

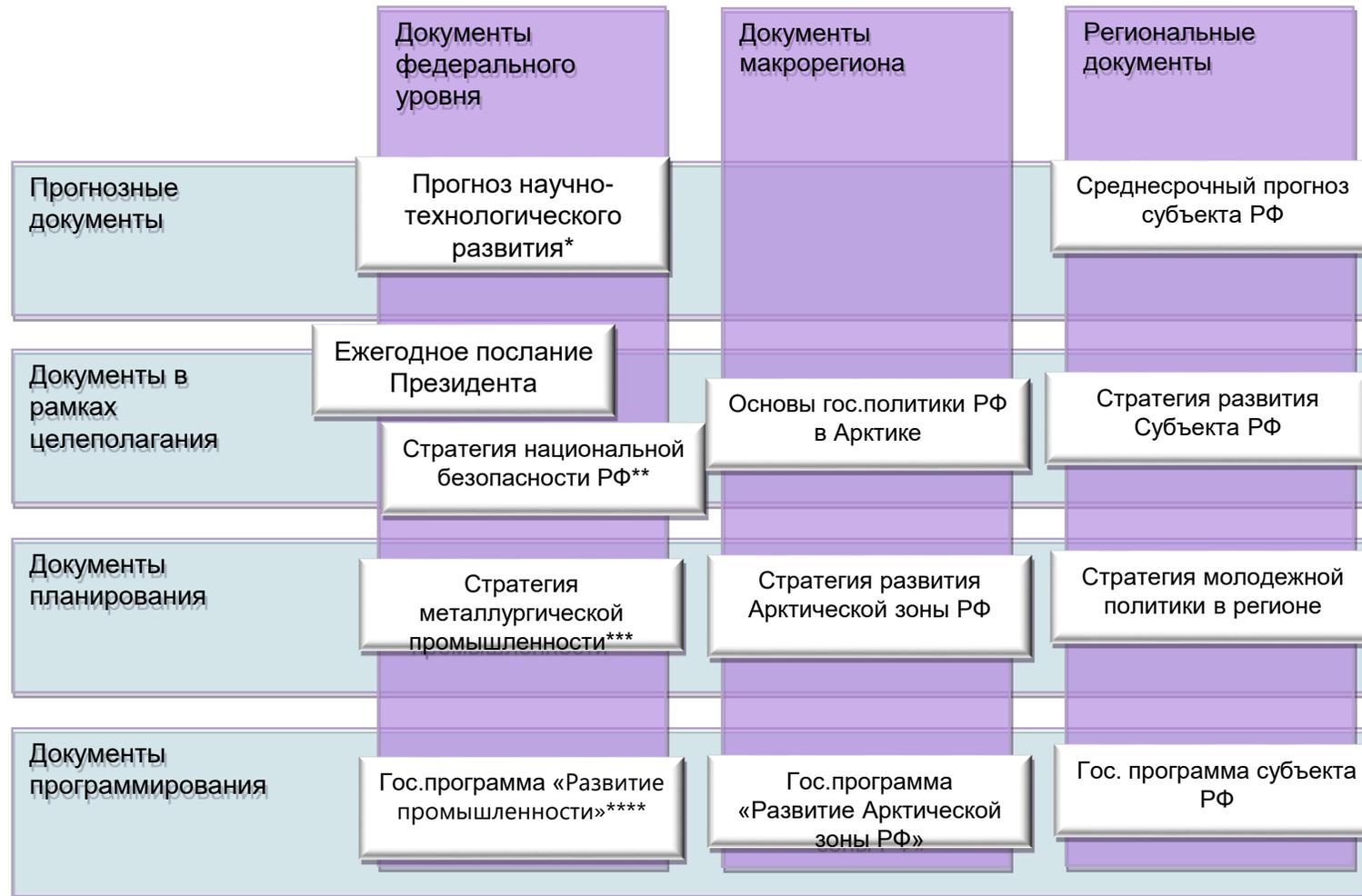
«Поиск новых форматов государственного стратегического планирования для новой экономики»

«Государственное стратегическое планирование в РФ. Развитие. Кризис. Возрождение»

Директор Центра стратегического планирования
д.э.н., Смирнова О.О.

5 ноября 2024 г.
Москва

Система документов стратегического планирования. Примеры



* Прогноз научно-технологического развития Российской Федерации на период до 2030 года (утв. Правительством РФ 3 января 2014 г.) ** Указ Президента РФ от 02.07.2021 N 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» ***Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2022 N 4260-р О Стратегии развития металлургической промышленности Российской Федерации на период до 2030 года ****Государственная программа РФ «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности»

Основные документы стратегического планирования

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ:

- Стратегический прогноз
- Долгосрочный прогноз социально-экономического развития России
- Прогноз научно-технологического развития
- Долгосрочный бюджетный прогноз

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ:

- Стратегия социально-экономического развития РФ (не разработана)
- Стратегия национальной безопасности РФ
- Стратегия пространственного развития РФ
- Стратегия научно-технологического развития РФ

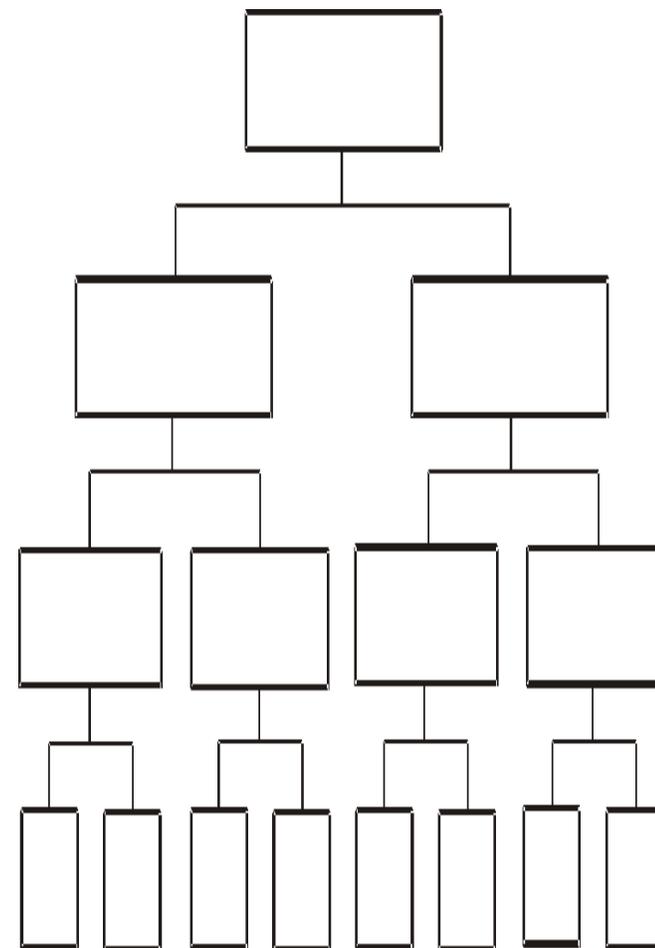
ПЛАНИРОВАНИЕ:

- Стратегии отраслей промышленности и социальной сферы

- Стратегии макрорегионов
- Стратегии Федеральных округов

ПРОГРАММИРОВАНИЕ:

- Государственные программы РФ
- Национальные проекты



Закон № 172-ФЗ, ст 19. Отраслевые документы стратегического планирования РФ

разрабатываются на период, не превышающий периода, на который разрабатывается прогноз социально-экономического развития РФ на долгосрочный период

Разрабатывается на основе :

• стратегии национальной безопасности РФ

• стратегии пространственного развития РФ

• с учетом прогноза научно-технологического развития РФ

• стратегического прогноза РФ

• прогноза социально-экономического развития РФ на долгосрочный период

• Статья 43 Положения стратегии социально-экономического развития Российской Федерации в части целей, задач и приоритетов развития отраслей экономики и сфер государственного управления детализируются в отраслевых документах стратегического планирования РФ

Документ стратегического планирования

Отраслевые документы стратегического планирования Российской Федерации **содержат:**

- 1) оценку состояния соответствующей сферы социально-экономического развития Российской Федерации;
- 2) **показатели** развития соответствующей сферы социально-экономического развития по одному или нескольким вариантам прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на долгосрочный период;
- 3) **приоритеты, цели, задачи** и показатели государственного и муниципального управления и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, способы их эффективного достижения и решения в соответствующей отрасли экономики и сфере государственного и муниципального управления Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, муниципального образования.

Является основой для разработки :

• Статья 19 также могут быть основой для разработки государственных программ Российской Федерации

• государственных программ субъектов Российской Федерации

• схем территориального планирования Российской Федерации

Ст. 28. Государственные программы Российской Федерации

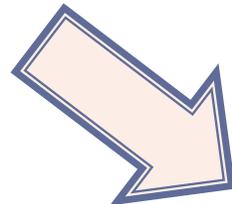
- ... для достижения приоритетов и целей ..., определенных в , отраслевых документах стратегического планирования Российской Федерации,

• плановых и программно-целевых документов государственных корпораций, государственных компаний и акционерных обществ с государственным участием.

Федеральный закон №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации.

Поправки в части:

- прогноза научно-технологического развития Российской Федерации (поправки 2023 г),
- схем территориального планирования (поправки 2020 года),
- прогноза научно-технологического развития Российской Федерации (поправки 2017 и 2019 гг.),
- стратегий субъектов Российской Федерации (поправки 2017 г),
- стратегия научно-технологического развития Российской Федерации (поправки 2016 г).
- национальные проекты (поправки 2024 г.)



65 тысяч плохо структурированных документов

Стратегическое планирование по документам

Госплан СССР

Вертикальная иерархическая структура управления.

Центральное планирование - в Москве, где разрабатывались общие планы развития экономики и социальной сферы на пятилетние периоды.

Нижестоящие уровни управления включали в себя республиканские, областные и местные органы планирования, которые отвечали за реализацию планов на своей территории. Республиканские органы планирования разрабатывали планы развития экономики и социальной сферы для своих республик, а областные и местные органы планирования отвечали за реализацию этих планов в своих регионах.

Стратегическое планирование в РФ

Федеральный закон № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» устанавливает **вертикальную иерархическую структуру управления стратегическим планированием.**

СП осуществляется :

Президент РФ

Правительство РФ

Федеральные органы исполнительной власти

Регионы

Муниципалитеты

Госплан СССР

Основными задачами Госплана были:

- Разработка планов экономического и социального развития страны на перспективу;
- Координация деятельности различных отраслей экономики и регионов;
- Контроль за выполнением планов и обеспечение их реализации;
- Прогнозирование и анализ экономических процессов;
- Подготовка предложений по совершенствованию планирования и управления экономикой.

Стратегическое планирование в РФ

Практика работ по СП в РФ:

- Разработка документов стратегического планирования



Федеральный закон от 28.06.2014 №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»

Ст.7. «Принципы стратегического планирования» «организация и функционирование системы стр.планирования основываются на принципах:

- единства и целостности,
- разграничения полномочий,
- преемственности и непрерывности,
- сбалансированности системы,
- результативности и эффективности,
- ответственности участников,
- прозрачности (открытости),
- реалистичности,
- ресурсной обеспеченности,
- измеряемости целей,
- соответствия показателей целям,
- и программно-целевом принципе»



Указ Президента РФ от 08.11.2021 № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации»

Определены такие новые составляющие стратегического планирования как:

- жесткая иерархическая архитектура документов стратегического планирования,
- циклы стратегического планирования,
- индикативное планирование,
- балансовые расчеты,
- долгосрочные инвестиционные решения,
- др.



«Важно совершенствовать **систему стратегического планирования**, развивать ее **на качественно новой основе**», сегодня «нужна сбалансированная, единая и целостная система стратегического планирования...»

«Необходимы **механизмы быстрой корректировки и донастройки принятых планов и программ**, чтобы мы использовали имеющиеся у нас наработки, для того чтобы **отработать алгоритм действий фактически в автоматическом режиме**»

В.В.Путин

Заседание Совета Безопасности РФ
27 сентября 2021 года «О мерах
по совершенствованию системы
стратегического планирования в Российской
Федерации».

<http://www.kremlin.ru/events/president/news/66777>

Стратегическое управление как следующий эволюционный шаг, продолжающий развитие стратегического планирования в РФ на базе принципов и инструментов стратегического планирования

Рассматривать стратегическое управления через основные функции управления

Функции

1. непосредственного формирования планов и стратегии,
2. организации (построения соответствующей структуры управления и реализации стратегических планов);
2. координации (согласование стратегических решений на всех уровнях);
4. мотивации (разработка системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных результатов);
5. мониторинга и контроля обоснованных сроков, распределения ресурсов, ответственности, корректировки.

Вывод 1.

Современное стратегическое управление в России **в контексте вызовов будущего.**

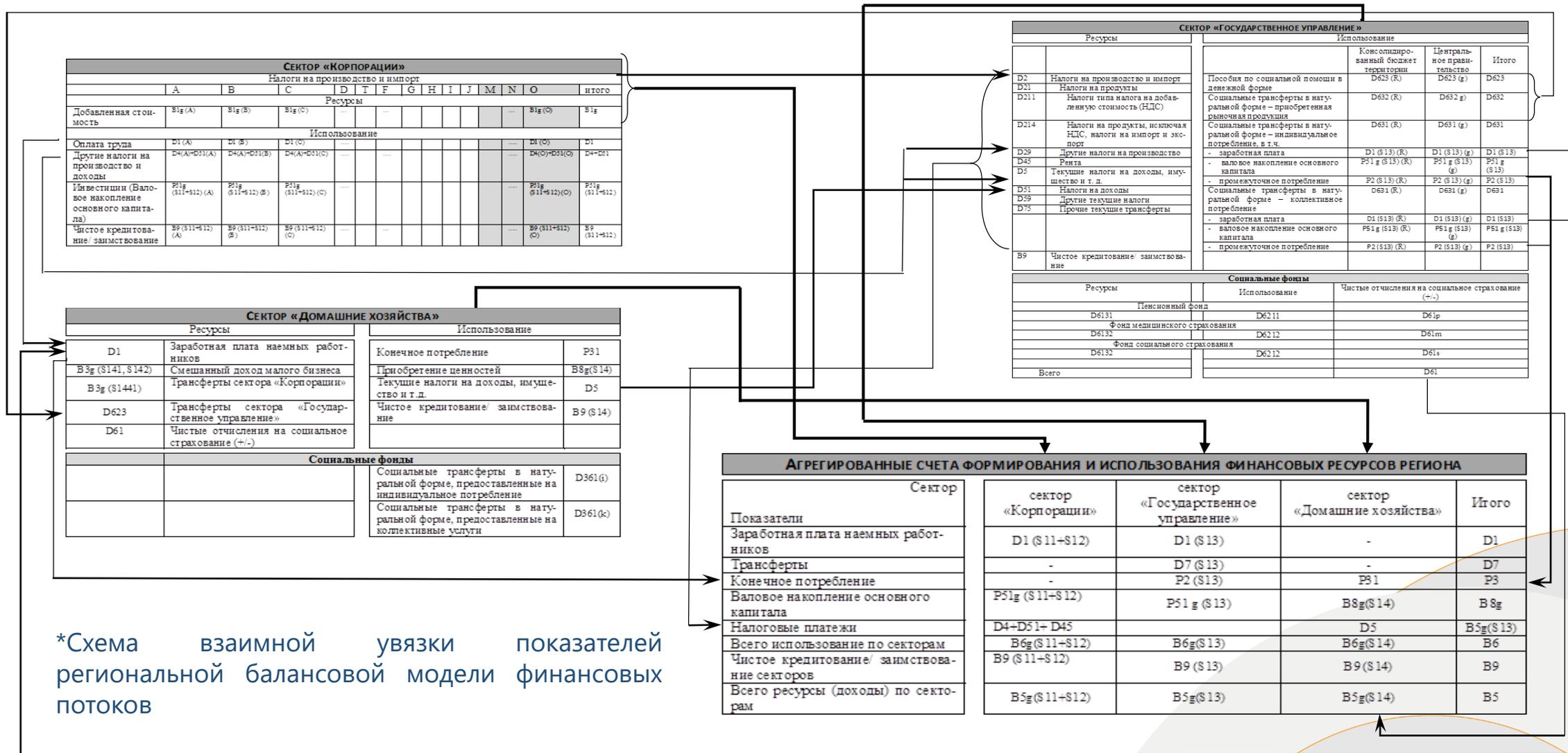
3 ключевых подхода:

- адаптивность;**
- инновационность;**
- ресурсная гибкость.**

Вывод 2.

Только многовекторный подход обеспечит необходимую **смысловую сложность стратегического управления завтрашнего дня в России.**

Методика проведения балансовых расчетов на примере баланса трудовых ресурсов на федеральном уровне

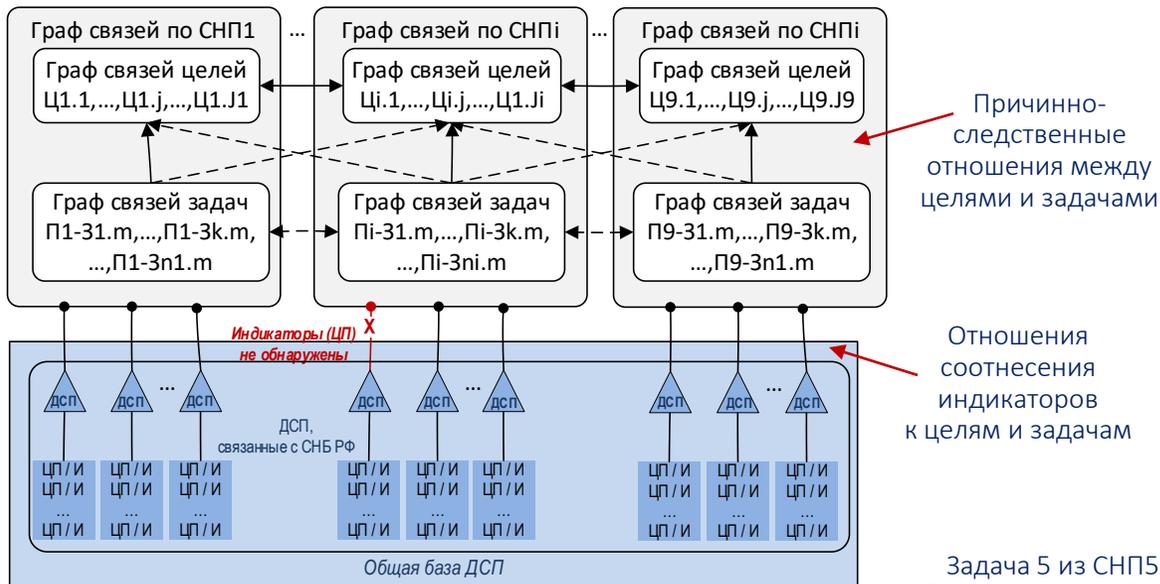


*Схема взаимной увязки показателей региональной балансовой модели финансовых потоков

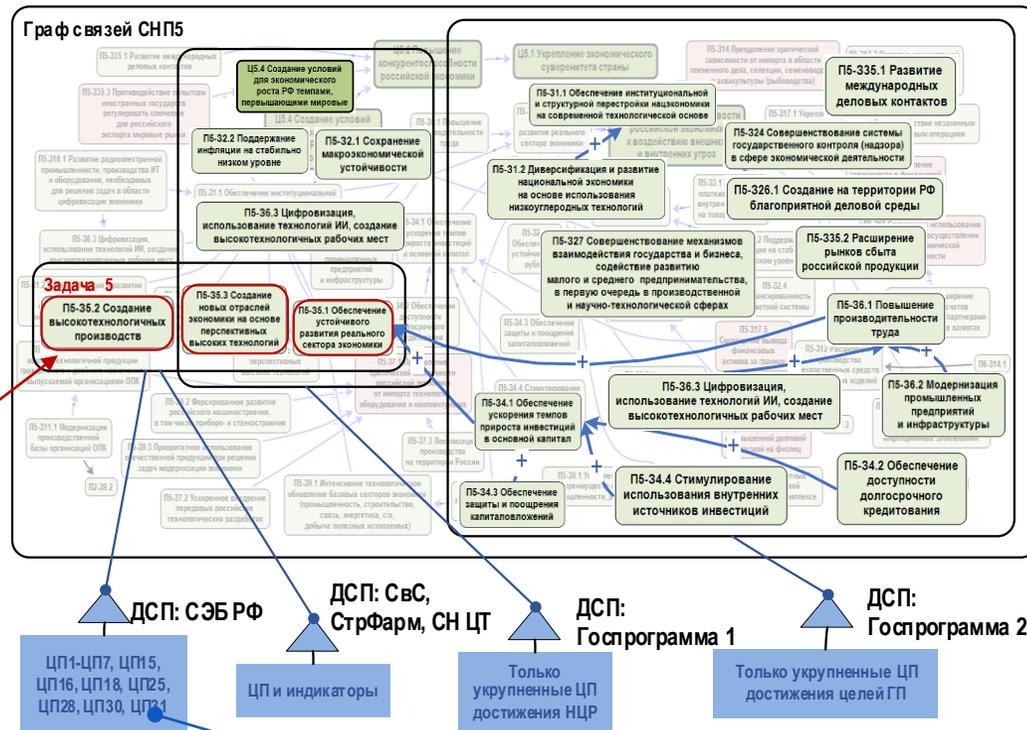
Инструменты стратегического планирования

Граф (сетевая модель) связей целей и задач СНБ РФ с привязкой к целевым показателям и индикаторам документов стратегического планирования (ДСП), связанных с СНБ РФ

Общая структура модели



Фрагмент модели - подграф «Стратегический национальный приоритет 5 (СНП5) «Экономическая безопасность»



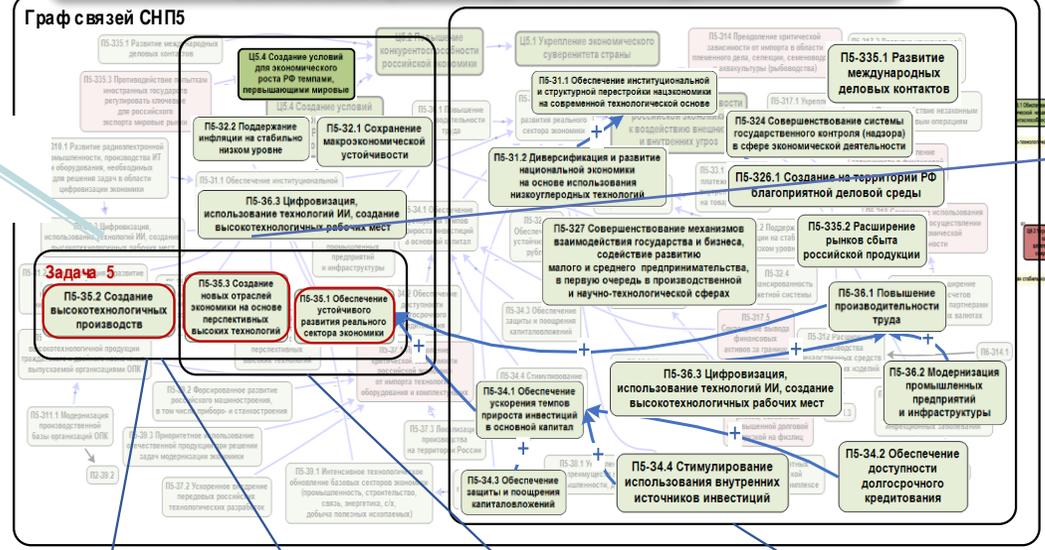
Результат прослеживания задачи 5 СНБ РФ и привязки индикаторов документов: Стратегия экономической безопасности РФ на период до 2030 года (СЭБ РФ), Сводная стратегия развития обрабатывающей промышленности РФ до 2030 г и на период до 2035 г (СвС), Стратегия развития фармацевтической промышленности РФ на период до 2030 года (СтрФарм), Стратегическое направление в области цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности (СН ЦТ), Госпрограмма РФ "Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности" (Госпрограмма 1), Государственная программа РФ "Экономическое развитие и инновационная экономика" (Госпрограмма 2)

индекс физического объема валового внутреннего продукта
валовой внутренний продукт на душу населения (по паритету покупательной способности)
доля российского валового внутреннего продукта в мировом валовом внутреннем продукте
доля инвестиций в основной капитал в валовом внутреннем продукте
степень износа основных фондов
индекс промышленного производства
индекс производительности труда
энергоёмкость валового внутреннего продукта
доля инвестиций в машины, оборудование и транспортные средства
в общем объеме инвестиций в основной капитал
доля инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, работ, услуг
доля высокотехнологичной и наукоемкой продукции в валовом внутреннем продукте
доля машин, оборудования и транспортных средств в общем объеме несырьевого экспорта
индекс производства по виду экономической деятельности "Добыча полезных ископаемых"
баланс производства и потребления энергоресурсов (на душу населения)
индекс предпринимательской уверенности предприятий обрабатывающих производств

Модификация базовой модели стратегического мониторинга сетевой модели связей целей, задач, мероприятий и индикаторов

нечеткая модель распространения импульса в модели, где в каждой вершине при распространении импульсного сигнала в графе взаимосвязи целей и задач по системе ДСП

$(\Delta g_i(t); \Delta g_j(t) -)$, значение импульса дошедшего в смежную с k-вершину в вершину импульса от положительных изменений по индикаторам и от негативных изменений индикаторов.



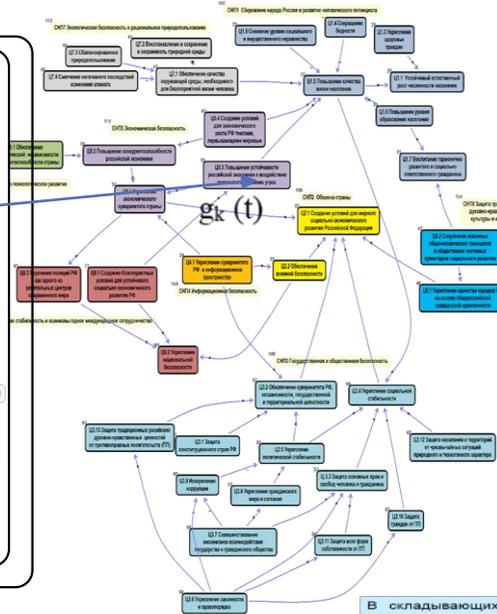
$$I = \begin{cases} I_+ = \sum_{i=1}^n \Delta i \cdot \text{sgn}(|\Delta i| + \Delta i) \\ I_- = \sum_{i=1}^n \Delta i \cdot \text{sgn}(|\Delta i| - \Delta i) \end{cases}$$

где Δi – отклонение по индикатору i из группы n – кол-во индикаторов в группе.

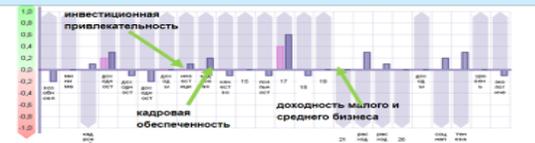


Вход: Текущие значение по индикаторам и плановый (или прогнозные) значения

Выход:
 Диагностическая карта проблемной ситуации:
 - набор целей с отклонениями от $P = \{p\}$ направления желательного изменения,
 - набор факторов-причин возникновения проблем,
 - AS_i , ответственные ФОИВ по зоне принадлежности факторов к зонам ответственности и другие параметры.



В складывающихся условиях целенаправленного развития наблюдается на ряде факторов отрывающих цели устойчивого развития города и интересы активных субъектов ситуации: **власть, население, субъекты экономики.**



Проблемы в развитии города фиксируются на следующих факторах

№*	Факторы проблемной ситуации в социально-экономическом развитии	Наблюдяемый совокупный эффект	ОдФ
1	Внедренность ресурсов для обеспечения города	-0,2	1
2	Доступность производственных мощностей в городе	-0,2	1
3	Доступность строительных компаний в городе	-0,2	1
1.4	Качество жизни и экология города	-0,1	1
1.6	Защитность населения и работников города	-0,2	1
2.8	Социальная и трудовая мотивация в городе	0,1	-1
3	Уровень занятости в городе	-0,2	1
3.5	Экономическая безопасность города	-0,2	1

Кадры для цифровой экономики

Статус: Действующий | Дата начала: 2018 | Дата окончания: 2024 | Орган власти: Выберите статью | Дата утверждения: 28.05.2019
 Уровень: Федеральный | Тип: Документы планирования и программирования (ГП, нацПроекты) | Статья ФЗ: Выберите статью | Регион: Выберите регион
 Плановая дата разработки: dd.mm.yyyy

Утверждено: президиумом Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности (протокол от 28 мая 2019 г. N 91)

Общая информация | Связи документа | [Просмотреть граф документа](#) | [Просмотреть текст документа](#)

Приоритеты **^**
 Приоритеты не указаны

Цели **^**

№	№ в документе	Наименование цели	Связь
1		Обеспечение подготовки высококвалифицированных кадров для цифровой экономики.	-

Задачи **^**

№	№ в документе	Наименование Задачи	Связь
1	1	Обеспечение подготовки высококвалифицированных кадров для цифровой экономики.	-

Мероприятия **^**

Параметр агрегации индикаторов: 73% | [Пересчитать](#)

СТРАТЕГИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСПОРТНОЙ СИСТЕМЫ

Железнодорожный перевоз...
 Пассажирские авиалинейные перевоз...
 В том числе перевозки п...
 Перевозки автомобильным...
 Перевозки пассажиров вн...
 Время в пути между аэроп...
 Средняя недельная време...
 "Углеродный след" от эк...
 Доля межрегиональных па...
 Доля населения, прожива...
 Доля транспортных сред...

Укрепление достигнутого...
 Интенсивное технологиче...
 Развитие радиоэлектронн...
 Модернизации производс...
 Расширение производства

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПРОГРАММА
 КОМПЛЕКСНАЯ ПРОГРАММА р...
 О комплексной программе...

Стратегия развития меди...
 Стратегия предупрежден...
 Стратегия развития здра...
 Стратегия развития имму...

Перевозки автомобильным транспортом в дальнем сообщении

Плановые данные (линейная формула)

Плановые данные (логарифмическая формула)

Параметр агрегации индикаторов: 50% | [Пересчитать](#)

Цели - Цели - Задачи - Направления - Мероприятия - Индикаторы

Кадры для цифровой экон...
 Цели
 Задачи
 Направления
 Мероприятия

Разработаны концепция б...
 Утвержден открытый форм...
 Разработана модель цент...
 Число образовательных п...

Разработка модели компе...
 Совершенствование прогн...
 Изменение системы труда...
 Создание венчурного фо...

Система информационного обеспечения координации процессов стратегического планирования

НеИванов

КОМПЛЕКСНАЯ ПРОГРАММА развития авиатранспортной отрасли Российской Федерации до 2030 года

Статус: Действующий | Дата начала: 2022 | Дата окончания: 2030 | Орган власти: Выберите статью | Дата утверждения: dd.mm.yyyy
 Уровень: Федеральный | Тип: Документы планирования и программирования (ГП, нацПроекты) | Статья ФЗ: Выберите статью | Регион: Выберите регион
 Плановая дата разработки: dd.mm.yyyy

Утверждено: УТВЕРЖЕНА распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 июня 2022 г. No 1693-р

Общая информация | Связи документа | [Просмотреть текст документа](#)

Индикаторы **^**

1	ПРОГНОЗНАЯ ДИНАМИКА И ПОТРЕБНОСТЬ парка дальнемагистральных отечественных воздушных судов российских авиационных комп...		
2	ПРОГНОЗНАЯ ДИНАМИКА И ПОТРЕБНОСТЬ парка среднемагистральных отечественных воздушных судов российских авиационных компаний		
3	ПРОГНОЗНАЯ ДИНАМИКА И ПОТРЕБНОСТЬ	2030	312 шт.

Ресурсы **^**
 Ресурсы не указаны

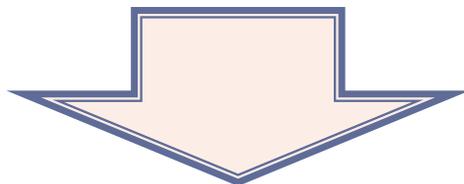
Плановые данные (линейная формула)

Плановые данные (логарифмическая формула)

• •
• •
• •
• •
• •
• •
• •
• •

Государственное стратегическое
планирование в РФ.

Развитие. Кризис. Возрождение



Новая система стратегического управления должна соответствовать **новому проекту цивилизационного развития страны**, а не просто документу в виде стратегии или плана

Основные документы стратегического планирования

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ:

Стратегический прогноз

Долгосрочный прогноз социально-экономического развития России

Прогноз научно-технологического развития

Долгосрочный бюджетный прогноз

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ:

Стратегия социально-экономического развития РФ (не разработана)

Стратегия национальной безопасности РФ

Стратегия пространственного развития РФ

Стратегия научно-технологического развития РФ

ПЛАНИРОВАНИЕ:

Стратегии отраслей промышленности и социальной сферы

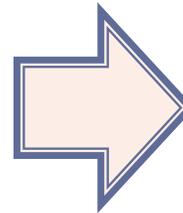
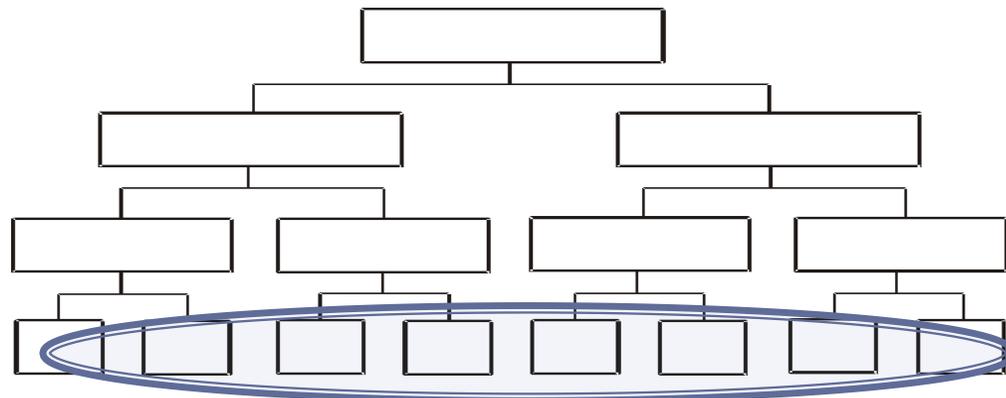
Стратегии макрорегионов

Стратегии Федеральных округов

ПРОГРАММИРОВАНИЕ:

Государственные программы РФ

Национальные проекты



Формирование новых
гибких организационных
структур стратегического
планирования и
страт.управления

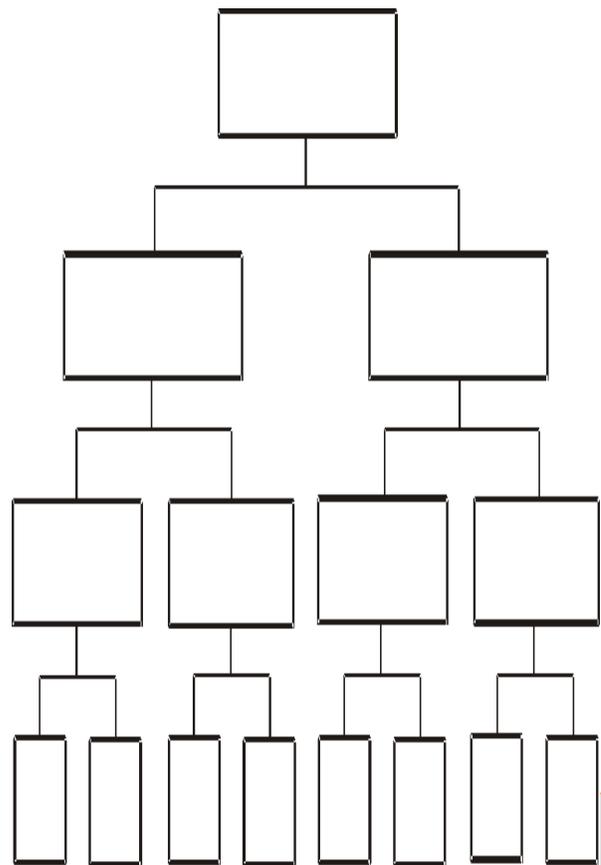
Виды гибких организационных структур:

1. Проектная. Представляет собой временную организационную структуру для выполнения какого-то конкретного проекта.

2. Программно-целевая. Состоит из двух частей — функциональной и дивизионной структур. Подчинение осуществляется двум руководителям из разных структур.

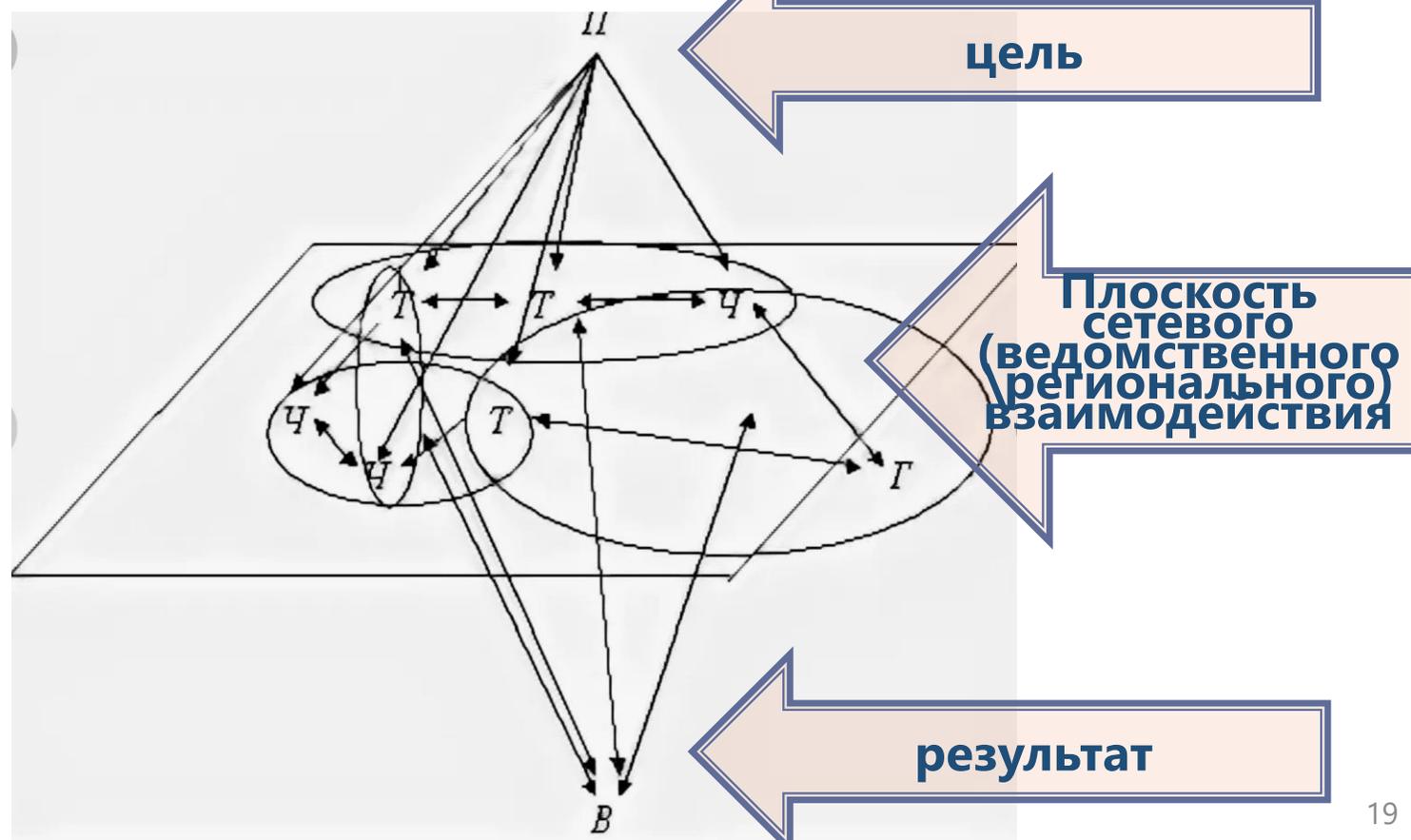
3. Матричная. Состоит из двух частей: линейной и программно-целевой структуры. Суть структуры состоит в том, что все отделы добиваются достижения поставленной цели конкретного проекта.

Переход от вертикальной иерархической структуры



Вариант сетевой структуры "ХИРАМА"

* "сетевой" (network) подход к решению междисциплинарных проблем.



172-ФЗ

Долгосрочный прогноз (до 10 лет)

Целеполагание

Среднесрочный прогноз (1-3 года)

Указ № 633

Прогнозирование

Целеполагание

???

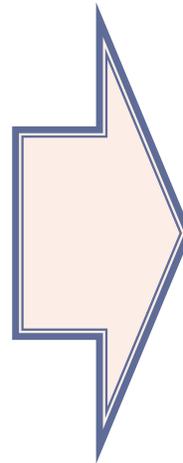
Прогнозирование НТР

Вероятные сценарии пути в будущее и сопряженные риски их реализации - ?

Задачи прогнозирования

Прогнозирование – как «научный подход к моделированию общемировых глобальных проблем развития»

Ласлоу: «Макросдвиг - массовое движение человечества по избеганию глобальной катастрофы и осуществлению прорыва в будущее»





2 разных варианта построения систем страт.управления

Сценарий 1

- цифровой
- роль ИИ
- с контролем, в перспективе почти без участия человека на основе ИИ.

PS: Заявлен в концепциях «новой нормальности» и «эксклюзивного капитализма» К. Шваба и Римского клуба.

Сценарий 2

- сетевой,
- цифровой (в большой степени, децентрализованный),
- связан с человекоцентричной, культуроцентричной стратегией развития Человечества,
- мультикультурный (творчество)

«Процесс-Состояние-Смысл НЕ ПОДДАЕТСЯ ОЦИФРОВКЕ», не все аспекты реальности можно полностью воспроизвести или понять с помощью цифровых технологий или искусственного интеллекта

Типология национальных культур

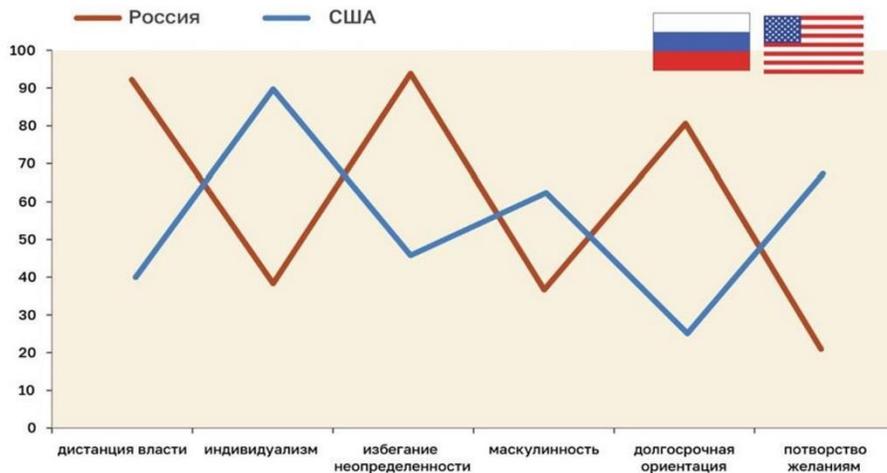
Социокультурные особенности населения страны – ключ к эффективному управлению ее людьми и организациями

- Типология национальных культур Герта Хофстеде создана для целей развития управления и организационного проектирования
- Типология культур не может предсказать поведения отдельных личностей, она относится **только к группам, коллективам и нациям стран.**
- Все нации разные, нет плохих и нет хороших, а все **люди уникальные.**
- **Категорически нельзя обобщать качества людей из разных стран, и придавать им оценочные суждения** по типу фашизма, дискриминации, шовинизма, ксенофобии и др., делающих акцент на превосходстве одних наций и национальностей и уничтожении других.

КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КУЛЬТУР ОТ ГЕРТА ХОФСТЕДЕ



ПРИМЕР ПРОТИВОПОЛОЖНЫХ ЦЕННОСТНЫХ ПЛАТФОРМ



Культурная карта мира

ПО ВЕРТИКАЛИ

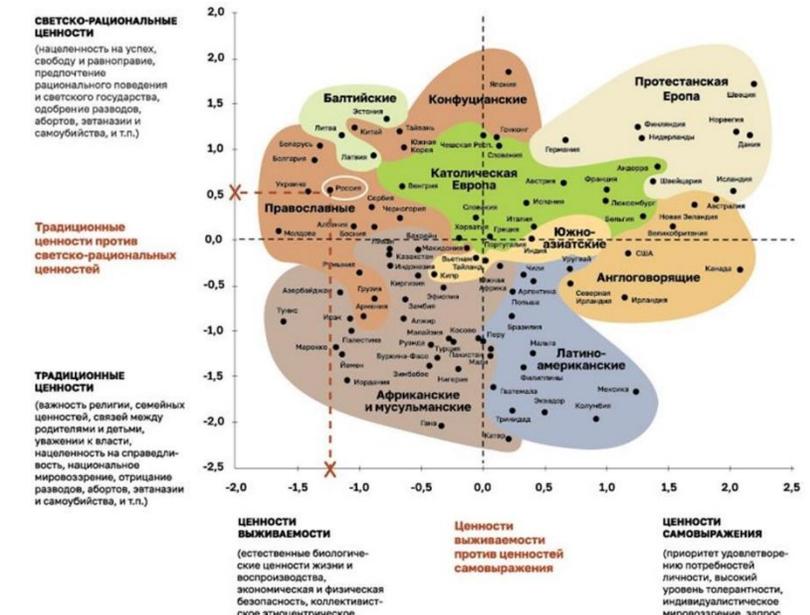
ТРАДИЦИОННЫЕ ЦЕННОСТИ – на морали, религии, уважении к власти и традиционных семейных ценностях, национальном мировоззрении. Внизу шкалы – неприемлемость разводов, аборт, эвтаназии и самоубийства.

СВЕТСКО-РАЦИОНАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ - меньше внимания религии, семейным ценностям и авторитету старших, больше – рациональному поведению, достижению успеха, свободе и равноправию, предпочтению светского государства. Вверху шкалы - развод, аборт, и даже эвтаназия и считаются приемлемыми.

ПО ГОРИЗОНТАЛИ

ЦЕННОСТИ ВЫЖИВАНИЯ - упор на выживаемости, воспроизводстве, экономической и физической безопасности, коллективистское мировоззрение, и низкий уровень толерантности.

ЦЕННОСТИ САМОВЫРАЖЕНИЯ - наибольшее внимание собственной личности и удовлетворению ее потребностей, толерантность, индивидуализм и равенство.





Структура управления может быть связана с преобладанием левополушарного или правополушарного населения, так как мозг человека играет важную роль в принятии решений и управлении.

Левополушарное население склонно к **рациональному, логическому и аналитическому мышлению**, в то время как правополушарное население склонно к креативному, интуитивному и эмоциональному мышлению.

В государствах, где преобладает левополушарное население, могут доминировать **структуры управления, основанные на рациональных, логических и аналитических подходах**. Такие государства могут иметь более жесткую иерархическую структуру управления, с четко определенными ролями и обязанностями, а также **строгими процессами принятия решений**.

Примером страны с левополушарным населением может служить Германия. Германия известна своей строгой иерархической структурой управления, четко определенными процессами принятия решений и высокой степенью бюрократии. Такие черты управления могут быть связаны с преобладанием левополушарного населения, которое **склонно к рациональному, логическому и аналитическому мышлению**.

Где преобладает **правополушарное** население, могут доминировать структуры управления, основанные **на креативных, интуитивных и эмоциональных подходах**.

Государства могут иметь более гибкую и неформальную **структуру управления, с большим акцентом на коммуникацию, сотрудничество и творчество**. Например, в государствах с преобладанием правополушарного населения могут быть более развитыми системами инноваций и предпринимательства.

Примером страны с правополушарным населением может служить Италия. Италия известна своей более гибкой и неформальной структурой управления, с большим акцентом на коммуникацию, сотрудничество и творчество. Такие черты управления могут быть связаны с преобладанием правополушарного населения, которое склонно к **креативному, интуитивному и эмоциональному мышлению**.

Благодарю за внимание!

