



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Центр стратегий регионального  
развития ИПЭИ РАНХиГС

## Опыт разработки стратегий социально-экономического развития территорий

**Комаров Владимир Михайлович,**  
к.э.н., директор центра стратегий  
регионального развития ИПЭИ РАНХиГС при  
Президенте Российской Федерации

Уфа, 23 марта 2018 года



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Центр стратегий регионального  
развития ИПЭИ РАНХиГС

## ОПЫТ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ ЦСРР В 2015-2018 ГОДАХ

### Центр стратегий регионального развития:

- Томская область, Курская область, Рязанская область, Республика Карелия
- Федеральные проекты: ИнноКам, ИНОТомск, «Всероссийская здравница» (Южный берег Крыма), «Всероссийская детская здравница» (Евпатория)
- Тольятти, Симферополь, Керчь, Ялта, Камская агломерация (Набережные Челны, Нижнекамск, Елабуга, Менделеевск)



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Центр стратегий регионального  
развития ИПЭИ РАНХиГС

## АНАЛИЗ СТРАТЕГИЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

### Работы:

- Сравнительный анализ стратегий УР стран, городов и территорий (более 40 концепций)
- Выявление общих элементов стратегий, трендов и закономерностей
- Систематизация лучших практик



- 20 СУР стран
- 12 СУР регионов
- 9 СУР городов-лидеров мировых рейтингов





# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Центр стратегий регионального  
развития ИПЭИ РАНХиГС

## ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ СОВРЕМЕННЫХ СТРАТЕГИЙ

1. Гуманистическая среда, в центре - человек

- Гуманистическая среда, возможности для самореализации, удержание специалистов

2. Устойчивость развития, поиск видения

- Активная экологическая политика
- Зеленая экономика и возобновляемые ресурсы

3. Показали качества жизни и личного счастья

- Расширенный блок индикаторов, характеризующих качество жизни с разных сторон

4. Конкретность и лаконичность, понятное «дерево» стратегии

- Уход от диагностики и описания текущего состояния
- Конкретные, интуитивно понятные обществу меры

5. Эффект от кооперации и сотрудничества

- Кластерная политика
- Умная специализация в отдельных сегментах

6. Пространственный блок (градостроительство)

- Транспортный каркас и агломерационные эффекты
- Межрегиональное сотрудничество



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Центр стратегий регионального  
развития ИПЭИ РАНХиГС

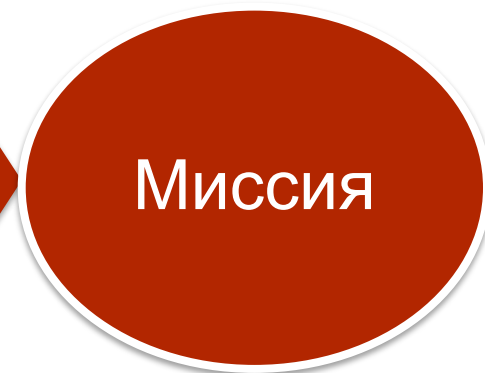
Стратегия: документ, ориентированный на каждого человека

## Вывод №1:

Гуманистический подход  
Человеко-ориентированный подход  
Взгляд с точки зрения человека и его  
возможностей для самореализации



Порталы  
общественно  
го участия  
Глубинные  
интернет-  
опросы





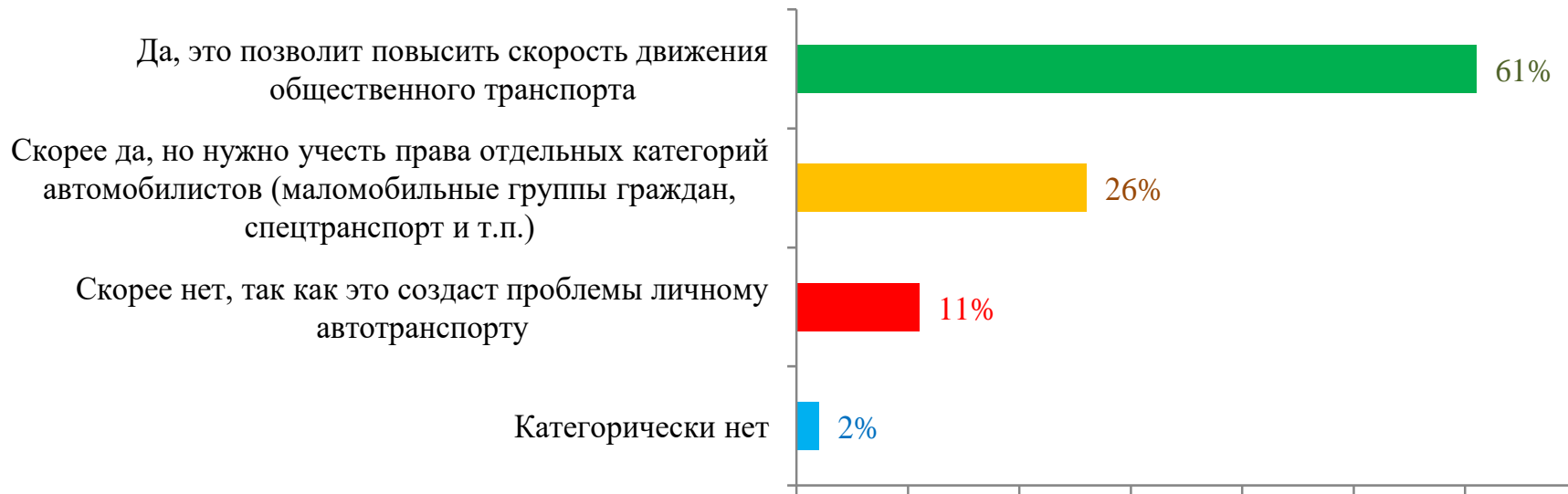
# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Центр стратегий регионального  
развития ИПЭИ РАНХиГС

## СТРАТЕГИЯ ЯЛТЫ, КЕРЧИ, ТОЛЬЯТТИ: ГЛУБИННЫЕ ИНТЕРНЕТ-ОПРОСЫ

**Поддерживаете ли Вы введение выделенных полос или обособленных путевых конструкций для общественного транспорта в г. Симферополь?**





# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

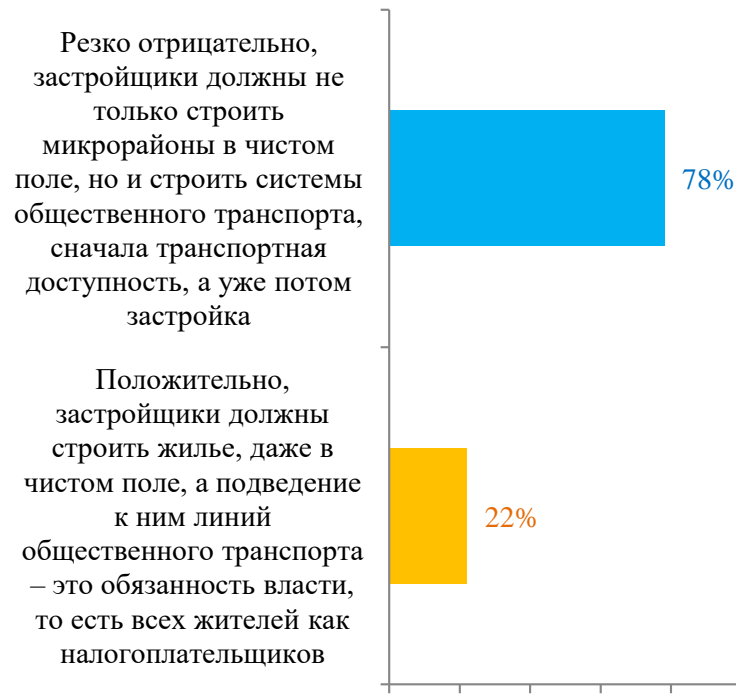
Центр стратегий регионального  
развития ИПЭИ РАНХиГС

## СТРАТЕГИЯ ЯЛТЫ, КЕРЧИ, ТОЛЬЯТТИ: ГЛУБИННЫЕ ИНТЕРНЕТ-ОПРОСЫ

**Как Вы относитесь к тому, что Симферополь становится все более многоэтажным и переуплотненным городом?**



**Как Вы относитесь к тому, что многие новые крупные микрорайоны не обеспечены общественным транспортом?**





# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Центр стратегий регионального  
развития ИПЭИ РАНХиГС

## СТРАТЕГИЯ ЯЛТЫ, КЕРЧИ, ТОЛЬЯТТИ: ГЛУБИННЫЕ ИНТЕРНЕТ-ОПРОСЫ

### Какой вид транспорта Вы считаете приоритетным для развития в г. Тольятти?

- **Муниципальный общественный транспорт**, движущийся в общем потоке (8%)
- **Скоростной муниципальный общественный транспорт** (автобусы, троллейбусы) (23%)
- **Скоростной экологически чистый муниципальный общественный электротранспорт** (скоростной троллейбус, электробус, скоростной трамвай и др.), который движется преимущественно по выделенным полосам или обособленным путевым конструкциям, имеющий большую среднюю маршрутную скорость, проезд осуществляется по единому проездному билету, позволяющему осуществлять любое количество пересадок за определенный период времени (39%)
- **Муниципальный транспорт малой вместимости** (маршрутки) (8%)
- **Частные маршрутки**, работающие по фактической загрузке (1%)
- **Личный автомобиль** - главный приоритет. Тольятти - это уникальный пример города, спроектированного для автомобилистов, он должен таким и оставаться. Город является столицей автомобилестроения России (6%)
- **Такси**. Сегодня тарифы на перевозку в такси в г. Тольятти являются одними из самых низких в России, нужно использовать это преимущество (0%)
- **Городская система кратковременной аренды автомобиля** (каршеринг). При этом возможна локализация производства электромобилей или гибридных автомобилей г. Тольятти (1%)
- Приоритет необходимо отдать **пешеходным зонам**, велосипедным дорожкам и в целом повышению пешеходной мобильности в городе (15%)





# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Центр стратегий регионального  
развития ИПЭИ РАНХиГС

## СТРАТЕГИЯ ЯЛТЫ, КЕРЧИ, ТОЛЬЯТТИ: ГЛУБИННЫЕ ИНТЕРНЕТ-ОПРОСЫ

### Каким бы Вы хотели видеть город в градостроительном плане?

- **"Современный европейский город"**, в котором реализованы новейшие градостроительные подходы (низкоэтажный и среднеэтажный город, город, соразмерный человеку, квартальный тип застройки, дворы без машин, экогород и значительное число зеленых насаждений, "уплотнение" города и рост социальных связей, развитый общественный транспорт)(33%)
- **"Типичный российский город" с микрорайонами-муравейниками.** Город, в котором строится много нового дешевого жилья безотносительно его качества и высотности, развивается высотная и точечная застройка, отсутствует единый архитектурный стиль (2%)
- **"Автомобильный город"**. Город, где удобно автомобилистам: широкие бессветофорные улицы, избыток бесплатных парковок в городе и во дворах (в том числе за счет детских площадок и зеленых насаждений)(5%)
- **Креативный (молодежный) город.** Город, который привлекает молодежь и креативный класс, где развиты общественные пространства, креативные отрасли, арт-объекты, сфера услуг, досуговая сфера, находят поддержку инициативы городских активистов по благоустройству и др. (26%)
- **Экогород.** Город, в котором на первый план выходят вопросы экологии, сохранения зеленых насаждений, гармония человека и окружающей природы, снижение объемов выбросов (35%)



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Центр стратегий регионального  
развития ИПЭИ РАНХиГС

## СТРАТЕГИЯ ЯЛТЫ, КЕРЧИ, ТОЛЬЯТТИ: СРЕДА ДЛЯ ЖИЗНИ

Совершенствование  
общественных  
пространств,  
направленное на  
создание  
**гуманистической  
городской среды,**  
наполненной жизнью,  
реализующей  
потребности людей в  
досуге, социализации,  
активном  
времяпрепровождении

### Детские площадки

сегментированные по  
группам возрастов  
зона отдыха для родителей  
теневые навесы

### Зоны активного отдыха

спортивные площадки  
столы для настольного тенниса  
шахматные столы  
уличные игры  
скейт-парки

Зоны для временного  
размещения  
точек питания,  
гастрономических фе-  
стивалей

### Места общественного питания

различного ценового сегмента

### Зоны отдыха

с теневыми навесами

Пространство для  
удаленной работы,  
коворкинг

### Места для выставок

инсталляций  
тротуарной астрономии

### Многосюжетность

### Места для проведения обще- ственных программ

фестивалей и ярмарок

Прокат велосипедов и прочих  
средств передвижения

### Лекторий

Площадки для образовательных и культур-  
но-массовых событий  
Театральных и музыкальных представлений  
Открытых кинопоказов

Уникальные  
городские объекты

Открытый бассейн

Коммерческий кинотеатр под  
открытым небом



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Центр стратегий регионального  
развития ИПЭИ РАНХиГС

## ТИПОВЫЕ БЛОКИ СТРАТЕГИЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ (СУР)

### Вывод №2:

- **Устойчивое развитие, поиск консолидирующей идеи**





<b>Норвегия</b>	Норвегия должна играть ведущую роль в мире в развитии зеленой энергетики
<b>Канада</b>	Канада - одна из самых зеленых стран в мире
<b>Австрия</b>	Нам, в первую очередь, нужны не стандарты и технологические изменения, а умный и творческий подход, и, прежде всего, целостное решение проблем в будущем
<b>Шотландия</b>	Процветание за счет эколого-экономического устойчивого роста
<b>Ирландия</b>	Мирное, справедливое, процветающее и устойчивое общество
<b>Юта (США)</b>	Повышение качества жизни за счет увеличения и диверсификации базы доходов штата Юта
<b>Вена</b>	Кратко видение для Вены можно определить как живую урбанизацию
<b>Берлин</b>	Космополитичный, зеленый и умный город. Берлин 2030 - сосредоточение высококвалифицированной рабочей силы



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Центр стратегий регионального  
развития ИПЭИ РАНХиГС

## ИНДИКАТОРЫ «ПОДЛИННОГО ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО БЛАГОПОЛУЧИЯ»

### Вывод №3:

➤ Индикаторы  
устойчивого  
развития





## ИНДИКАТОРЫ: ТИПЫ ИНДИКАТОРОВ

### Экономика

- Ключевые индикаторы (1-5)
- Другие (1-10)

### Экология

- Ключевые индикаторы (1-5)
- Другие (1-10)

### Общество

- Ключевые индикаторы (1-5)
- Другие (1-10)

### Другие сферы (Транспорт, Управление)

- Ключевые индикаторы
- Другие индикаторы

- Индикаторы всегда отражают 3 основные направления УР (экономика, общество, экология), а также другие сферы – транспорт, госуправление, самоощущение человека в городе, внедрение умных технологий и т.п.
- Индикаторы отражают местную специфику



## Индикаторы: примеры индикаторов

Страна	Индикаторы
Норвегия, 2007	Учетные записи поколений - сгенерированные счета показывающие эффекты перераспределения средств между поколениями в отношении бюджетной политики и национальной системе страхования
Германия, 2016	63 Индикатора показывают прогресс в достижении 17 целей УР
Вермонт, 2014 (обновл. в 2016)	4 ключевых индикатора +1 основной (GPI, Индекс истинного прогресса)
Веллингтон, 2007	Индикатор GPI (индекс истинного прогресса) и его 31 составляющая, включая экономические, экологические, социальные и культурные аспекты
Аделаида, 2016	Индикаторы соответствуют основным 4 направлениям развития: умный город, интегрированный в глобальную экономику; зеленый город; город, удобный для жизни и творческий город



# РАНХиГС

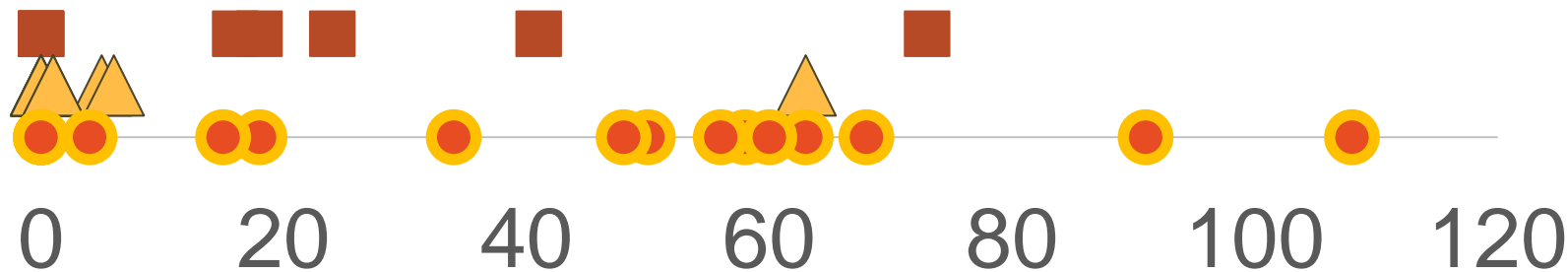
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Центр стратегий регионального  
развития ИПЭИ РАНХиГС

## ИНДИКАТОРЫ: ЧИСЛО ИНДИКАТОРОВ В РАССМОТРЕННЫХ СУР

Основные индикаторы в  
стратегиях  
нижележащих уровней

■ Муниципальная  
СУР







## КРАТКИЕ, НО ПРИ ЭТОМ КОНКРЕТНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

# Вывод №4:

- **Дерево приоритетов, целей, задач, основных мероприятий**





# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Центр стратегий регионального  
развития ИПЭИ РАНХиГС

## СТРУКТУРА СУР: ПРИМЕР ГОРОДА ВАНКУВЕРА (КАНАДА)

Home, property, and  
development

- ▷ Waste disposal and recycling
- ▷ Property tax
- ▷ Empty Homes Tax
- ▷ Utility and landfill bills
- ▷ Building and renovating
- ▲ Urban planning, zoning, and development
  - ▲ Urban planning
    - ▲ Major planning projects
      - ▲ Cambie Corridor Planning Program
        - Areas proposed for change
        - Draft plan directions
        - Oakridge Municipal Town Centre area planning
- ▷ Chinatown revitalization
- Downtown: places for people
- Eastern Core Strategy



**Многоуровневое  
дерево стратегий**

long-term. We developed the  
open house events.



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Центр стратегий регионального  
развития ИПЭИ РАНХиГС

Национальные СУР	Региональные СУР	Муниципальные СУР
Стратегический обязательный характер	Упор на конкурентные преимущества региона	Уникальность, учет специфики, не нужно согласовывать развилки
Системные развилки и обоснование конкретных решений, которые далее внедряются на уровне региона и муниципалитета	Реализация с учетом специфики региона, проекты с комплексной эффективностью для региона и межрегиональные, зонирование	Умная специализация, уникальность мер Географические приоритеты, привязка к карте, зоны развития на карте, зонирование
ПРИМЕР: Общественный транспорт, какой и почему именно он	ПРИМЕР: Какой конкретно в регионах, какие полосы, конструкции, единый оператор	ПРИМЕР: Пересадочные модели, перечень улиц для выделенных полос и др.
<b>До 70-100 страниц</b>	<b>До 100-200 страниц</b>	<b>До 150-300 страниц</b>



# РАНХиГС

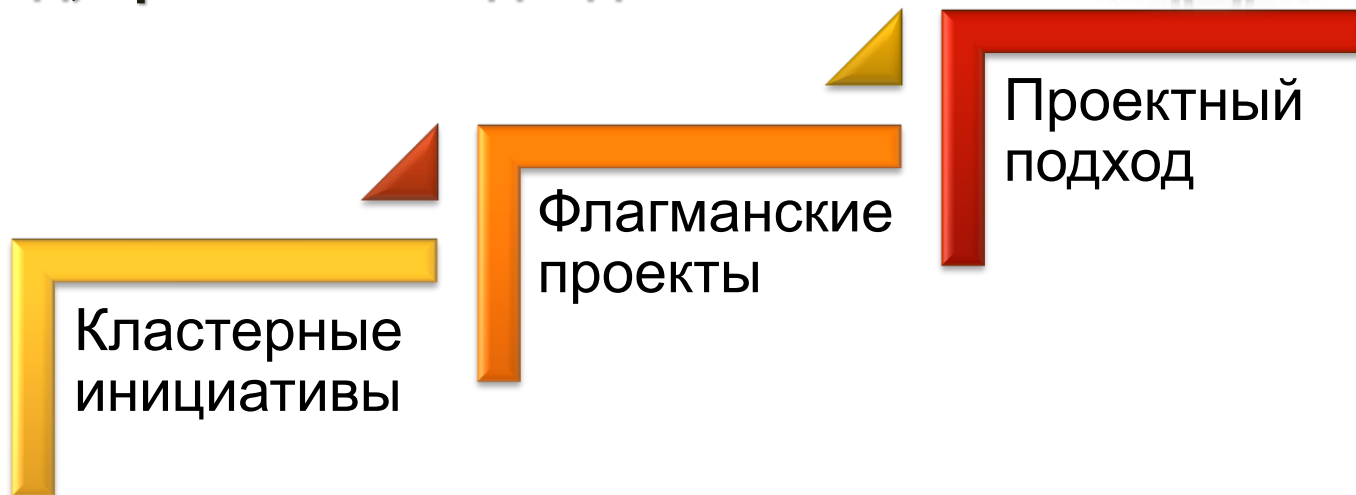
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Центр стратегий регионального  
развития ИПЭИ РАНХиГС

## РОЛЬ КООПЕРАЦИИ И КЛАСТЕРНОГО ПОДХОДА

# Вывод №5:

- Кооперация, кластерный подход, проектный подход





# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Центр стратегий регионального  
развития ИПЭИ РАНХиГС

## АКТИВНАЯ ПРОСТРАНСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА

### Вывод №6: ПРОСТРАНСТВЕННАЯ И ГРАДОСТРОИТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА





# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Центр стратегий регионального  
развития ИПЭИ РАНХиГС

## СРАВНЕНИЕ СТРАТЕГИЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И ТРАДИЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ

### Зарубежные СУР, стратегии ЦСРР ИПЭИ РАНХиГС

Проектный, публичный, общественно-ориентированный процесс разработки

Упорядоченное дерево целей и задач

Включено все, что имеет значение для «подлинного благополучия»

Решающая роль видения и консолидирующей миссии

Индикаторы устойчивого развития

Демократичность разработки, реализации и мониторинга

### Традиционные стратегии

Зачатую имитация общественных слушаний, закрытость разработки

Избыток стратегических документов, противоречия генпланов и стратегий

Про инвестиции и экономический рост любой ценой

Банальности, общие слова, отсутствие конкретных интуитивно понятных мер

Индикаторы экономического роста

Ведомственность, стратегии не реализуются, а актуализируются



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Центр стратегий регионального  
развития ИПЭИ РАНХиГС

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БАШКОРТОСТАНА -2030

### Дерево целей Стратегии

Уровень 1

**Стратегическая цель**

Уровень 2

**Стратегические приоритеты**  
(человеческий капитал,  
реальный сектор экономики,  
сбалансированное развитие  
территорий, гос. управление)

Уровень 3

**Цели**

Уровень 4

**Задачи**

Уровень 5

**Проекты**

### СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ

Стратегическая цель:  
«Башкортостан  
в 2030 году –  
конкурентоспособный регион с  
устойчивой экономикой и  
развитой социальной  
инфраструктурой, входящий в  
десятку ведущих регионов  
Российской Федерации»



## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БАШКОРТОСТАНА -2030

### АНАЛИЗ ОТДЕЛЬНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ С ПОЗИЦИЙ СТРАТЕГИЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Сравнительно краткий учет планов развития соседних субъектов Федерации

Недостаток анализа эффективности мер, принятых в рамках предыдущих стратегий, общего анализа эффективности реализации предыдущей стратегии, мер и инструментов повышения эффективности государственного управления

Краткий территориальный анализ (раздел 2.3.1. Развитие агломераций и моногородов )

Недостаток ссылок на результаты опросов общественного мнения, общественное обсуждение

Недостаточно представлен блок градостроительства, общественных пространств

Сравнительно короткое описание механизма реализации Стратегии (4 страницы)

Цели, задачи муниципальных образований, экономическое районирование

Недостаток пунктов «зеленой экономики» («зеленых закупок», повышения энергоэффективности, мер по снижению генерации ТБО, современной экологической политики)





# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Центр стратегий регионального  
развития ИПЭИ РАНХиГС

## СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КРУПНЕЙШИХ ГОРОДОВ БАШКОРТОСТАНА



**Уфа** - стратегия разрабатывается, принято Постановление «О разработке стратегии развития ГО г. УФА Республики Башкортостан (с изменениями на 31.12.2014)»

**Стерлитамак** – стратегия разработана

**Октябрьский** – стратегия разработана и утверждена

**Нефтекамск** – стратегия разработана и утверждена

**Салават** – начата разработка стратегии

**Мелеуз** – Комплексная программа развития

**Кумертау** – начата разработка стратегии

**Белебей** – стратегии нет, постановление «О создании территории опережающего социально-экономического развития «Белебей» (Башкирия)

**Белорецк** – стратегия развития муниципального района

**Сибай** – стратегия разработана и утверждена



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Центр стратегий регионального  
развития ИПЭИ РАНХиГС

Спасибо за внимание!