влиянием. Внутреннюю среду формирует, в основном, местный ресурсный потенциал: природные ресурсы, рабочая сила, инфраструктура путей сообщения и связи, производственные мощности и т. д.

### **Возможности внешней среды**

положительные тенденции и явления, использование которых приводит к повышению эффективности функционирования территориальной социально-экономической системы.

### **Выбор стратегии социально-экономического развития**

оценка возможных вариантов (сценариев) развития территорий в плановом периоде и определение оптимального сценария на основе заданных целей при имеющемся состоянии и потенциале развития территориальной социально-экономической системы, возможностях и ограничениях развития, формируемых ее внешней средой.

### **Вызов развития**

значимое с позиций реализации стратегии вероятное перспективное состояние внешней или внутренней среды территории, которое порождает серьезные осложнения в развитии и требует упреждающей реакции в планируемом периоде.

### **Директивное планирование**

процесс принятия плановых решений посредством постановки задач развития с учетом имеющихся ресурсов на весь период планирования. Предполагает строгое выполнение заданий плана и четкий контроль за их выполнением.

### **Иерархичность территориальной социально-экономической системы**

наличие совокупности внутрисистемных уровней и их свойств, закономерностей их образования и существования. Иерархическая система – это система элементы которой также являются системами (имеют внутреннее строение). Территориальные социально-экономические системы как объекты стратегического планирования образуют систему, которая имеет иерархическую организацию.

### **Инвестиционный проект**

экономический или социальный проект, основывающийся на инвестициях; обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления прямых инвестиций в определенный объект, включающее проектно-сметную документацию, разработанную в соответствии с действующими стандартами.

### **Индекс человеческого развития (ИЧР)**

интегральный показатель, характеризующий способность вести долгую и здоровую жизнь, получать знания и достигать достойного уровня жизни. В его определении учитываются ожидаемая продолжительность жизни, уровень грамотности населения и доля обучающихся в общей численности населения и уровень доходов, оцениваемый через ВВП на душу населения по паритету покупательной способности (ППС).

### **Индикативное планирование**

вид стратегического планирования, который предполагает реализацию поставленной цели развития на основе системы индикаторов, регламентирующих процесс ее достижения. Носит направляющий и рекомендательный характер.

### **Инерционность территориальной социально-экономической системы**

восприимчивость к управляющим воздействиям, характер и скорость реакции на них. ТСЭС в целом относится к объектам с особо высокой инерционностью, реакция на управляющие воздействия которых может проявиться спустя годы и десятилетия, что заметно осложняет процесс выработки и реализации плановых решений.

### **Интегративность территориальной социально-экономической системы**

предполагает, что система в целом обладает свойствами, отсутствующими у ее элементов. Элементы также в общем случае обладают свойствами, не присущими системе. Особенностью интегративности ТСЭС является ее неоднородность (гетерогенность), связанная с природными, социальными и экономическими составляющими ТСЭС, которые взаимосвязаны между собой, образуя единство в рамках определенной территории.

### **Качество жизни**

совокупность условий человеческого существования, обеспечивающих получение необходимых жизненных благ, материального богатства и духовных ценностей.

### **Коммуникативность территориальной социально-экономической системы**

характеризует особое единство со средой развития. Ее отличает наличие развитых вертикальных и горизонтальных связей с другими ТСЭС того же, более высокого и более низкого порядков. ТСЭС не изолированы, они связаны множеством коммуникаций с внешней средой, которая неоднородна, представляет собой сложное образование.



### **Метод стратегического планирования**

конкретный способ, технический прием, с помощью которого решается проблема планирования, рассчитываются значения показателей стратегических программ и планов.

### **Методология стратегического планирования**

совокупность основных принципов, методов, применяемых показателей, мер (и действий), необходимых для разработки и выполнения стратегического плана, а также для его мониторинга.

### **Миссии территории**

смысл существования территории, ее основное предназначение. Миссия аккумулирует в себе систему идей, которая играет интегрирующую роль в формировании территориального сообщества, и является важной составляющей с точки зрения понимания им смысла стратегических целей развития.

### **Мониторинг реализации стратегического плана**

непрерывное наблюдение за состоянием внедрения намеченных мероприятий стратегического плана развития и постоянный анализ причин их невыполнения.

### **Норма**

научно обоснованная мера необходимых затрат ресурсов (труда, сырья, энергии и материалов) в абсолютном измерении на изготовление единицы продукции при заданных нормальных средних условиях.

### **Оборот организаций**

стоимость отгруженных товаров собственного производства, выполненных собственными силами работ и услуг, а также выручка от продажи приобретенных ранее на стороне товаров без налога на добавленную стоимость и акцизов.

### **Объект стратегического планирования социально-экономического развития территорий**

территориальная социально-экономическая система (ТСЭС), которая обычно представляет собой административно- территориаль-

ную единицу страны (федеральный округ, регион, ассоциация регионов, муниципальное образование и т.п.), ее природная, социальная и экономическая системы, а также ТСЭС глобального, международного и национального уровней с позиций их будущего состояния в ближайшей и долгосрочной перспективах.

### **Объем производства**

количество выпускаемой продукции в планируемом периоде времени в натуральном, трудовом или стоимостном измерении.

### **Открытость территориальной социально-экономической системы**

характеризует наличие взаимодействий системы с внешней средой. Такие взаимодействия могут принимать форму обмена товарами, услугами, информацией, энергией, финансовых операций и т.д.

### **Предмет стратегического планирования социально-экономического развития территорий**

изучение объективных законов и закономерностей развития социально-экономической системы территорий, а также разработка и совершенствование методологии и методики решения проблем стратегического планирования развития территорий и его организации.

### **Принципы стратегического планирования**

общие правила, которые отражают требования к процессу стратегического планирования в определённых условиях общественного развития.

### **Прогнозирование**

научное предвидение изменений в развитии территорий и в результатах каких-либо событий или процессов. Прогноз охватывает целостную взаимодействующую совокупность функциональных и территориальных систем и характеризуется комплексностью.

### **Программирование**

деятельность участников стратегического планирования по разработке и реализации государственных и муниципальных программ, направленная на достижение целей и приоритетов социально-экономического развития и обеспечения национальной безопас-

ности, содержащихся в документах стратегического планирования, разрабатываемых в рамках целеполагания.

### **Процесс стратегического планирования**

включает анализ существующего состояния территориальной социально-экономической системы, формирование целей, задач, определение основных проблем ее развития, изучение возможных вариантов дальнейшего функционирования ТСЭС и построение его сценариев при учете влияния внешних и внутренних факторов, а также выбор на основе этого стратегических направлений развития и адекватных средств достижения поставленных целей.

### **Реализация стратегии**

объединяет процессы реализации намеченной программы действий, проектов и отдельных мероприятий, их передача на выполнение непосредственным субъектам исполнительного производства.

### **Регион**

крупная территория страны с более или менее однородными природными условиями и характерной направленностью развития производительных сил на основе сочетания комплекса природных ресурсов с соответствующей сложившейся и перспективной материально-технической, производственной и социальной инфраструктурой.

### **Самоорганизация территориальной социально-экономической системы**

процесс, в ходе которого создаётся, воспроизводится или совершенствуется организация сложной развивающейся социально-экономической системы территории.

### **Сильные стороны внутренней среды территориальной социально-экономической системы**

объективные конкурентные преимущества, являющиеся результатом накопленного экономического потенциала и ресурсов, предоставляющих дополнительные возможности для социально-экономического развития территории.

### **Система**

совокупность объектов и процессов, называемых компонентами, взаимосвязанных и взаимодействующих между собой, которые образуют единое целое, обладающее свойствами, не присущими составляющим его компонентам, взятым в отдельности.

### **Слабые стороны внутренней среды территориальной социально-экономической системы**

общие проблемы и недостатки функционирования ТСЭС, ее слабые конкурентные позиции, обусловленные как объективными, так и субъективными причинами.

### **Социально-экономическая система**

целостная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих социальных и экономических институтов (субъектов) и отношений по поводу распределения и потребления материальных и нематериальных ресурсов, производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг.

### **Среда территории**

совокупность условий, сил, субъектов, которые оказывают влияние на ее функционирование и развитие.

### **Стратегическая диагностика**

анализ социально-экономического потенциала, общего состояния и особенностей развития территории в наблюдаемом периоде, а также оценка устойчивости процесса развития, выявление его проблем и перспективных направлений.

### **Стратегические цели социально-экономического развития территорий**

направления, в которых должна осуществляться деятельность территориальных органов государственной власти по социально-экономическому развитию территорий. Цель должна определять желаемое состояние территориальной социально-экономической системы в целом или желаемое состояние одной из ее подсистем, которое необходимо достичь в рамках заданного горизонта планирования.

### **Стратегический анализ социально-экономического развития территории**

начальная стадия процесса разработки стратегии развития территории, состоящая в проведении комплекса аналитических работ для получения информации, позволяющей обосновать цели социально-экономического развития и механизмы их достижения, реализация которых позволит обеспечить эффективное функционирование территории в рассматриваемой перспективе, адаптацию развития к изменяющимся условиям внешней среды.

### **Стратегический план социально-экономического развития территории**

управленческий документ, который содержит взаимосвязанное описание различных актов деятельности по развитию территории. В стратегическом плане развития заложены ориентиры развития и действия (мероприятия) по их достижению.

### **Стратегическое видение социально-экономического развития территории**

описание перспективного состояния территории, которое служит ориентиром в процессе разработки и реализации стратегии ее социально-экономического развития. В нем представлены приоритетные направления социальной и экономической деятельности, а также параметры долгосрочного курса развития территориальной социально-экономической системы.

### **Стратегическое планирование социально-экономического развития территорий**

процесс научного и эмпирического обоснования системы целей и задач социально-экономического развития территорий, определения направлений достижения целей и конечных результатов развития, объемов экономических ресурсов, необходимых для их достижения.

### **Стратегическое управление развитием территорий**

процесс, включающий определение долгосрочных перспектив развития на основе результатов стратегического планирования, разработку комплекса мероприятий (заданий) по реализации стратегий развития территорий, контроль и выявление основных проблем при их реализации.

## **Тактическое планирование социально-экономического развития территорий**

процесс поиска путей, создания предпосылок для реализации новых возможностей развития территорий, возникающих в определенных ситуациях. Как правило, охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды.

### **Территориальная общественная система**

локализованная в географическом пространстве часть человеческого социума, где проходит жизнедеятельность людей, формируются пространственные сочетания всех ее компонентов и сфер.

### **Территориальная социально-экономическая система (ТСЭС)**

пространственно-временная форма самоорганизации социальной и экономической жизни общества в географическом пространстве. Представляет собой целостную, локализованную в пределах определенной территории совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих социальных и экономических институтов (субъектов) и отношений по поводу производства, распределения и потребления материальных и нематериальных ресурсов, производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг.

### **Угрозы внешней среды**

отрицательные тенденции в развитии ТСЭС, которые при отсутствии реакции на них могут привести к кризисной ситуации.

### **Управляемость территориальной социально-экономической системы**

наличие чувствительности к управляющим воздействиям, т.е. реагирование на эти воздействия, благодаря чему ТСЭС приобретает способность достигать целевых установок, которые задаются в стратегическом плане.

### **Целевая комплексная программа (ЦКП)**

директивный и адресный документ, представляющий собой увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплекс социальных, экономических, научно-исследовательских, организационно-хозяйственных и других заданий и мероприятий, направленный на решение определенной проблемы.

### **Целеполагание**

определение системы стратегических целей развития, основанных на стратегическом видении, определении стержневых ценностей, миссии территории.

### **Целостность территориальной социально-экономической системы**

свойство имеющей сложную структуру территории как совокупности составляющих ее элементов, организованных в соответствии с определенными принципами и образующих некоторое целое. Означает сохранение единства многого, гармонии и связности внутри ТСЭС.

### **Экономическая эффективность**

результат экономической деятельности, экономических программ и мероприятий, характеризуемый отношением полученного экономического эффекта к затратам факторов и ресурсов, обусловившим получение этого результата.

### **Экономические отношения**

совокупность экономических форм отношений при производстве, распределении, обмене и потреблении благ, объединенных в единую, развившуюся из одного основания систему и отражающих специфическую природу экономической формации.

### **Экономический цикл**

колебания экономической активности, состоящие в повторяющихся экономических спадах (рецессии, депрессии) и экономических подъёмах. Циклы носят периодический, но не регулярный характер.

### **Экономический эффект**

конечный экономический результат, полученный от проведения каких-либо мер, действий или изменений. Может быть как положительным, так и отрицательным.

### **PEST-анализ**

метод стратегического анализа, предназначенный для учета влияния политических, экономических, социальных и технологических

факторов (аспектов) внутренней и внешней среды на социально-экономическое развитие территорий.

### **SWOT- анализ**

метод стратегического анализа внешней и внутренней среды, позволяющий выявить факторы внешней среды, представляющие возможности и угрозы для социально-экономического развития территорий при одновременной оценке сильных и слабых сторон их внутренней среды.

*Учебное издание*

**М.В. Панасюк**

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ**



Подписано к использованию 20.02.2025.

Гарнитура «Times New Roman».

Научная библиотека им. Н.И. Лобачевского