«Слово "кризис" мы последнее время произносим очень часто, но, на мой взгляд, мы не должны прятаться за него. Помните известную булгаковскую фразу о разрухе, которая, как известно, обычно не в клозетах, а в головах? Вот и мы не должны сегодня просто говорить о кризисе для оправдания собственной неспособности решить какие-то элементарные проблемы. Но мы действительно должны использовать те возможности, которые создают такие кризисные ситуации, для решения наиболее сложных вопросов, в том числе и тех, которые, может быть, не решались годами, или тех, решение по которым нам было трудно принять в силу самых разных причин».

Д.А. Медведев, Президент РФ, выступление на IX съезде Российского союза ректоров, 20 марта 2009 г., Москва, МГУ

«В настоящее время управление социально-экономическим развитием России вышло на новый уровень. Определены стратегические приоритеты, государство активно реагирует на последствия мирового кризиса, и данная работа требует адекватного продолжения на уровне регионов. В этой связи преодоление кризисных явлений не только не снижает, а напротив, повышает актуальность приоритетов стратегического характера».

Н.А. Винниченко, полномочный представитель Президента РФ в УрФО

Новые подходы к разработке плановых документов развития муниципальных образований

Зайцева Юлия Сергеевна — директор Центра пространственного и регионального развития Института экономических стратегий РАН, к.э.н.
Зендриков Кирилл Юрьевич — консультант Центра пространственного и регионального развития Института экономических стратегий РАН.

Мировой финансовый кризис и последовавшее за ним падение спроса на многих товарных рынках резко повысили уровень неопределенности как в бизнес-среде, так и в сфере государственного и муниципального управления. Компании начали активно замораживать инвестиционные проекты,

государство — сокращать темпы реализации ряда инфраструктурных проектов или вообще ставить их под вопрос. Бюджетный сектор отказывается от трехлетнего бюджета и вновь переходит к годовому циклу планирования. Центры экономического анализа, принадлежащие к разным научным школам, дают различные оценки причин, динамики и перспектив развития кризисных процессов. Представители различных министерств выступают с несовпадающими, а порой и взаимоисключающими прогнозами развития событий.

В этой ситуации на разных уровнях управления возникают вопросы: что может служить ориентиром в сложившейся ситуации неопределенности, какие процедуры и способы работы с будущим наиболее адекватны в сегодняшней ситуации и насколько вообще сегодня возможна сколько-нибудь достоверная прорисовка картины будущего и какими должны быть действия исходя из этой картины? В данной статье мы попытаемся дать ответы на эти и другие подобные вопросы.

Методические подходы к разработке стратегий развития, представленные в данной статье, в первую очередь относятся к городским округам, однако могут быть использованы и при разработке стратегий для муниципальных образований других типов.

Кризис — время возможностей

В условиях мирового финансового кризиса различные органы государственного управления и местного самоуправления демонстрируют разные линии поведения по отношению к стратегическому планированию.

Одни полагают, что поскольку неопределенность социальной и экономической ситуации резко возросла, а горизонт планирования сузился, то необходимо отказаться от любых стратегических разработок и сосредоточиться на решении локальных задач по обеспечению функционирования и выживания. В соответствии с этой логикой направление ресурсов на стратегические разработки является нерациональным и расточительным.

Другие считают, что в условиях неопределенности возрастает значимость стратегии и стратегических разработок, поскольку именно стратегия позволяет противостоять неопределенности и реализовывать последовательную линию поведения во внешнем мире.

Помните известную булгаковскую фразу о разрухе, которая, как известно, — в головах?

Опыт предыдущего кризисного периода показал, что муниципальные образования, не имевшие своих стратегий развития и не накопившие достаточного количества проработанных проектных идей за время отсутствия финансовых ресурсов для их реализации, оказались неконкурентоспособными при появлении таких ресурсов, а муниципальные образования, начавшие в этот период работать над стратегией, смогли в большей степени воспользоваться последовавшим за кризисом ростом экономики.

Безусловно, кризис сокращает имеющиеся финансовые ресурсы, однако он не препятствует осмыслению возможных направлений развития, формированию перспективных проектов, работе по снятию административных барьеров, совершенствованию нормативно-правовой базы муниципального образования, повышению эффективности управления. Более рациональным, учитывая средне- и долгосрочные последствия таких действий, будет проведение этих работ с учетом четких стратегических ориентиров.

Современный этап предъявляет очень жесткие требования к стратегии, так как необходимо максимально эффективно использовать ресурсы как в процессе разработки стратегии, так и в процессе ее реализации. Она должна быть предметным и содержательным документом, а не набором лозунгов в стиле «за все хорошее и против всего плохого». В то же время слишком подробный и «жесткий» документ неадекватен в условиях кризиса в силу высокой неопределенности ситуации и низкой достоверности экстраполяционных прогнозов. Слишком же общий документ, содержащий только основные принципы, ценности и лозунги, недостаточен, так как слабо помогает менеджерам в принятии решений.

Иначе говоря, документ *«Стратегия развития муниципального образования»* представляет собой изложение в максимально сжатой форме *основных долгосрочных* направлений и проектов развития муниципального образования. Он не должен размываться сиюминутными проблемами и громоздкими приложениями.

Такой документ лучше всего начинать разрабатывать за полтора года до начала реализации стратегии, в сентябре. Это позволит, с одной стороны, обеспечить полноценное общественное участие и провести социологические исследования, а с другой — сформировать среднесрочную программу развития, план действий и бюджет на первый год реализации стратегии.

Функциональный анализ — основа для разработки сценариев развития

В России в настоящее время наработан и используется достаточно

широкий спектр технологических подходов к разработке стратегии развития муниципального образования. Формально технологии, применяемые разными группами разработчиков, могут быть достаточно похожими, но содержательно все они имеют свои нюансы, оказывающие значимое влияние на качество конечного документа. С точки зрения авторов данной статьи, «золотая середина» (в соотношении «практическая полезность — сроки разработки — цена документа») может быть достигнута за счет использования методов функционального анализа, методов сценарного проектирования и интерактивных процедур общественного участия.

Центры экономического анализа, принадлежащие к разным научным школам, дают различные оценки причин, динамики и перспектив развития кризисных процессов.

Особенностью первых двух методов является предмет анализа. В данном случае им становится набор функций, которые муниципальное образование выполняет по отношению к своим внешним и внутренним партнерам (1). Выявление прошлых, текущих или возможных функций города относительно более широких социально-экономических систем не только позволяет увидеть и использовать долгосрочные тренды и процессы, но и создает поле для рационального стратегического целеполагания и проектирования.

Функции городов изменяются медленно, и, как правило, такие изменения отражаются на их социокультурном и архитектурном облике. Изменение функций муниципалитета достаточно четко указывает на возможные пути и направления развития города или района, в то же время приобретение и удержание новых функций оставляет городскому сообществу и внешним агентам развития широкое поле для приложения творческих усилий и реализации управленческой воли.

На примере г. Архангельска видно, как исчерпание городом функции центра переработки сплавляемого по Северной Двине леса привело к закрытию множества расположенных вдоль берега небольших лесобирж и лесозаводов, развитию на этих участках берега других видов деятельности — появлению рекреационных учреждений, жилых кварталов и др.

От функционального анализа можно перейти к построению сценариев развития. Особенность предлагаемого сценарного метода состоит в том, что в нем анализируется сразу несколько принципиально различных сценариев развития событий. Различия между сценариями закладываются не в наборе значений макроэкономических или иных количественных показателей, а в том, какая или какие функции города будут ключевыми и системообразующими в рассматриваемый прогнозный период, а каким предстоит играть вспомогательные или подчиненные роли.

При таком подходе возможных сценариев развития может получиться достаточно много — в г. Архангельске было создано 8 сценариев (2), а в г. Ноябрьске — пять (3). Эти сценарии могут быть соотнесены и с традиционной триадой вариантов развития: оптимистический, пессимистический, реалистический. При этом получится несколько оптимистических, несколько пессимистических и иных сценариев. Эти сценарии также могут быть соотнесены со сценариями, выделяемыми в Концепции долгосрочного социально-экономического развития России: инерционным, энерго-сырьевым и инновационным. Хотя подобное соотнесение достаточно условно и осуществляется по принципу воздействия, которое разные сценарии развития могут оказать на экономику и социальную сферу города.

Сложность и одновременно эффективность данного метода состоит в том, что выбор наиболее благоприятного для города и городского сообщества сцена-

рия часто означает выбор способа застройки тех или иных территорий города, выбор мощности и топологии городских инфраструктур и др. Таким образом, выбор сценария — это выбор с далеко идущими финансовыми и градостроительными последствиями.

С другой стороны, как мы уже отмечали ранее, часто масштаб, сроки и конкретный механизм реализация тех или иных функций города во многом определяется внешними по отношению к нему субъектами. Поэтому важно, чтобы городские власти имели все поле сценариев и могли соотносить действия внешних игроков с одним из них. Это позволит выстраивать переходы между сценариями и сохранять управляемость в сложных условиях финансового кризиса.

Стратегии не рождаются только из анализа прошлого

В стратегическом планировании всегда присутствует элемент субъектности и воли. Анализ естественных тенденций, который можно провести на основе статистических данных пошлого, позволяет увидеть ограничения и возможные ресурсы для развития, но никак не может служить достаточным основанием для формулирования образа будущего и постановки стратегических целей. Тем более что в периоды резких изменений — как в период экономического роста, так и в период кризиса и спада — резко снижается достоверность прогнозов и аналитических выводов, построенных на экстраполяции количественных данных прошлых лет. Поэтому воля, замыслы и намерения конкретных субъектов действия на территории городов вносят в формирование реального будущего не меньший, а порой больший вклад, чем естественные тенденции и процессы. Следовательно, при формулировании стратегических ориентиров развития города необходимо анализировать существенно более трудноуловимую, но от этого не менее значимую, чем статистические данные о прошлом, субстанцию — планы и намерения ключевых игроков на территории. В частности, это значит, что разработка стратегических документов городского развития должна включать интерактивные процедуры и мероприятия, в ходе которых эти планы и намерения могут быть высказаны, а представления о будущем проявлены.

Анализ планов и намерений позволяет выявить еще одну группу ограничений стратегического развития — ограничения, связанные с образами возможного будущего, с представлениями ключевых игроков, поскольку может быть реализовано только то, что кем-либо воспринимается как возможное.

Основной сложностью в реализации процедур общественного участия является то, что сегодня в городах наблюдается явный дефицит идей, замыслов и проектов. В то же время многие идеи, которые по объективным причинам могут быть реализованы в городе в будущем, а стратегии, как правило, пишутся минимум на 10–15 лет, отметаются отдельными представителями местных сообществ из-за неудач похожих проектов в прошлом или из-за невозможности их осуществить прямо сейчас. Этим, возможно, объясняется некоторая растерянность отдельных государственных и муниципальных управленцев перед лицом кризиса — естественные тенденции не работают, а идей, замыслов для волевого целеполагания явно недостаточно.

Вертикально интегрированные стратегии

Процесс разработки стратегии развития муниципального образования с использованием описанных выше методов упрощается в случае наличия стратегических документов на уровне страны в целом, субъекта Федерации, а также у расположенных на территории муниципального образования крупных хозяйствующих субъектов и общественных организаций. Эти стратегические документы позволяют сформулировать внешние контексты и рамки развития муниципального образования.

До последнего времени не существовало примеров наличия всей цепочки стратегических документов. В лучшем случае при разработке стратегии развития муниципального образования была возможность учета стратегии развития субъекта Федерации.

В 2007–2009 гг. в Уральском федеральном округе впервые осуществлена разработка полного комплекса стратегических документов (Россия (4) — федеральный округ (5) — субъект Федерации (6) — муниципальное образование (7)).

«Уральский федеральный округ первый в стране прошел путь по созданию вертикали целостного стратегического планирования. В ходе работы по подготовке Стратегии-2020 были увязаны между собой межотраслевое взаимодействие, ресурсное обеспечение, а также системы значимых проектов. В итоге была выстроена цепочка от федерального уровня до муниципального, обеспечивающая преемственность федеральной политики, взаимосвязь бюджетов», — сказал В.Ф. Басаргин, министр регионального развития РФ, на совещании, посвященном вопросам социально-экономического развития регионов, входящих в УрФО, 11 декабря 2008 г. в г. Кургане.

Все заявленные документы разрабатывались параллельно, что сократило время их подготовки, однако существенно повысило сложность работ, так как потребовалось итерационное согласование вопросов, относящихся к компетенции разных уровней власти.

Разработка комплекса документов началась в 2006 г. с поручения Президента Российской Федерации по итогам заседания Государственного совета Российской Федерации, состоявшегося 21 июля 2006 г., когда было принято решение о создании Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации (КДР РФ). Она была разработана и принята в ноябре 2008 г.

Кризис сокращает имеющиеся финансовые ресурсы, однако не препятствует осмыслению возможных направлений развития.

В конце 2007 г. на совещании губернаторов Уральского федерального округа было принято решение о создании стратегии округа как составной части КДР РФ, а также о разработке стратегических документов во всех субъектах Федерации, входящих в УрФО, либо корректировке уже существующих документов с учетом национальных и окружных целей и задач долгосрочного развития. К концу 2008 г. такая работа была в целом завершена (8).

Стратегия развития УрФО детализировала положения КДР РФ и задала внешние контексты и рамки для развития субъектов Федерации, входящих в УрФО. В то же время при ее разработке были использованы наработки субъектов Федерации в области их социально-экономического развития. Стержнем Стратегии стал проект «Урал Промышленный — Урал Полярный», с учетом которого выстраивались межрегиональные социально-экономические взаимодействия.

В субъектах Федерации, например в Ямало-Ненецком автономном округе, при разработке стратегии учитывались проект «Урал Промышленный — Урал Полярный», программы и стратегии развития крупных федеральных компаний (например, ОАО «Газпром»), а также проекты развития регионального уровня.

Летом 2008 г. была начата разработка Стратегии социально-экономического развития г. Ноябрьска, замыкавшей цепочку стратегических документов, и Программы социально-экономического развития города, осуществлявшейся в увязке с национальной и окружными стратегиями, задававшими внешние рамки развития муниципального образования. К началу 2009 г. написание базовых текстов было завершено, в настоящее время документы проходят согласование в администрации Ямало-Ненецкого автономного округа. При подготовке стратегических документов муниципального образования было определено место города в крупных проектах федерального и регионального уровня, а также выработаны собственные проекты, важные для его дальнейшего развития.

Значительным прорывом при проведении этих работ стало то, что документы всех уровней — от верхнего до нижнего — объединены общими концептуальными целями, хотя каждый из них детализирует эти цели в зависимости от уровня полномочий и масштаба решаемых задач.

От стратегии — к плану действий

Процесс работы над стратегией социально-экономического развития муниципального образования (далее — Стратегия) не заканчивается подготовкой и принятием документа с таким названием. Это лишь первый шаг. Далее должна следовать подготовка (или корректировка в случае наличия таковых) еще ряда документов, закладывающих основу успешной реализации стратегических идей. К таким документам относятся: программа социально-экономического развития, развернутый план действий на год, генеральный план, правила землепользования и застройки или схема территориального планирования, среднесрочный финансовый план и годовой местный бюджет.

Перечень, порядок разработки и реализации этих документов определены Бюджетным кодексом Российской Федерации от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ, Градостроительным кодексом Российской Федерации от 29 декабря 2004 г. № 190-ФЗ, Федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ, Федеральным законом «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации» от 20 июля 1995 г. № 115-ФЗ.

Далее остановимся лишь на программе социально экономического развития (далее — Программа) и плане действий (далее — План).

Программа в основном предназначена для определения действий представительного и исполнительного органов муниципального образования по решению среднесрочных стратегических задач. В ней *детализируются* мероприятия, сроки, исполнители, финансовые ресурсы, а также целевые индикаторы.

Разработка Программы может быть начата параллельно с работой по определению Стратегии развития муниципального образования, так как для ее подготовки требуется существенно более детальный анализ системы управления муниципальным образованием и муниципальным сектором экономики, чем для Стратегии. Подготовка Программы может быть завершена только после осуществления процесса согласования и принятия Стратегии, но не позднее, чем начнется формирование бюджета на первый год реализации Программы.

Самым *подробным* и *краткосрочным* документом, используемым в процессе реализации стратегических целей, является *План действий* на отчетный год. В нем пошагово прописывается процесс реализации мероприятий Программы и определяются сроки их выполнения. Столь детальное планирование требуется для обеспечения согласованности действий подразделений администрации. Особенно важно точное планирование по срокам в случае использования конкурсных процедур при выборе внешних подрядчиков для участия в реализации тех или иных мероприятий Программы, а также при реализации комплекса мероприятий, для успешности которых значима последовательность действий во времени либо присутствует сезонность в проведении работ. План действий разрабатывается параллельно с Программой и учитывается при обосновании бюджетных расходов, следовательно, основная работа над ним должна быть завершена до утверждения бюджета на следующий год — год реализации плана действий.

Программа и ее связь со Стратегией

Ключевым звеном, связывающим Стратегию социально-экономического развития с документами социально-экономического, территориального и бюджетного планирования, является Программа социально-экономического развития. Трансформация стратегических приоритетов и проектов в перечень взаимоувязанных по срокам, объемам финансирования и ответственным исполнителям действий администрации муниципального образования является отдельной сложной задачей. При ее решении необходимо также учитывать требования, формулируемые федеральным и региональным законодательством, направленные на реформирование разных сфер жизни муниципальных образований, а также среднесрочные программы и проекты федерального и регионального уровня, реализуемые на его территории.

Мероприятия Программы разрабатываются на основе анализа и оценки проблем социально-экономического развития муниципального образования, носящих комплексный межотраслевой характер, и среднесрочного прогноза социально-экономического развития.

Для разработки программных мероприятий используются как аналитические материалы, подготовленные в рамках разработки Стратегии социально-экономического развития муниципального образования, так и результаты дополнительных детальных исследований нормативно-правовой базы, организационной структуры, технологий и методик, используемых при управлении муниципальным образованием.

Мероприятия Программы относятся к следующим четырем типам действий.

1. Совершенствование нормативной правовой базы, обеспечивающей социально-экономическое развитие.

2. Организационное обеспечение взаимодействия исполнителей и участников Программы.

3. Методическое обеспечение реализации мер социально-экономического развития в городе.

4. Реализация проектов в области социально-экономического развития города.

Расходы на Программу планируются за счет средств бюджета города на соответствующий бюджетный и среднесрочный финансовый периоды, за счет получения государственных субсидий из бюджета субъекта Федерации и федерального бюджета в установленном порядке на соответствующем уровне в рамках сопряженных программ, а также за счет внебюджетных источников.

В случае разработки Стратегии социально-экономического развития муниципального образования с привлечением на конкурсной основе внешнего консультанта логичным действием является участие этого консультанта и при разработке Программы

социально-экономического развития, что позволяет обеспечить согласованность этих двух документов, а также оптимизировать затраты на их разработку.

Так, например, Стратегия социально-экономического развития г. Ноябрьска на период до 2025 г., начало разработки которой было инициировано градообразующими предприятиями города и профинансировано Фондом развития г. Ноябрьска, создавалась вместе с Долгосрочной целевой программой «Комплексное социально-экономическое развитие г. Ноябрьска в 2009–2013 гг.». Финансирование работ по подготовке этой второй программы осуществлялось за счет средств местного бюджета. Оба документа были подготовлены при участии одной научной организации — ГНИУ «Совет по изучению производительных сил», выступавшей также разработчиком Стратегии развития УрФО и большинства стратегических документов субъектов Федерации, относящихся к УрФО.

В периоды резких изменений достоверность прогнозов и аналитических выводов резко снижается.

Среднесрочная цель, определенная в рамках Стратегии развития города, была сформулирована как создание условий в г. Ноябрьске, способствующих повышению качества жизни населения, диверсификации экономики, консолидации городского сообщества и активизации его участия в разработке и реализации программ и проектов социально-экономического развития города. Для ее достижения предполагается решить следующие задачи.

1. Совершенствование муниципального планирования, кадровой, информационной политики.

2. Совершенствование системы управления муниципальными финансами и переориентация ее на решение стратегических задач развития города.

3. Реформирование муниципального сектора экономики.

4. Создание комфортной городской среды.

5. Реорганизация городского пространства в соответствии с перспективными направлениями развития.

6. Повышение привлекательности города для молодежи и создание условий для поддержания возможностей ее занятости и самореализации.

7. Развитие малого и среднего предпринимательства.

Эти задачи определили перечень подпрограмм, включенных в Долгосрочную целевую программу. Перечень задач и содержание программных мероприятий определялись с учетом содержания и плана-графика реализации Стратегии развития города.

Программа помимо основного текста, обосновывающего причины разработки и содержание задач и программных мероприятий включает ряд приложений, являющихся ее неотъемлемой частью.

1. Перечень нормативных правовых актов, положения которых были учтены при разработке долгосрочной целевой программы.

2. Прогноз социально-экономического развития города.

3. Комплекс мероприятий долгосрочной целевой программы.

4. Обоснование бюджетных ассигнований на реализацию мероприятий Долгосрочной целевой программы.

5. Целевые показатели Программы.

6. Перечень приоритетных направлений экономической деятельности для развития предпринимательской деятельности.

7. Перечень приоритетных социальных объектов для включения в адресную инвестиционную программу.

Ключевым является комплекс программных мероприятий (в форме таблицы представлены описание мероприятий, ответственные, сроки реализации, показатели реализации, объем и источник финансирования).

План действий — рабочий документ администрации муниципального образования по реализации Стратегии развития

Рабочим документом в рамках реализации Стратегии и Программы развития муниципального образования является План действий на отчетный год. При подготовке Плана действий сохраняется структура Программы. Он представляется в форме таблицы, включающей:

- перечень мероприятий;
- этапы их реализации (как организационные, так и временные);
- ответственных за выполнение мероприятий;
- средства, которые должны быть дополнительно выделены для осуществления намеченных действий, и источники получения средств;
- приоритетность осуществления мероприятий с выделением: 1) мероприятий, которые должны быть выполнены обязательно, так как это является требованием федерального законодательства или критически важно для сохранения устойчивости города; 2) ме-

роприятий, которые напрямую не требуются законодательством, но их неисполнение может оказать существенное негативное воздействие на развитие города; 3) мероприятий, которые важны для развития города, но их выполнение может быть отложено на следующий год в случае отсутствия возможностей финансирования;

• роль мероприятий для развития города с разделением на стратегические и текущие.

Разработанный в таком формате План действий позволяет определить приоритетность финансирования отдельных мероприятий, что особенно важно в условиях сокращения бюджетных расходов, а также осуществлять оперативный контроль реализации программных мероприятий.

Представленные в статье методические и технологические подходы позволяют разработать эффективную Стратегию развития города, а также комплекс плановых документов, необходимых для ее реализации. При этом предложенные механизмы дают возможность гибко реагировать на изменения внешних условий, в том числе на кризисные процессы, не потерять за текущими проблемами и заботами стратегических ориентиров, а также подготовиться к началу оживления экономики.

ПЭС 9181/22.06.2009

Примечания

1. Под партнерами в данном случае понимается широкий круг заинтересованных лиц, являющихся как резидентами, так и нерезидентами экономики муниципального образования.

2. Более подробно о разработке Стратегии социально-экономического развития г. Архангельска см.: Агеев А.И., Зайцева Ю.С., Зендриков К.Ю. Использование сценарного подхода в стратегическом управлении муниципальным образованием в условиях экономического роста // Экономические стратегии. 2008. № 5–6.

3. Стратегия социально-экономического развития г. Ноябрьска до 2025 г., 2009 (http://www.noyabrskadm.ru/programs/2231).

4. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р.

5. Стратегия социально-экономического развития Уральского федерального округа до 2020 г. (проект) (http://econom.midural.ru/strategiy/urfo/).

6. Стратегия социально-экономического развития Ямало-Ненецкого автономного округа до 2020 г., утвержденная постановлением Государственной думы Ямало-Ненецкого автономного округа от 14 ноября 2008 г. № 1541, и Комплексная программа развития и размещения производительных сил Ямало-Ненецкого автономного округа до 2030 г. (проект).

7. Стратегия социально-экономического развития г. Ноябрьска до 2025 г., (http://www.noyabrskadm.ru/programs/2231) и Долгосрочная целевая программа «Комплексное социально-экономическое развитие города Ноябрьска в 2009–2013 гг.» (проект; http://www.noyabrskadm.ru/programs/2231).

8. На совещании «О мерах по реализации стратегии социально-экономического развития Уральского федерального округа до 2020 года», проходившем 28 января 2009 г. в Екатеринбурге с участием полномочного представителя Президента РФ в УрФО и всех губернаторов, было принято решение о принятии Стратегии УрФО. Разработка и корректировка стратегических документов в разных субъектах Федерации, входящих в УрФО, находятся в настоящее время на разных стадиях обсуждения и утверждения.