



ДОЛГОСРОЧНЫЕ ПЛАНЫ РАЗВИТИЯ: ОТ СТРАТЕГИЙ ДО РЕАЛИЗАЦИИ

Сухова Д.М.

При участии Ульяновой Ю.А.

Глава из «Африка 2027. Возможности и риски»
экспертно-аналитического справочника,
подготовленного Центром изучения Африки НИУ ВШЭ

Под общей редакцией А.А. Маслова

Авторы:

Сухова Дарьи Максимовна, научный сотрудник Интеграции Экспертизы.

Под редакцией Маслова Андрея Александровича, директора Центра изучения Африки НИУ ВШЭ.

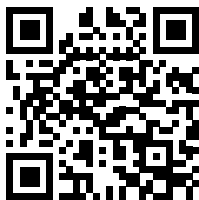
Глава **«Долгосрочные планы развития: от стратегий до реализации»** посвящена анализу систем стратегического планирования в странах Африки. Рассматриваются становление и эволюция долгосрочного планирования, общие черты и различия в стратегических приоритетах отдельных регионов Африки, а также особенности отраслевых стратегий в сферах образования, здравоохранения, энергетики, сельского хозяйства и цифровой трансформации. Особое внимание уделяется подходам к разработке и реализации национальных стратегий развития, механизмам их государственного мониторинга и оценки, а также роли международных организаций, зарубежных государств и других внешних партнеров в определении и реализации стратегических приоритетов.

Материал подготовлен Центром изучения Африки НИУ ВШЭ в рамках экспертно-аналитического справочника «Африка 2027. Возможности и риски».

«Африка 2027. Возможности и риски» – экспертно-аналитический справочник посвящен ключевым тенденциям, вызовам и перспективам развития континента. Он продолжает серию изданий «Африка 2023. Возможности и риски», «Africa 2025: Prospects and Challenges» и «Африка 2025. Возможности и риски», предлагая российский взгляд на экономические, социальные и технологические процессы в странах Африки. Новое издание существенно расширяет тематический охват серии.

*Книга подготовлена командой экспертов и исследователей,
объединенной Центром изучения Африки НИУ ВШЭ (Москва, Россия).*

Цифровая версия
справочника
доступна по ссылке:



Долгосрочные планы развития: от стратегий до реализации

Истоки планирования

Практика долгосрочного планирования начала складываться в начале XX в. как способ системного определения целей национального развития и механизмов их достижения. В 1919 г. губернатор британской колонии Золотой Берег (ныне Гана) Гордон Гуггисберг разработал десятилетний план развития территории на 1920–1930 гг. Документ вошел в историю как План Гуггисберга (Guggisberg Plan) и охватывал вопросы развития инфраструктуры, здравоохранения, образования и административного управления колонией. Этот документ стал первым долгосрочным планом комплексного развития страны (обширной автономной территории)^{1,2}.

Первой страной, где долгосрочное планирование приобрело системный характер, стал СССР. Предпосылки для его развития сформировались еще в Российской империи, прежде всего в сфере энергетики, транспорта и промышленности. Наработки российских инженеров по развитию районных электростанций, использованию угля и торфа и развитию сетевой энергетики легли в основу первого долгосрочного плана по электрификации, принятого уже при советской власти. В 1920 г. Государственная комиссия по электрификации России под руководством Г.М. Кржижановского подготовила план ГОЭЛРО, утвержденный на VIII Всероссийском съезде Советов

в качестве общегосударственной программы электрификации и восстановления хозяйства.

Впоследствии советское руководство перешло к системе пятилетнего планирования – т.н. «пятилеткам». Первый пятилетний план СССР был принят в 1929 г. и закрепил модель директивного планирования, ориентированного на ускоренную индустриализацию, развитие тяжелой промышленности, изменение ее отраслевой структуры и мобилизацию человеческих ресурсов. За пределами СССР системное планирование начало распространяться позднее и сперва охватывало такой же временной диапазон. После Второй мировой войны многолетние планы, построенные как по директивной модели (как в СССР), так и по индикативной, стали инструментами для восстановления разрушенных экономик и модернизации промышленности. Одной из первых к среднесрочному планированию перешла Франция: первый план восстановления и модернизации готовился в 1945–1946 гг., после запуска плана Маршалла в 1948 г. плановые документы стали частью механизма распределения ресурсов и внешней помощи³. С середины 1950-х гг. государственные программы социально-экономического развития начали формироваться в Японии, первый пятилетний план правительства охватывал 1956–1960 гг.⁴ Китай перешел к пятилетнему планированию в 1953 г., когда началась реализация Первого пятилетнего плана на 1953–1957 гг.⁵

1 United Nations Economic Commission for Africa. Planning for Africa's development. Lessons, insights and messages from past and present experiences. URL: https://archive.uneca.org/sites/default/files/PublicationFiles/planning_for_africas_development_hr_fullen.pdf

2 Wiemers A. "It is All He Can Do to Cope with the Roads in His Own District": Labor, Community, and Development in Northern Ghana, 1919–1936. *International Labor and Working-Class History*. 2017;92:89–113. doi:10.1017/S0147547917000102

3 United Nations Economic Commission for Africa. Planning for Africa's development. Lessons, insights and messages from past and present experiences. URL: https://archive.uneca.org/sites/default/files/PublicationFiles/planning_for_africas_development_hr_fullen.pdf

4 Japan's Five Year Economic Plan. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 26: 309–312. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8292.1955.tb02026.x>

5 The Office of the Chargé d'Affaires of the People's Republic of China in the Republic of Lithuania. History. Contemporary Period(1949-). URL: https://lt.china-office.gov.cn/eng/ljzg/zgjk/lsgk/200405/t20040530_2911565.htm

Деколонизация планирования в Африке

Начало долгосрочному планированию в Африке было положено колониальными администрациями, но получило распространение уже после обретения странами независимости. Правительство сохранившей независимость Эфиопии внедрило инструменты планирования в 1944 г. при императоре Хайле Селассие I, во время правления которого при поддержке миссии американских технических экспертов была разработана десятилетняя программа промышленного развития.

Колониальная администрация Нигерии в 1946 г. разработала Десятилетний план развития и благосостояния страны (Ten-Year Plan of Development and Welfare for Nigeria (1946–1956)). После получения независимости правительство Нигерии перешло к разработке примерно пятилетних планов (1962–1968 гг., 1970–1974 гг., 1975–1980 гг., 1981–1985 гг.). Среди приоритетных для новых правительств задач были ускорение темпов роста ВВП, развитие инфраструктуры, транспорта, связи, энергетики, образования, здравоохранения и расширение занятости населения.

Пятилетний план развития Ганы на 1951–1956 гг. стал первой программой, за реализацию которой отвечали местные органы самоуправления, а не колониальная администрация. После получения независимости первый президент Кваме Нкрума поддержал централизованное планирование и ускоренную индустриализацию. Второй пятилетний план охватывал 1959–1964 гг., Семилетний план 1963–1970 гг. был направлен на структурную перестройку экономики, развитие промышленности и снижение зависимости от экспорта сырья⁶.

К 1965 г. планы развития были приняты в 35 африканских странах.

Часть стран опиралась на социалистические модели развития (Гана, Эфиопия, Уганда, Тунис,

Сейшелы и др.), в то время как другие развивались как рыночные экономики (Нигерия, Камерун и др.). В 1960–1970-е гг. многие страны выбрали централизованные модели не только из-за идеологического влияния социализма, но и по практическим причинам: слабость частного сектора, ограниченность кадровых и институциональных возможностей определяли спрос на централизованные государственные решения⁷.

Вклад СССР в планирование африканских стран на заре независимости проявлялся прежде всего через подготовку кадров и работу советских специалистов в странах, выбравших социалистическую ориентацию. Например, в Судане после военного переворота 1969 г. новые власти отменили реализацию ранее разработанного плана на 1968–1972 гг. Вместо него был принят Пятилетний план экономического и социального развития на 1970/71–1974/75 гг., готовившийся при участии 15 советских специалистов по планированию. В качестве приоритетов выделялись социалистическое развитие, расширение роли государственного сектора, рост ВВП до 7,6% в год, социальных услуг и экспортной выручки⁸. В Сомали СССР принимал участие в разработке трехлетнего плана 1971–1973 гг., предполагавшего развитие сельского хозяйства и создание новых промышленных предприятий⁹.

В 1970–80-х гг. правительствам большинства стран были приняты программы структурной адаптации, продвигаемые международными финансовыми институтами, что означало свертыwanie усилий в области самостоятельного государственного стратегического планирования.

6 United Nations Economic Commission for Africa. Planning for Africa's development. Lessons, insights and messages from past and present experiences. URL: https://archive.uneca.org/sites/default/files/PublicationFiles/planning_for_africas_development_hr_fullen.pdf

7 Там же.

8 Central Intelligence Agency. Intelligence Memorandum. Soviet Economic and Military Presence in the Sudan. URL: <https://www.cia.gov/readingroom/docs/CIA-RDP85T00875R001700020015-2.pdf>

9 Metz H.C. Somalia: A Country Study. Washington: GPO for the Library of Congress. 1992. URL: <https://countrystudies.us/somalia/59.htm>

К концу 1990-х гг. начался новый виток развития госпланирования, призванный увязать инициативы по сокращению долгового бремени с национальными бюджетами и финансированием внешних партнеров. Дополнительный импульс для возврата к государственному долгосрочному и среднесрочному планированию дало принятие Целей развития тысячелетия ООН (ЦРТ) в 2000 г. Как ЦРТ, так и принятые в 2015 г. Цели устойчивого развития (ЦУР) ООН определяли цели, но не пути их достижения и стали в целом важным шагом в сторону от однолинейной западноцентричной модели развития с жёсткой системой оценок и предписаний, оторванных от интересов населения.

Общеконтинентальные рамочные планы развития начали разрабатываться под эгидой Организации Африканского единства с 1979 г., когда странами-членами объединения была принята Монровийская стратегия, рассчитанная до 2000 г. Ключевым документом для ее реализации стал Лагосский план действий 1980 г., за которым последовала Программа экономического восстановления Африки на 1986–1990 гг. и Абуджийский договор 1991 г., закрепивший поэтапное формирование Африканского экономического сообщества через региональные объединения. После создания Африканского союза в 2002 г. общеафриканская повестка развития получила новую институциональную рамку. Ее ключевым ориентиром стала «Повестка 2063», принятая в 2015 г. и задающая долгосрочные приоритеты, с которыми государства-члены соотносят национальные стратегии развития¹⁰. Планирование и координация опираются также на десятилетние «планы осуществления», до 2023, 2033 и т.д. годов, принимаемые в привязке к «Повестке 2063».

Стратегическое планирование на современном этапе

По состоянию на середину 2026 г. национальные стратегии или сопоставимые актуальные документы стратегического планирования опубликованы в 47 странах¹¹. Среди стран, в которых актуальные долгосрочные стратегии еще не опубликованы или отсутствуют, – Алжир, Эритрея, Эсватини, Габон, Гамбия, Ливия и Южный Судан. У Гвинеи-Бисау стратегия формально опубликована, но срок ее действия уже истек.

Причины отсутствия актуальной долгосрочной стратегии различаются. В Алжире, например, стратегические документы разработаны, но не публикуются: президентская пресс-служба заявляет о реализации «стратегического плана развития»¹². В Эритрее Национальный план развития на 2027–2031 гг. находится в процессе разработки при поддержке ПРООН и еще не опубликован. В Эсватини срок действия долгосрочного Видения 2022 завершился, новая долгосрочная стратегия принята не была.

В ряде стран разрыв в планировании связан с политической нестабильностью. В Габоне после переворота 2023 г. стратегическое планирование реализуется в рамках краткосрочного Национального плана развития переходного периода на 2024–2026 гг.¹³ В Гамбии разработка долгосрочной стратегии Vision 2050, по данным Министерства финансов от 2026 г., остается незавершенной¹⁴. В Ливии формирование единой долгосрочной рамки осложняется сохраняющейся политической нестабильностью и дублированием государственных институтов, однако в 2026 г. опубликована Стратегия водной безопасности до 2050 г.¹⁵

10 African Union. Agenda 2063: The Africa We Want. URL: https://au.int/sites/default/files/documents/33126-doc-framework_document_book.pdf

11 В случаях, когда долгосрочные стратегические документы находятся на стадии разработки, в анализ были включены последние краткосрочные стратегии. Среди данных стран – ДРК, где доступен план развития на 2024–2028 гг.; Гвинея-Бисау, актуальный доступный документ датируется 2025 г.; Лесото со стратегией на 2023/24–2027/28 гг.; Сомали со стратегией на 2024–2029 гг.; Буркина-Фасо с документом на 2026–2030 гг.; ЦАР с планом на 2024–2028 гг.; Республика Конго, где опубликован среднесрочный план на 2022–2026 гг., тогда как долгосрочная стратегия Congo 2048 не находится в открытом доступе.

12 Algérie Presse Service. Algeria's strategic development plan taking concrete shape on ground. URL: <https://www.aps.dz/en/presidency-news/mmwb6e13i-algeria-s-strategic-development-plan-taking-concrete-shape-on-ground>

13 Ministère de l'Economie et des Participations. Le Plan National de Développement pour la Transition (PNDT) 2024–2026. URL: <https://www.scribd.com/document/707434365/PNDT-Gabon-2024-2026-CTRI>

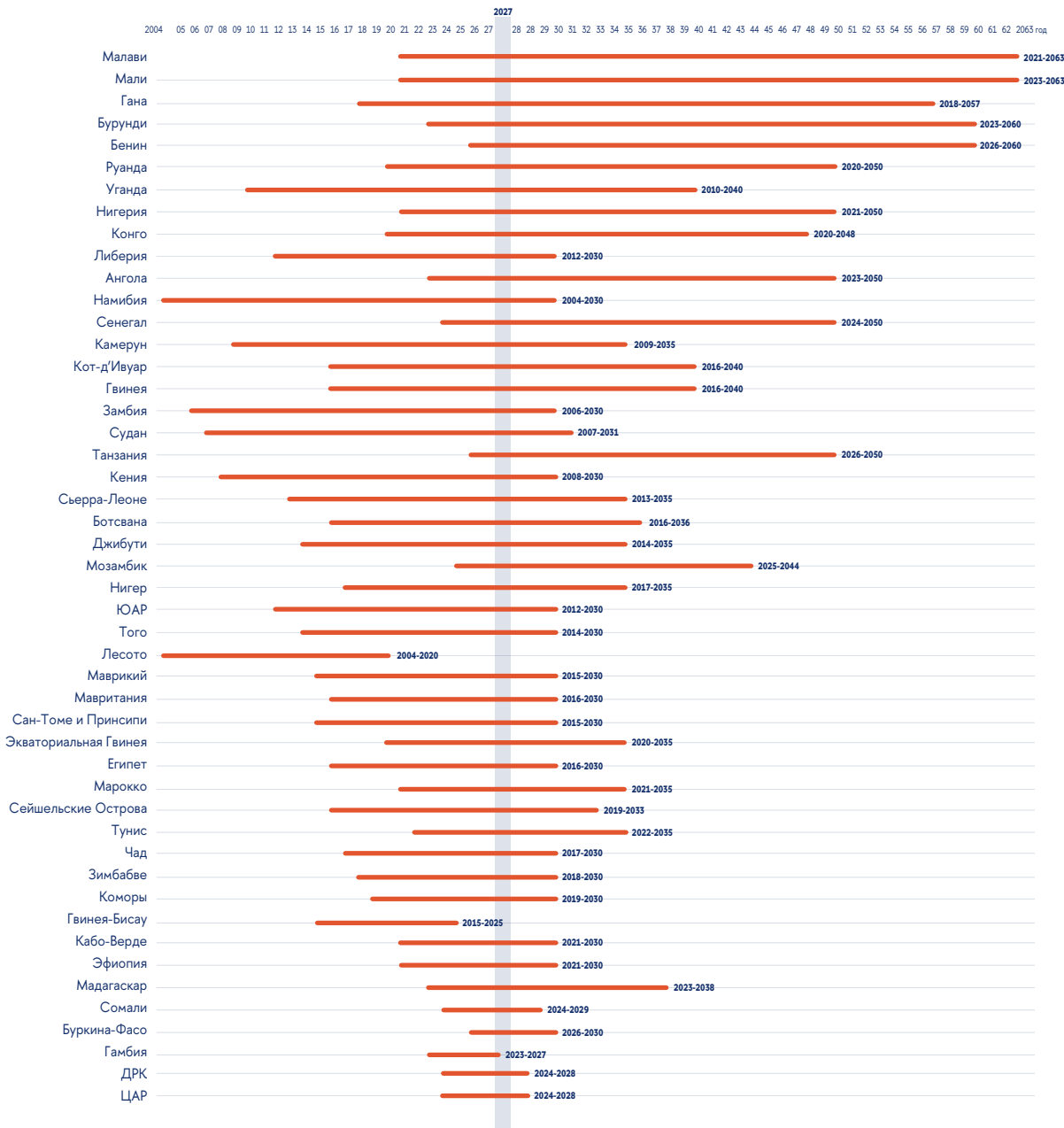
14 Ministry of Finance and Economic Affairs. End Evaluation Report of the Public Finance Management Strategy (PFM) 2021–2025. URL: <https://mofea.gov.gm/wp-content/uploads/2026/04/END-EVALUATION-REPORT-OF-THE-PUBLIC-FINANCE-MANAGEMENT-STRATEGY-2021-2025.pdf>

15 UNDP. Libya Launches 2050 National Water Security Strategy to Combat Scarcity and Build Climate Resilience. URL: <https://www.undp.org/libya/news/libya-launches-2050-national-water-security-strategy-combat-scarcity-and-build-climate-resilience>

В Южном Судане Национальная стратегия развития на 2021–2024 гг. истекла, в 2026 г. правительство проводит консультации по новому плану

развития на 2026–2036 гг.¹⁶ В Гвинее-Бисау долгосрочная стратегия на 2015–2025 гг. завершилась, новая версия не опубликована.

Долгосрочные стратегии стран Африки, 2026 г.



Источник: Центр изучения Африки на основе открытых источников.

Долгосрочные планы развития: от стратегий до реализации

16 South Sudan Broadcasting Corporation. Finance Ministry Holds Consultations On Development Plan 2026–2036. URL: <https://ssbc.gov.ss/news-detail.php?cat=news&id=547>

Долгосрочное планирование распространено по всему миру – документы с различной степенью регулярности принимаются правительствами всех 194 стран, признанных ООН¹⁷. Наличие единой общеконтинентальной повестки отличает Африку от других регионов мира (исключая Европу).

Долгосрочные стратегии развития в африканских странах выполняют несколько взаимосвязанных функций. Во-первых, в таких документах руководство задает основные направления развития, определяет приоритеты для отраслевых политик, бюджетирования, инфраструктурных программ, реформ государственного управления и социального развития. Зачастую за планирование отвечают институты, подведомственные президенту, выполняющему функции и законодательной, и исполнительной власти. Во-вторых, стратегии выполняют политическую функцию и служат инструментом согласования внутренних макроэкономических целей с региональными и международными повестками – ЦУР ООН, Повесткой Африканского союза 2063, Африканской континентальной зоной свободной торговли (African Continental Free Trade Area, AfCFTA) и стратегиями региональных организаций.

В-третьих, стратегии обладают символическим значением и формируют образ желаемого будущего, обращаются к населению (в том числе как к избирателям, где это актуально).

Большинство стратегий африканских государств не ограничиваются текущим политическим или бюджетным циклом и задают образ развития на одно или несколько поколений. Несмотря на общую парадигму долгосрочного планирования, сроки, на которые рассчитаны стратегии, различаются. На горизонт 5–10 лет ориентируются Буркина-Фасо, ЦАР, ДР Конго, Кабо-Верде, Эфиопия, Гвинея-Бисау, Лесото, Республика Конго и Сомали. На 11–19 лет – Чад, Коморы, Египет,

Экваториальная Гвинея, Либерия, Мадагаскар, Мавритания, Маврикий, Марокко, Мозамбик, Нигер, Сан-Томе и Принсипи, Сейшелы, ЮАР, Того, Тунис и Зимбабве.

На 20–30 лет строят планы Ангола, Ботсвана, Камерун, Кот-д’Ивуар, Джибути, Гвинея, Кения, Намибия, Нигерия, Руанда, Сенегал, Сьерра-Леоне, Судан, Танзания, Уганда и Замбия. Долгосрочный горизонт 35–40 лет и более встречается реже: в Бурунди, Гане, Малави, Мали и Бенине.

Видения будущего

Образ будущего, продвигаемый государством, концептуализирован в формулировке самого Видения (vision). Несмотря на декларативный характер, Видения становятся политическими слоганами на весь период реализации стратегии и зачастую отражают ключевые проблемные зоны, на преодоление которых ориентирована стратегия. Вместе с тем проблемно-ориентированный подход, больше свойственный европейскому мышлению, для африканских стратегий не стал догмой. Многие из них ориентированы на цели, которые не формулируются на языке решения/преодоления проблем.

В странах Западной Африки, прежде всего в зоне Сахеля, в формулировках видения особенно заметны мотивы суверенитета, безопасности, национального единства и устойчивости. В стратегии Мали образ будущего

описан как стремление стать «суверенной и единой в своем культурном многообразии нацией, солидарным и справедливым обществом, хорошо управляемой и безопасной страной, сильной и развитой экономикой, государством с высоким уровнем человеческого развития и устойчиво сохраняемой окружающей средой». В Буркина-Фасо видение формулируется как создание «суверенной и процветающей нации, выстраивающей эндогенное и устойчивое развитие на благо всех».

17 University College London. Anggunia S. Supplementary Data - Assessing SDG Integration in National Development Plans and Their Outcomes. 2025. URL: <https://doi.org/10.5522/04/28035587.v1>

В Восточной Африке акценты смещаются к конкурентоспособности, модернизации и устойчивому развитию. Кенийская Vision 2030 формулирует цель как превращение страны к 2030 г. в «глобально конкурентоспособную и процветающую страну с высоким качеством жизни». В Танзании Dira 2050 также строится вокруг идеи устойчивого и инклюзивного развития: правительство обязуется обеспечить управление страной «на основах справедливости, прочного мира, национальной стабильности и безопасных систем, способствующих инклюзивному и устойчивому развитию».

В странах Южной части Африки цели чаще строятся вокруг преодоления социального неравенства, расширения возможностей граждан и достижения статуса страны со средним уровнем дохода. В ЮАР образ страны в 2030 г. представлен через идею заново созданного общества: «Теперь, в 2030 г., мы живем в стране, которую мы преобразовали. Мы создали дом, где каждый чувствует себя свободным, но связанным с другими; где каждый раскрывает свой потенциал. Мы гордимся тем, что стали заботливым обществом». В Зимбабве формулировка выражена как движение «к процветающему и расширяющему возможности обществу с уровнем дохода выше среднего к 2030 г.».

Наиболее распространенный тематический блок связан с экономической трансформацией: диверсификация, индустриализация, повышение конкурентоспособности и развитие экономики знаний акцентированы в Видениях 50% стран¹⁸. Большинство правительств рассматривают долгосрочное развитие через расширение производственной базы и переход к более разветвленной структуре экономики.

Важное место занимает социальное измерение. Темы, связанные с повышением качества жизни, благосостоянием общества, снижением уровня бедности и расширением доступа к базовым услугам, встречаются в 27 стратегиях¹⁹. Таким образом, экономическая трансформация в большинстве документов соотносится с улучшением благосостояния населения. Переход к более высокому уровню экономического развития также фиксируется в формулировке Видения. Цели достижения статусов развивающейся (emerging), со средним уровнем дохода (middle-income), с уровнем дохода выше среднего (upper-middle-income), высоким уровнем дохода (high-income), статуса развитой или индустриализированной страны присутствуют в стратегиях 22 стран Африки²⁰.

Сквозной нарратив об эффективном управлении, мире, безопасности и национальном единстве присутствует в 16 стратегиях²¹ и отражает стремление государств связать развитие не только с экономическим ростом, но и с устойчивостью институтов, внутренней стабильностью и объединением общества, особенно в тех случаях, когда государства находятся в острых фазах внутренних конфликтов. Нарратив об укреплении роли в мире и регионе встречается у стран, позиционирующих себя как будущие региональные хабы: Бенин, Джибути, Гана, Кабо-Верде, Маврикий, Марокко. При этом для части стран характерны амбиции в политическом пространстве (Бенин «намерен укрепить свою заметность и влияние на региональной и международной арене», Гана выделяет «укрепление роли в международных делах» в качестве отдельной цели и стремится «укрепить способность предоставлять международную помощь развитию, включая вклад в мир, безопасность и гуманитарную помощь в Африке и за ее пределами»).

18 Ангола, Кабо-Верде, Конго, Кот-д'Ивуар, ДРК, Джибути, Египет, Экваториальная Гвинея, Эфиопия, Гана, Кения, Лесото, Малави, Мали, Маврикий, Марокко, Мозамбик, Нигерия, Руанда, Сан-Томе и Принсипи, Сенегал, Сьерра-Леоне, Танзания, Того, Тунис, Уганда, Зимбабве.

19 Бенин, Ботсвана, Бурунди, Кабо-Верде, Камерун, ЦАР, ДРК, Египет, Экваториальная Гвинея, Эфиопия, Гана, Гвинея, Кения, Мадагаскар, Мали, Мавритания, Марокко, Намибия, Руанда, Сенегал, Сейшелы, Сьерра-Леоне, ЮАР, Танзания, Уганда, Замбия, Зимбабве.

20 Ботсвана, Бурунди, Кабо-Верде, Камерун, Чад, Коморские острова, ДРК, Экваториальная Гвинея, Гвинея, Кения, Мадагаскар, Малави, Мали, Нигер, Нигерия, Руанда, Сьерра-Леоне, Судан, Танзания, Уганда, Замбия и Зимбабве.

21 Бенин, Буркина-Фасо, ЦАР, Чад, Гана, Гвинея, Гвинея-Бисау, Либерия, Мадагаскар, Мали, Мозамбик, Нигер, Сенегал, Сомали, ЮАР, Судан.

Макромодели развития: сходства и различия стратегий

Сравнительный анализ национальных стратегий развития демонстрирует, что большинство стран Африки формулируют схожий набор стратегических направлений (pillars), раскрытых в отдельных разделах планов. Подавляющее большинство документов выделяет взаимосвязанные приоритеты, которые можно объединить в четыре группы: 1) экономическая трансформация и диверсификация; 2) развитие человеческого капитала; 3) модернизация инфраструктуры; 4) укрепление государственных институтов и социальной стабильности.

В секторальном разрезе наиболее системно воспроизводятся приоритеты в отношении сельского хозяйства и агропромышленной переработки, транспортно-логистической и энергетической инфраструктуры, промышленности (индустриализации), цифровой экономики и здравоохранения.

У островных государств растет интерес к развитию «зеленой» и «голубой» экономики, в то время как в странах сахаро-сахельской зоны особое внимание уделяется вопросам безопасности и борьбы с терроризмом.

Блок, посвященный общественному развитию и укреплению человеческого капитала, воспроизводится наиболее системно на уровне стратегических направлений. Он представлен в 45 из 47 документов и не выделен в качестве самостоятельного тематического направления только в стратегиях Республики Конго и Того. Национальный план развития Республики Конго (Plan National de Developpement 2022–2026) основан на шести экономических приоритетах: развитии сельского хозяйства, промышленности, специальных экономических зон, туризма, цифровой экономики и сектора недвижимости.

Долгосрочная стратегия Того (Politique Nationale de l'industrie du Togo 2024–2040) также имеет секторальную направленность: первая ось связана с развитием приоритетных производственных цепочек, вторая – с улучшением общих условий «промышленной конкурентоспособности». В обоих документах социальная проблематика не исключена из общей логики развития, но не выделяется как отдельный смысловой блок.

Порядок перечисления приоритетных направлений позволяет выявить, какие задачи государство рассматривает как первоочередные с учетом стартовых условий и доступных ресурсов. В 18 странах²² первым (по порядку следования) приоритетом в различных формулировках заявлена индустриализация (экономический рост, конкурентоспособность и/или промышленная трансформация). В том же количестве документов²³ начальный раздел посвящен вопросам управления, безопасности, национального единства или поддержания мира.

Тема человеческого капитала открывает перечень приоритетных направлений в стратегиях семи стран – Анголы, Камеруна, Египта, Экваториальной Гвинеи, Намибии, Руанды и Туниса.

Социальная повестка присутствует во всех стратегиях, но при этом рассматривается скорее в качестве инструмента для трансформации и не становится самоцелью.

Сельское хозяйство также занимает значительную долю в содержательной структуре стратегий, но реже оформляется как отдельный стратегический приоритет. В большинстве документов аграрный сектор включен в более широкие блоки, посвященные экономической трансформации. Упоминание сферы содержится в названии «оси» или «основы» в стратегиях Коморских островов, Республики Конго, Малави, Нигера, Нигерии и Руанды, в Мали упоминается продовольственный суверенитет.

22 Бенин, Ботсвана, Кабо-Верде, Кот-д'Ивуар, Эфиопия, Гана, Кения, Лесото, Либерия, Мавритания, Маврикий, Марокко, Сан-Томе и Принсипи, Сенегал, Сьерра-Леоне, ЮАР, Того, Замбия.

23 Буркина-Фасо, Бурунди, Центральноафриканская Республика, Чад, ДРК, Джибути, Гвинея, Гвинея-Бисау, Мадагаскар, Мали, Мозамбик, Нигер, Нигерия, Сейшель, Сомали, Судан, Танзания, Зимбабве

Сырьевые экспортеры

Нигерия

Долгосрочная стратегия Nigeria Agenda 2050²⁴, разработанная Министерством финансов, бюджета и национального планирования в 2021 г., представляет собой основной документ экономического планирования Нигерии, направленный на переход страны к статусу государства с доходом выше среднего, формирование индустриальной экономики, а также обеспечение устойчивого развития. Стратегия служит основой для системы среднесрочных пятилетних планов (National Development Plan 2021–2025 и т.д.) и выступает рамочным документом, задающим вектор для среднесрочного планирования и мониторинга реализации программ развития.

В документе развитие Нигерии рассматривается через призму структурных ограничений, которые препятствуют переходу к более производительной экономической модели. Среди ключевых проблем выделены нестабильный экономический рост, высокая динамика прироста населения, проблемы с безопасностью, слабая диверсификация экономики, низкая производительность, высокая импортозависимость, инфраструктурные дефициты в энергетике и транспорте, слабость институтов государственного управления, высокий уровень бедности, безработицы и неравенства. Центральная идея стратегии – переход от сырьевой и импортозависимой модели к диверсифицированной экономике.

Стратегия построена вокруг семи основных направлений: государственное управление, прогрессивный экономический рост, развитие сельского хозяйства, укрепление промышленного производства, развитие инфраструктуры, образования и здравоохранения. Направления раскрываются в шести разделах и 28 отраслевых главах, охватывающих сельское хозяйство и продовольственную безопасность, добывающий сектор, нефть и газ, индустриализацию и обрабатывающую промышленность, финансовые услуги, торговлю и деловую среду, энергетику, транспорт, науку и технологии, цифровую трансформацию, образование, здравоохранение, занятость, гендерное равенство, управление, безопасность и борьбу с коррупцией. Стратегия также содержит развернутую систему КПЭ: для большинства секторов указаны исходные значения и целевые экономические показатели на каждые 5 лет до 2050 г.

Ключевой макроэкономический ориентир – достижение среднегодового реального роста ВВП около 7% (при среднем росте в 1% за 2015–2025 гг. и 4% в 2025 г.) за период 2021–2050 гг. К 2050 г. номинальный ВВП Нигерии должен увеличиться с 420 млрд долл. в 2020 г. до 12 трлн долл., а ВВП на душу населения – с 2 084 долл. до 33 328 долл. Доля инвестиций в ВВП должна вырасти с 29 до 40%, при этом основной объем финансирования предполагается привлечь за счет частного сектора, прямых иностранных инвестиций, государственно-частных партнерств и более эффективного использования государственных инвестиций. Одновременно стратегия предусматривает увеличение числа занятых с 47 млн человек в 2020 г. до 203 млн к 2050 г., снижение безработицы с 33 до 6%, а также сокращение числа бедных с 83 млн до 2 млн человек.

24 Nigeria Agenda 2050. URL: <https://faolex.fao.org/docs/pdf/nig217433.pdf>

Одним из центральных направлений экономической трансформации выступает изменение структуры производства и экспорта. Доля промышленного сектора в ВВП должна увеличиться с 29% в 2020 г. до 48% в 2050 г., прежде всего за счет роста обрабатывающей промышленности (охватывающей пищевую промышленность и производство напитков и табачных изделий, текстиля, химическую и фармацевтическую продукцию, нефтепереработку, металлургию, производство электроники, автомобилей и другие виды производства) – с 13 до 26%²⁵. В структуре товарного экспорта доля продукции обрабатывающей промышленности должна вырасти с 8 до 68%, в то время как доля топлива и добывающей продукции должна снизиться с 87 до 20%. Таким образом, правительство Нигерии стремится к изменению модели внешнеэкономической специализации.

В нефтегазовом секторе стратегия правительства состоит в снижении структурной зависимости от нефти при одновременном повышении эффективности переработки, развитии газовой инфраструктуры и применении низкоуглеродных решений. Доля нефти и газа в ВВП должна снизиться с 7% в 2020 г. до 0,5% к 2050 г.; добыча нефти в целевых расчетах сокращается с 1,8 млн баррелей в сутки до 1 млн баррелей, тогда как добыча газа должна увеличиться с 8 до 30 млрд ст. куб. футов в сутки. В качестве инструментов указаны реализация Petroleum Industry Act, развитие газоперерабатывающих мощностей, восстановление трубопроводов, расширение участия частного сектора в переработке, распределении и сбыте нефтегазовой продукции, развитие низкоуглеродных технологий, водородной энергетики.

Человеческий капитал занимает в стратегии одно из центральных мест, поскольку демографическая структура Нигерии одновременно рассматривается и как возможность, и как риск. Документ связывает реализацию демографического дивиденда с развитием образования, здравоохранения, повышением уровня занятости и развитием технических навыков. В образовании выделены проблемы низкой грамотности, значительного числа детей, не имеющих доступа к школьному образованию, недостаточной интеграции STEM-направлений (Science, Technology, Engineering, Mathematics), слабого финансирования. Основные направления политики включают устранение неравного доступа к образованию между шестью геополитическими зонами страны, цифровизацию образования, подготовку и переподготовку учителей, развитие профессионально-технического образования и повышение качества высшего образования.

Аграрные рынки

Танзания

Стратегия The Tanzania Development Vision 2050 (DIRA 2050), разработанная Национальной комиссией по планированию Танзании в 2025 г., определяет ключевые направления социально-экономической трансформации страны, направленные на формирование индустриализированной, основанной на знаниях экономики с доходом выше среднего и совокупным объемом около 1 трлн долл. при доходе на душу населения в размере 7 тыс. долл.

²⁵ В нигерийской стратегии промышленность рассматривается как один из основных драйверов экономического роста. К конкурентным преимуществам страны относятся крупный внутренний потребительский рынок, наличие собственной сырьевой базы, относительно низкая стоимость рабочей силы и потенциал развития трудоемких производств, а также возможность превращения Нигерии в промышленный центр ЭКОВАС.

В соответствии с документом основные драйверы развития – интегрированная логистическая система, позволяющая использовать географическое положение страны для формирования регионального торгового хаба; развитие науки, технологий и инновационных экосистем; расширение инвестиций в исследования и разработки (не менее 1% ВВП) и формирование партнерств между университетами и сектором производства; масштабная цифровая трансформация экономики и государственного управления; развитие устойчивой энергетической системы с перспективой превращения страны в экспортера энергии.

Стратегия также предусматривает ликвидацию крайней бедности, повышение ожидаемой продолжительности жизни до 75 лет, обеспечение всеобщего доступа к здравоохранению, образованию, социальной защите и базовой инфраструктуре, расширение формальной занятости до 50% населения, повышение уровня цифровой грамотности до 70% граждан и перевод 80% государственных услуг в цифровой формат. Реализация стратегии предполагается на основе межсекторального взаимодействия государства, частного сектора, гражданского общества и инвесторов с активным использованием механизмов ГЧП, увеличения объема инвестиций в инфраструктуру, инновации, а также развития человеческого капитала.

Индустриально-логистические хабы

Марокко

Стратегия «Новая модель развития» Марокко до 2035 г. (Le Nouveau Modèle de Développement), подготовленная Специальной комиссией по модели развития Марокко (CSMD), учрежденной королем Мухаммедом VI в 2019 г., формулирует образ будущего страны через категории демократии и достойной жизни граждан. Центральное место в видении занимает переход к модели развития, ориентированной на формирование добавленной стоимости и «раскрытие национального потенциала». В документе Марокко позиционируется не только как государство, ориентированное на внутреннюю модернизацию, но и как будущая региональная держава, претендующая на активное участие в решении глобальных вопросов.

Основные цели стратегии – укрепление демократических институтов, развитие человеческого капитала, создание условий для самореализации граждан, обеспечение равных возможностей и социальной интеграции, продвижение гендерного равенства, сохранение историко-культурной и религиозной идентичности, справедливое распределение создаваемого богатства, ответственное использование ресурсов. В центр стратегии помещены граждане страны, которые рассматриваются как основной ресурс для развития. В качестве дополнительных приоритетов выделяются цифровизация страны, превращение Марокко в региональный хаб высшего образования, исследований и инноваций, лидерство в низкоуглеродной энергетике, развитие статуса регионального финансового центра и продвижение товаров под брендом Made in Maroc.

Стратегия содержит набор КПЭ. Так, к 2035 г. ВВП на душу населения по ППС должен вырасти с 7826 до 16 000 долл. при среднегодовом росте выше 6%, участие в глобальных цепочках добавленной стоимости – с 43 до 60%. Показатель индекса человеческого капитала должен вырасти с 0,5 до 0,75, доля 15-летних учащихся, владеющих базовыми навыками чтения, математики и естественных наук – с 27 до 75%. В гендерной повестке акцентируется важность экономической активности женщин: доля работающих женщин должна возрасти с 22 до 45%, а общая доля формальной занятости – с 41 до 80%.

Экономики в повышенной зоне риска

Мали

Стратегия Республики Мали Vision Mali 2063, разработанная в 2023–2024 гг. Министерством экономики и финансов, рассчитана на 40-летний период, разделенный на четыре декады. Таким образом, сроки ее реализации привязаны к континентальной «Повестке 2063» и её «планам осуществления», в чём можно усмотреть жест доброй воли и примирения в адрес Афросоюза, членство Мали в котором было приостановлено после военного переворота 2021 г.

Основная цель Стратегии – создание новой Мали (Mali Kura) и трансформация государства в «суверенную, единую, стабильную и процветающую нацию с сильной экономикой и высоким уровнем человеческого потенциала». Одной из центральных тем стратегии становятся вопросы безопасности – правительство отмечает ослабление центральных сил обороны, рост влияния вооруженных группировок, усиление трансграничной преступности.

В стратегии заявлены цели по достижению среднегодового темпа роста ВВП на уровне около 10% в течение 30 лет, что должно обеспечить увеличение дохода на душу населения до 13 900 долл. к 2063 г. Правительство также стремится к снижению доли населения, живущего за чертой бедности, до 10%, достижению коэффициента Джини (неравенство) на уровне 0,2, обеспечению полного доступа населения к питьевой воде, увеличению отношения общего объема выданных государством и частным банковским сектором кредитов к ВВП до 80%, а также обеспечению к 2063 г. притока прямых иностранных инвестиций в объеме около 5 млрд долл. По данным Всемирного банка, чистый приток ПИИ в Мали в 2024 г. составлял около 0,9 млрд долл.²⁶ – целевой уровень примерно в пять раз превышает текущий. При этом реализация всех целей и проектов, заявленных в Стратегии, возможна при привлечении существенных внутренних ресурсов.

Для реализации Стратегии правительство разработало одиннадцать стратегических проектов, направленных на развитие аграрного сектора, энергетики, индустриализацию, технологическое развитие, укрепление человеческого капитала и экологическую устойчивость.

26 World Bank Group. Foreign direct investment, net inflows (BoP, current US\$) - Mali. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD?locations=ML>

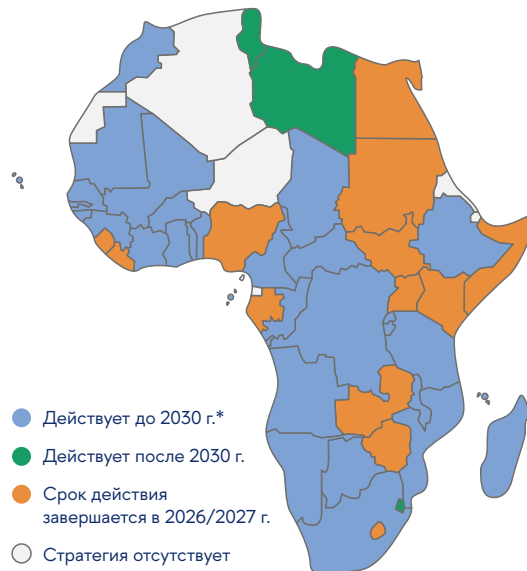
Основные источники финансирования проектов, заявленных в Стратегии – инвестиции (около 0,9 млрд долл. в год, что совпадает с уровнем ПИИ в 2024 г.), в основном обусловленные реформой горнодобывающего сектора в рамках нового Кодекса горнодобывающей промышленности (принят в 2023 г.)²⁷, дополнительные бюджетные доходы (около 0,2 млрд долл.), доходы местных компаний, обусловленные локализацией (около 9 млрд долл.), а также увеличение объема экспортной выручки, фактически репатрируемой в страну (около 18 млрд долл.)²⁸.

Привлекает внимание, что в малийской стратегии основой роста должны стать внутренние инвестиции, которые по плану должны в 6+ раз превысить привлеченные из-за рубежа. Стратегия готовилась в рамках взятого Мали курса на суверенное развитие и с осознанием необходимости опоры прежде всего на собственные силы. Государственные инвестиции почти везде в Африке становятся основным механизмом обеспечения развития и роста, что начинает отражаться и в культуре стратегического планирования (см. главу «Макроэкономика» в этой книге).

Отраслевые стратегии

Отраслевые стратегии в Африке чаще всего принимаются по пяти основным сферам развития: образование, энергетика, здравоохранение, сельское хозяйство и цифровая трансформация. По охвату лидирует образование: 44 страны имеют отдельные секторальные планы с горизонтом планирования в среднем до 2030 г. Вопросы образования встроены в международные механизмы планирования через реализацию ЦУР 4, целей Глобального партнерства в области образования (Global Partnership for Education) и при поддержке Международного института планирования образования ЮНЕСКО (UNESCO International Institute for Educational Planning). Например, Стратегический план по образованию Ганы (Ghana Education Strategic Plan) на 2018–2030 гг.²⁹ оформлен в качестве дорожной карты по достижению ЦУР и национальных целей. Для сопоставления целевых и фактических показателей правительство Ганы формирует ежегодные Отчеты о результатах деятельности сектора образования Ганы (Ghana Education Sector Performance Report)³⁰.

Стратегии в области образования, 2026 г.



*Включая стратегии, срок действия которых заканчивается в 2028 и 2029 г.

Источник: Центр изучения Африки НИУ ВШЭ на основе данных ЮНЕСКО.

27 Новый кодекс позволяет государству получать 10%-ную долю участия в горнодобывающих проектах с возможностью выкупить ещё до 20% в течение первых двух лет эксплуатации. Ещё до 5% может быть передано малийским частным инвесторам. Совокупная доля государства и частного национального капитала в новых проектах может достигать 35% против прежних 20%. UNCTAD. Mali adopts new Mining Code and implementing decree. URL: <https://investmentpolicy.unctad.org/investment-policy-monitor/measures/4352/adopts-new-mining-code-and-implementing-decree>

28 Центральный банк государств Западной Африки отдельно рассчитывает долю экспортной выручки, репатрируемой в страну: в 2019 г., например, из экспортной выручки стран валютного союза репатрировалось 68%, а не 100%. По текущим правилам ЦБ, экспортер должен репатриировать 100% экспортной выручки, при этом не менее 80% валютной выручки поступает в ЦБ. Мера, указанная в стратегии, направлена на сокращение объема экспортных поступлений, которые фактически остаются за пределами банковской системы государств Западной Африки или не возвращаются в установленные сроки.

29 Ministry of Education. Education Strategic Plan 2018–2030. URL: <https://www.globalpartnership.org/node/document/download?file=sites/default/files/2019-05-education-strategic-plan-2018-2030.pdf>

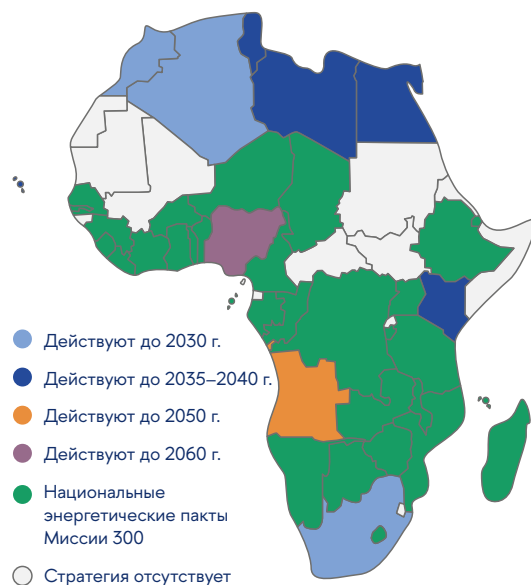
30 Ministry of Education. Education Sector Performance Report 2018. URL: https://www.ndpc.gov.gh/media/Ministry_of_Education_APR_2018.pdf

Стратегии в области развития **энергетики** приняты в 38 странах. При этом большая часть африканских стран участвует в Mission 300, совместной инициативе Всемирного банка и Африканского банка развития, цель которой – обеспечить доступ к электроэнергии для 300 млн человек в странах Африки к 2030 г.³¹ По состоянию на 2026 г. планы в рамках Mission 300 приняты в 35 странах³². В январе 2025 г. «Национальные энергетические пакты» (National Energy Compacts) – обязательства, которые на себя берут страны в области развития энергетики – представили ДР Конго, Замбия, Кот-д'Ивуар, Либерия, Мавритания, Мадагаскар, Малави, Нигерия, Нигер, Сенегал, Танзания и Чад. В сентябре список участников инициативы расширился с принятием подобных документов в Бенине, Ботсване, Бурунди, Гамбии, Гане, Гвинее, Камеруне, Кении, на Коморских островах, Лесото,

Мозамбике, Намибии, Республике Конго, Сан-Томе и Принсипи, Сьерра-Леоне, Того и Эфиопии.

В области **здравоохранения** отдельные стратегии или среднесрочные планы приняты в 37 странах. При этом в здравоохранении наличие формальной привязки к другим секторальным и среднесрочным документам не всегда носит содержательный характер. В Замбии Стратегия общественного здравоохранения (Community Health Strategy) 2017 г. вызвала критику со стороны доноров, участвовавших в процессе подготовки документа. Они обратились к главе Министерства здравоохранения, указав, что не были в достаточной степени вовлечены в консультации, их позиции не были учтены, а сама стратегия плохо согласована с Национальным стратегическим планом здравоохранения на 2017–2021 гг. (National Health Strategic Plan 2017–2021)³³.

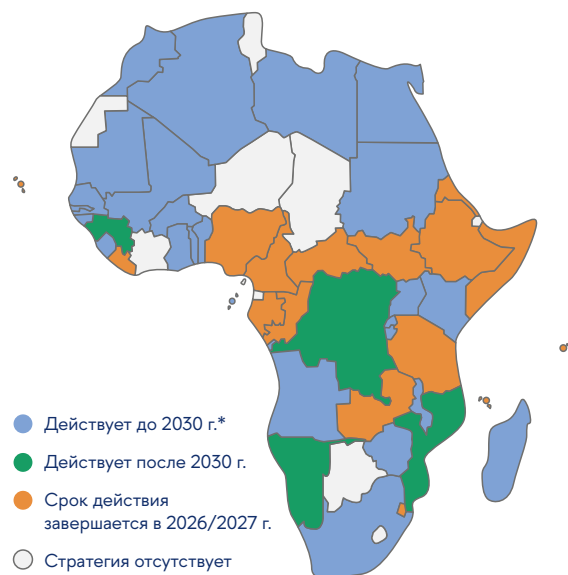
Стратегии в области энергетики, 2026 г.



Миссия 300 запущена Всемирным банком в 2024 г. для улучшения доступа к электроэнергии в Африке. Срок действия большинства стратегий — до 2030 г., в Танзании и Эфиопии — до 2034 г., в Мавритании — до 2035 г.

Источник: Центр изучения Африки НИУ ВШЭ на основе данных Международного энергетического агентства.

Стратегии в области здравоохранения, 2026 г.



*Включая стратегии, срок действия которых заканчивается в 2028 и 2029 г.

Источник: Центр изучения Африки НИУ ВШЭ на основе данных ВОЗ.

31 World Bank Group. Mission 300. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/energizingafrica>

32 World Bank Group. National Energy Compacts. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/energizingafrica/national-energy-compacts>

33 Zulu J.M., Chavula M.P. et al. Exploring Politics and Contestation in the Policy Process: The Case of Zambia's Contested Community Health Strategy. International Journal of Health Policy and Management. URL: https://www.ijhpm.com/article_4153.html

В итоговом обзоре исполнения Национального стратегического плана сектора здравоохранения на 2010–2015 гг. (National Health Sector Strategic Plan) Сьерра-Леоне отмечалось, что программные приоритеты не были согласованы с планом и Совместной программой работ и финансирования (Joint Programme of Work and Funding)³⁴.

Отраслевые документы по развитию **сельского хозяйства** приняты в 32 странах. Как правило, они представляют собой национальные планы сельскохозяйственных инвестиций (National Agricultural Investment Plans, NAIPs) или страновые пакты по продовольствию и сельскому хозяйству (Country Food and Agriculture Delivery Compacts). Документы встроены в общеконтинентальную Комплексную программу развития сельского хозяйства в Африке (Comprehensive Africa Agriculture Development Programme, CAADP) –

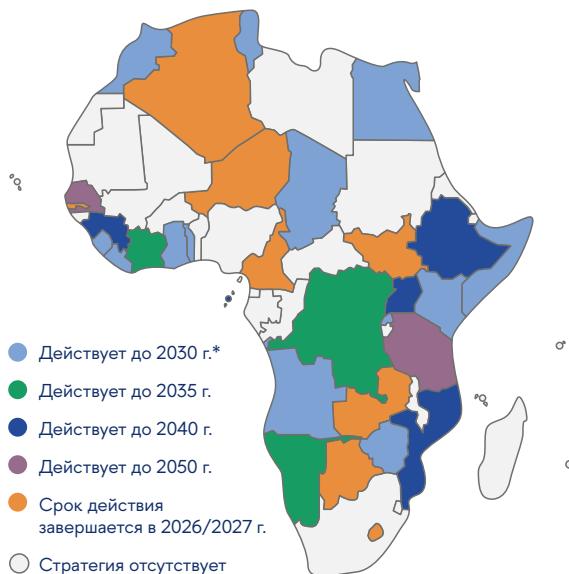
программу Африканского союза, принятую после принятия Мапутской декларации по сельскому хозяйству и продовольственной безопасности (Maputo Declaration on Agriculture and Food Security in Africa) в 2003 г. Декларация в качестве ключевых целей выделила направление странами не менее 10% государственных расходов на сельское хозяйство и достижение ежегодного роста сельскохозяйственного ВВП не менее чем на 6%, создаваемого за счет производства продукции сельского хозяйства^{35,36}. В 2014 г. с принятием Малабской декларации (Malabo Declaration on Accelerated Agricultural Growth and Transformation for Shared Prosperity and Improved Livelihoods) правительствами были уточнены цели по ликвидации голода и недоедания, развитию внутриафриканской торговли сельскохозяйственной продукцией, повышению устойчивости продовольственных систем.

К 2026 г. стратегии в области **цифровой трансформации** приняты в 42 странах Африки, но сроки и степень актуальности национальных документов заметно различаются.

Наиболее распространенный горизонт планирования – до 2030 г., что во многом соответствует общеафриканской Digital Transformation Strategy for Africa 2020–2030, принятой Африканским союзом в качестве рамки цифрового развития континента³⁷.

Значительное влияние на цифровое развитие континента оказывает Всемирный банк, в 2018 г. запустивший программу Digital Economy for Africa (DE4A) для расширения доступа к интернету среди населения, государственных ведомств и частного сектора³⁸.

Стратегии в области сельского хозяйства, 2026 г.



*Включая стратегии, срок действия которых заканчивается в 2028 и 2029 г.

Источник: Центр изучения Африки НИУ ВШЭ на основе данных ФАО.

34 Government of Sierra Leone. Ministry of Health and Sanitation. Review of the Implementation of the National Health Sector Strategic Plan 2010-2015. URL: <https://www.afro.who.int/sites/default/files/2017-05/nhssp.pdf>

35 "Agricultural GDP".

36 African Union. Inaugural Biennial Review Report of the African Union Commission on the Implementation of the Malabo Declaration on Accelerated Agricultural Growth and Transformation for Shared prosperity and Improved Livelihoods. URL: https://au.int/sites/default/files/documents/34698-doc-33640-rp-33640-wd-full_br_report_eng.pdf

37 African Union. The Digital Transformation Strategy for Africa (2020-2030). URL: <https://au.int/en/documents/20200518/digital-transformation-strategy-africa-2020-2030>

38 World Bank Group. The Digital Economy for Africa Initiative. URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/all-africa-digital-transformation>

При финансовой поддержке Всемирного банка правительствами африканских государств реализуются как инфраструктурные проекты, так и программы по развитию электронных государственных услуг. С 2019 по 2024 г. в рамках программы реализовано 70 проектов³⁹. DE4A официально заявлена в качестве инициативы, направленной на достижение целей, заявленных в стратегии цифровой трансформации Афросоюза.

Внешние партнеры участвуют в подготовке стратегических документов и финансируют связанные с ними программы цифровой трансформации. В большинстве стран фасилитаторами цифровой трансформации становится целый ряд партнеров, действующих под эгидой программ Всемирного банка и ЕС; азиатские государственные фонды развития (в основном из Японии и Кореи) также находятся в структуре партнерских организаций Банка. В Нигерии, например, в разработке планов по цифровизации государственного управления принимала участие Korea International Cooperation Agency (KOICA)^{40,41}, в Танзании рамочная стратегия для сектора ИКТ профинансирована Всемирным банком⁴², в Зимбабве участие в разработке стратегии принимали не западные институты, а ЭКА ООН⁴³. В Бурунди разработка стратегических документов для ИКТ-сектора поддерживается и финансируется в рамках Digital Foundations Project Всемирного банка⁴⁴. Отдельно выделяется Гамбия, где National Digital Economy Master Plan 2023–2033 был подготовлен эстонской e-Governance Academy в рамках проекта AU-EU Digital for Development Hub⁴⁵.

Стратегии в сфере ИКТ наиболее разнообразны по охвату и тематической направленности. Помимо рамочной стратегии, координирующей

всю цифровую трансформацию в стране, действуют отдельные секторальные планы по развитию кибербезопасности, цифровых государственных услуг, мобильных решений в области здравоохранения и сельского хозяйства, а в последние годы распространение получили документы по развитию больших данных и ИИ. При этом список партнеров, участвующих в разработке подобных документов, может не совпадать: тренд на диверсификацию партнерств проявляется и в формулировании документов. Например, Эфиопия в долгосрочной стратегии развития Digital Ethiopia 2030⁴⁶ рассматривает несколько форматов международного взаимодействия, в которых сочетаются многостороннее объединение, международные финансовые и торговые институты и дискуссионные площадки.

Сотрудничество в рамках БРИКС в Эфиопии связывают с укреплением цифрового суверенитета, развитием собственных технологий и локальных цифровых решений в сельском хозяйстве, здравоохранении и электронном государственном управлении. Отдельно отмечается потенциал взаимодействия с инновационными центрами БРИКС и реализации совместных проектов в области ИИ и кибербезопасности как инструментов диверсификации внешних партнерств. Всемирный банк поддерживает проекты по цифровизации государственного управления (GovTech), цифровую идентификацию Fayda и реформы государственного сектора, Африканский банк развития – инфраструктурные проекты, ЕС – инициативы в области защиты данных и государственное управление, ITU – разработку телекоммуникационных стандартов, ВТО – формирование правил международной цифровой торговли.

39 eTrade for all. Digital Transformation Drives Development in Africa. URL: <https://etradeforall.org/news/digital-transformation-drives-development-africa>

40 Federal Ministry Of Communications. Nigeria E-Government Master Plan. URL: <https://fmcide.gov.ng/wp-content/uploads/2023/11/NgeGovMP.pdf>

41 Voice of Nigeria. Korean Agency urges Nigeria to implement e-governance master plan. URL: <https://von.gov.ng/korean-agency-urges-nigeria-to-implement-e-governance-master-plan>

42 Ministry of Information, Communication and Information Technology. Tanzania Digital Economy Strategic Framework (2024–2034). URL: <https://ictc.go.tz/storage/44/01J5TJNDHDVTA3AHVQN9CR6BV7.pdf>

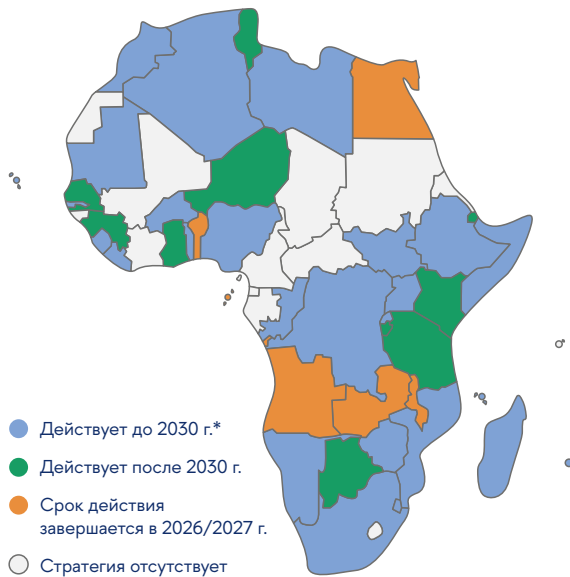
43 Ministry of Information Communication Technology, Postal And Courier Services. National ICT Policy 2022–2027. URL: <https://www.ictministry.gov.zw/assets/documents/National%20ICT%20Policy%202022-2027.pdf>

44 World Bank Group. Burundi - Digital Foundations Project (English). URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/207441655916156350>

45 Government of The Gambia. Ministry of Communications and Digital Economy. National Digital Economy Master Plan 2023–2033. URL: <https://mocde.gov.gm/wp-content/uploads/2023/10/Final-The-Gambia-Digital-Economy-Master-Plan-2023-20233.pdf>

46 Federal Democratic Republic of Ethiopia. Digital Ethiopia Vision 2030. URL: <https://www.scribd.com/document/964470793/Digital-Ethiopia-2030-Draft-v7>

Стратегии цифровой трансформации, 2026 г.



*Включая стратегии, срок действия которых заканчивается в 2028 и 2029 г.

Источник: Центр изучения Африки НИУ ВШЭ на основе данных МСЭ и министерств цифровой трансформации.

Эфиопия также участвует в международных дискуссионных форматах, в основном действующих под эгидой ООН – WSIS и Global Digital Compact, где поднимаются вопросы этичного использования ИИ, защиты прав человека в цифровом пространстве, развития цифровой грамотности.

Реализация стратегий

Планирование не заканчивается принятием документа. Успешная реализация стратегии зависит от уровня координации деятельности институтов, связи стратегии с бюджетом и согласования между центральным и местным уровнями. ЭКА ООН называет несоответствие (divide) между планированием и бюджетированием основным фактором, препятствующим выполнению планов⁴⁷. Центральные органы, отвечающие за планирование, зачастую оказываются институционально слабее

министерств финансов, что вызывает трудности для попадания приоритетов из стратегий в строки государственных бюджетов. Бюджетные рамки часто формируются исходя из прежних расходов ведомств, поэтому проекты и сферы, получающие финансирование, не всегда совпадают с приоритетами национальных планов.

Во многих странах Африки системы мониторинга и оценки возникали прежде всего как ответ на требования доноров, что в свою очередь приводило к формированию отчетности, ориентированной «вовне», а не в ответ на внутренний спрос государства. При недостаточной централизации и координации возникает множество параллельных механизмов отчетности: ведомственные, донорские, проектные, региональные, что приводит к дублированию, пересечению полномочий и сбору некорректных статистических данных. Дефицит данных и чрезмерный фокус на отслеживании расходов вместо результатов ЭКА ООН также выделяет в качестве основных барьеров для успешной реализации планов развития⁴⁸.

Преодоление этих проблем предполагает формальное закрепление в секторальных планах конкретных механизмов мониторинга и оценки: распределения ответственности между институтами, контроля за периодичностью отчетности, наборов ключевых показателей, надежных источников данных и процедур корректировки политик по итогам внутренних и внешних оценок их исполнения.

Степень практической проработки стратегических документов существенно различается: часть стратегий содержит конкретные целевые показатели, индикаторы и механизмы мониторинга, тогда как другие ограничиваются более общими формулировками целей и направлений развития. Например, среди стран, приводящих количественные цели, исходные значения целевых показателей, конкретные наборы ключевых показателей эффективности (КПЭ) и матрицы индикаторов – Ангола, Бенин, Буркина-Фасо,

47 United Nations Economic Commission for Africa. Planning for Africa's development. Lessons, insights and messages from past and present experiences. URL: https://archive.uneca.org/sites/default/files/PublicationFiles/planning_for_africas_development_hr_fullen.pdf

48 Там же.

Бурунди, ЦАР, Чад, Эфиопия, Кения, Нигерия и Руанда. Количественные ориентиры по отдельным секторам или описание механизмов реализации задач плана присутствуют у Ботсваны, Кабо-Верде, Коморских островов, Ганы и Гвинеи-Бисау, при этом полноценная матрица КПЭ по всем направлениям развития отсутствует. В Камеруне и Гвинее сформулированы лишь цели и направления развития без измеримых показателей.

Например, в Гане Среднесрочный план развития сектора здравоохранения (Health Sector Medium-Term Development Plan 2026–2029) содержит отдельную главу о мониторинге и оценке. За общий контроль отвечает Министерство здравоохранения, но в структуры мониторинга также включены Служба здравоохранения Ганы (Ghana Health Service), Христианская ассоциация здравоохранения Ганы (Christian Health Association of Ghana), министерства, департаменты и ведомства, а также столичные, муниципальные и районные ассамблеи, частный сектор, университеты, НПО и партнеры по развитию. План предусматривает проведение ежегодных оценок, среднесрочную оценку и итоговую оценку эффективности. Ежегодная оценка должна совпадать с результатами ежегодного обзора сектора здравоохранения, а результаты должны использоваться для годового планирования и бюджетирования⁴⁹.

Цели и задачи ганского Среднесрочного плана развития сектора здравоохранения на 2026–2029 гг. (Health Sector Medium-Term Development Plan) соответствуют положениям Согласованной программы экономической и социальной политики развития (Coordinated Programme of Economic and Social Development Policies), Среднесрочной рамочной программе национальной политики развития на 2026–2029 гг. (Medium-Term National Development Policy Framework), дорожной карте всеобщего охвата услугами здравоохранения (Universal Health Coverage), а также согласованы с ЦУР и Повесткой Африканского союза до 2063 г.

Секторальный стратегический план по ИКТ и инновациям (ICT and Innovation Sector Strategic Plan 2024–2029) Руанды связан с Второй национальной стратегией трансформации NST2 (Second National Strategy for Transformation), Вторым мастер-планом «Умная Руанда» (Smart Rwanda Master Plan II), Стратегией цифровой трансформации Африки (Digital Transformation Strategy for Africa 2020–2030) и Повесткой Африканского союза до 2063 г. Реализация сопровождается четкой матрицей мониторинга и оценки, разработанной руандийским Министерством финансов и экономического планирования. Данные должны собираться ежегодно, рамка мониторинга и оценки пересматривается раз в два года⁵⁰. Правительство Руанды определяет наборы ключевых показателей: по итогам реализации плана доля граждан старше 15 лет с навыками базовой цифровой грамотности должна вырасти с 53 до 100%, 500 тыс. человек должны пройти обучение для получения навыков в области ИКТ, 1 млн – базовому кодированию и т.п. Ответственными указаны Министерство информационных технологий и инноваций (Ministry of ICT and Innovation), Управление информационного общества Руанды (Rwanda Information Society Authority), Национальный институт статистики Руанды (National Institute of Statistics of Rwanda) и другие ведомства.

В сельском хозяйстве механизмы мониторинга определены, например, в Нигерии. Национальный инвестиционный план по агропродовольственным системам (National Agri-food Systems Investment Plan 2026–2027, NASIP) связан с Комплексной программой развития сельского хозяйства в Африке, Кампальской декларацией 2025 г, долгосрочной стратегией Нигерии до 2050 г. (Nigeria Agenda 2050) и среднесрочным Национальным планом развития на 2021–2025 гг. Механизм реализации NASIP многоуровневый: Национальный комитет по реализации (National Implementation Committee) под председательством министра сельского хозяйства отвечает за стратегический надзор и контроль использования средств,

49 Ministry of Health. Health Sector Medium-Term Development Plan (MTDP) 2026 - 2029. URL: https://www.ndpc.gov.gh/media/Ministry_of_Health___2026-2029_MTDP.pdf

50 Ministry of ICT and Innovation. ICT Sector Strategic Plan (2024 – 2029). URL: https://www.minict.gov.rw/fileadmin/user_upload/minict_user_upload/Documents/Strategies/ICT___SSP_2024-2029_.pdf

Технический рабочий комитет (Technical Working Committee) во главе с постоянным секретарем обеспечивает согласование NASIP, MTSS и секторальных КПЭ. Комитеты по реализации на уровне штатов (State Implementation Committees) отвечают за реализацию через инвестиционные планы агропродовольственных систем штатов (State Agri-food Systems Investment Plans), комитеты по реализации на уровне местного самоуправления (Local Government Implementation Committees) отвечают за сбор данных и нижний уровень отчетности⁵¹.

Финансирование стратегий

Финансовые механизмы в долгосрочных стратегиях развития представлены менее системно, чем формулировки видения, стратегические приоритеты и секторальные блоки. Около 10 стран указывают относительно конкретные финансовые параметры: совокупную стоимость реализации, инвестиционную потребность, объем обеспеченного финансирования или дефицита. Например, в Буркина-Фасо стоимость реализации плана на 2026–2030 гг. оценена в 36 190 млрд франков КФА (около 64 млрд долл.), из которых 64% должны покрываться за счет собственных ресурсов, 6% – за счет внешних источников, а 30% требуют дополнительного финансирования. На текущие расходы приходится 41% от общей стоимости плана, на инвестиционные расходы – 35%, на погашение государственного долга – 24%. Утвержденный государственный бюджет Буркина-Фасо на 2025 г. предусматривал 5,5 млрд долл. поступлений и 6 млрд долл. расходов.

Среднегодовая стоимость реализации плана развития – 13 млрд долл. – примерно в два раза выше всех годовых расходов государственного бюджета 2025 г.⁵²

В Центральноафриканской Республике стоимость реализации Национального плана развития на 2024–2028 гг., включающего 543 проекта⁵³, составляет около 13 млрд долл., при этом обеспечено только 24%, потребность в дополнительном финансировании достигает 75%. В сентябре 2025 г. правительство объявило о том, что 9 млрд долл. из заявленных 13 млрд уже покрыто, точные источники финансирования не названы⁵⁴. В ДРК стоимость плана на 2024–2028 гг. оценена в 95 млрд долл., прогнозируемое обеспеченное финансирование – 53%, доля недостающего финансирования – 47%. Под совокупной стоимостью реализации стратегий в разных странах подразумеваются различные аспекты – стоимость реализации инвестиционных проектов и программ (как в ЦАР и ДРК), или же совокупный объем расходов, связанный с реализацией плана и включающий погашение государственного долга.

Использование собственных ресурсов – ключевой источник финансирования планов развития, заявленный в документах большинства стран.

При этом финансовые параметры реализации представлены преимущественно на уровне описания инструментов и возможных источников финансирования, без детализированной информации о требуемых расходах. Конкретизация целей по увеличению объема налоговых поступлений для восполнения бюджетных дефицитов присутствует в 28 стратегиях⁵⁵.

51. Federal Ministry of Agriculture and Food Security. National Agri-Food Systems Investment Plan (NASIP) 2026-2027. URL: <https://agriculture.gov.ng/wp-content/uploads/2026/03/Agri-food-System-Investment-Plan-1.pdf>

52. Сопоставление носит условный характер: стоимость плана развития включает не только инвестиционные и текущие расходы, но и погашение государственного долга, поэтому ее охват шире стандартных бюджетных расходов.

53. PR Newswire. The Central African Republic launches a large-scale program for the future. URL: <https://www.prnewswire.co.uk/news-releases/the-central-african-republic-launches-a-large-scale-program-for-the-future-302546889.html>

54. African Security Analysis. Central African Republic Secures \$9 Billion for 2024–2028 Development Plan. URL: <https://www.africansecurityanalysis.com/updates/central-african-republic-secures-usd9-billion-for-2024-2028-development-plan>

55. Ангола, Бенин, Буркина-Фасо, Камерун, ЦАР, Чад, Коморские острова, Республика Конго, Кот-д'Ивуар, ДРК, Джибути, Египет, Экваториальная Гвинея, Эфиопия, Кения, Лесото, Мадагаскар, Мали, Мавритания, Марокко, Нигер, Нигерия, Сенегал, Сьерра-Леоне, Судан, Танзания, Уганда и Зимбабве.

Привлечение частного сектора для финансирования стратегии – универсальный механизм, заявленный почти во всех документах. В 19 странах отдельно выделяются прямые иностранные инвестиции (ПИИ)⁵⁶, а в 16 стратегиях указана необходимость государственно-частного партнерства и реализации проектов по модели «строительство – эксплуатация – передача» (Build-Operate-Transfer, B-O-T)⁵⁷. При этом частный сектор чаще всего заявлен как предполагаемый источник финансирования: перечень проектов, условия участия частного капитала и его соотношение с государственными ресурсами не раскрываются.

Механизмы экономического взаимодействия с диаспорой (денежные переводы мигрантов, инвестиции соотечественников, проживающих за рубежом, и выпуск специальных облигаций для диаспоры) зафиксированы в стратегиях Буркина-Фасо, Бурунди, Кабо-Верде, Центральноафриканской Республики, Чада, Коморских островов, Ганы, Кении и Сьерра-Леоне. Климатическое и «зеленое» финансирование также учитывается в 9 странах: Анголе, Буркина-Фасо, ЦАР, на Коморских островах, в Египте, Кении, Малави, Сьерра-Леоне и Того. Распространение получают и инновационные финансовые инструменты, среди которых – зеленые облигации, исламский банкинг, торговля квотами на эмиссии парниковых газов (carbon trading).

Кто пишет стратегии: государственные органы и внешние участники

Национальное планирование

В основном за разработку стратегий отвечают профильные органы исполнительной власти – министерства планирования или их аналоги. Из 47 проанализированных Центром изучения Африки НИУ ВШЭ стратегий в 21 стране⁵⁸ за их подготовку отвечало министерство планирования и/или экономического развития. В десяти странах⁵⁹ (в основном англоязычных) ключевую роль в подготовке документа играли специализированные органы национального планирования – комиссии, советы или иные структуры, отвечающие за стратегическое развитие: Национальная комиссия по планированию (National Planning Commission) в Малави, Намибии, ЮАР и Танзании, Национальный орган планирования (National Planning Authority) в Уганде, Национальная комиссия по планированию развития (National Development Planning Commission) в Гане, Комиссия по планированию и развитию (Planning and Development Commission) в Эфиопии или близкие по функциям институты, находящиеся как правило, в подчинении главы государства (и за рамками собственно правительства).

В шести странах⁶⁰ разработка стратегии напрямую связана с высшей исполнительной властью. Например, в Ботсване Vision 2036 была подготовлена Presidential Task Team, в Марокко план разрабатывала Специальная комиссия по модели развития (Commission spéciale sur le modèle de développement), назначенная королем Мухаммедом VI. В ряде стран стратегии подготовлены через особые экспертно-координационные механизмы, не сводимые только к одному министерству. В 11 странах формальный разработчик обозначен более обобщенно как «правительство», а не конкретное ведомство⁶¹.

56 Ангола, Бурунди, Чад, Коморы, Конго, ДРК, Джибути, Египет, Экваториальная Гвинея, Гана, Гвинея-Бисау, Кения, Лесото, Мадагаскар, Мавритания, Нигер, Сенегал, Судан, Зимбабве.

57 Бенин, Буркина-Фасо, Бурунди, Кабо-Верде, ЦАР, Чад, Конго, ДРК, Гвинея-Бисау, Лесото, Мадагаскар, Малави, Мавритания, Мозамбик, Сан-Томе и Принсипи, Уганда.

58 Буркина-Фасо, Камерун, Центральноафриканская Республика, Чад, Кот-д'Ивуар, Демократическая Республика Конго, Джибути, Египет, Гвинея, Либерия, Мали, Мавритания, Мозамбик, Нигер, Нигерия, Сейшель, Сьерра-Леоне, Сомали, Того, Тунис, Замбия.

59 Бенин, Эфиопия, Гана, Кения, Малави, Намибия, ЮАР, Судан, Танзания, Уганда.

60 Ботсвана, Бурунди, Маврикий, Марокко, Сенегал, Зимбабве.

61 Ангола, Бенин, Бурунди, Кабо-Верде, Коморские острова, Конго, Экваториальная Гвинея, Гвинея-Бисау, Лесото, Руанда, Сан-Томе и Принсипи.

Внешние партнеры

Центром изучения Африки НИУ ВШЭ был проведен анализ 47 стратегических документов, который показал, что участие внешних доноров и международных организаций не всегда отражено на уровне авторства. Даже при наличии экспертной, технической или финансовой поддержки при подготовке стратегии иностранные институты нередко фиксируются не как соавторы, а в отдельных разделах, посвященных консультационному процессу, благодарностям, механизмам финансирования или реализации долгосрочных планов.

На формальном уровне процесс разработки стратегий автономен в большинстве стран. В 32 странах прямое участие внешних акторов в подготовке стратегии не зафиксировано в тексте документа. При этом международные организации, доноры и региональные институты могут упоминаться как источники финансирования, участники консультаций, посредники в согласовании национальных целей с международными повестками развития. Отчетливо выраженное внешнее участие в разработке и обсуждении подготовки стратегии зафиксировано в 14 странах⁶².

Наиболее заметным внешним участником в процессе подготовки национальных стратегий развития выступает Программа развития ООН, или ПРООН (United Nations Development Programme, UNDP).

В соответствии с мандатом организации, ее работа в странах Африки включает поддержку правительств в формулировании политик (policies) для продвижения ЦУР и Повестки 2063⁶³. В структуру организаций ПРООН, занимающихся африканским треком, входят Региональное бюро по Африке в Нью-Йорке, Региональный сервисный центр по Африке в Аддис-Абебе и региональные хабы в Дакаре, Найроби и Претории. С 2018 г. должность директора Регионального

бюро по Африке занимает Ахунна Эзиакоква, родившаяся в Нигерии. Региональным сервисным центром руководит ганец Маттиас Нааб.

Работа по подготовке стратегий ведется Региональной программой для Африки совместно с подразделениями Регионального сервисного центра и страновыми офисами ПРООН. Совместно с Африканским банком развития, ЭКА ООН и Новым партнерством для развития Африки (AUDA-NEPAD) в 2021 г. ПРООН разработала Гид по интегрированному планированию в Африке (Guide for Integrated Planning in Africa). Документ подготовлен для учета при разработке планов и их согласования с ЦУР и Повесткой 2063⁶⁴. Подготовкой доклада руководила Клаудия Мелим-Маклеод (в 2026 г. – директор исследовательского центра Future Horizons Institute в Норвегии), среди участников – Алессандра Казацца (Центр ПРООН по вопросам устойчивости в Африке в Найроби, в 2026 г. – постоянный представитель ПРООН в Гвинее-Бисау; происхождение – Италия) и Ахмед аль-Авах (руководитель подразделения стратегического консультирования в области информационных технологий ЭКА ООН, в 2026 г. – директор по технологиям Экономической и социальной комиссии ООН для Западной Азии (ЭСКЗА) в Бейруте; происхождение – Йемен).

Участие ПРООН указано в стратегических документах 10 стран: Ботсваны, Чада, Коморских островов, Джибути, Либерии, Малави, Намибии, Сан-Томе и Принсипи, Сьерра-Леоне и Экваториальной Гвинеи. При этом формат взаимодействия различается в зависимости от страны.

На Коморских островах ПРООН профинансировала разработку стратегии, в Джибути и Ботсване организация отмечена в качестве «технического партнера» при подготовке документа. В Либерии участие организации связано с поддержкой проектов, заявленных в рамках

62 Ботсвана, Коморы, Демократическая Республика Конго, Джибути, Египет, Экваториальная Гвинея, Кения, Либерия, Малави, Мавритания, Мозамбик, Сейшель, Сьерра-Леоне и Сомали. Внешняя поддержка обозначена как техническая, консультационная, экспертная или финансовая.

63 United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org/africa/about-us>

64 United Nations Development Programme. Guide for Integrated Planning in Africa. URL: <https://www.undp.org/africa/publications/guide-integrated-planning-africa>

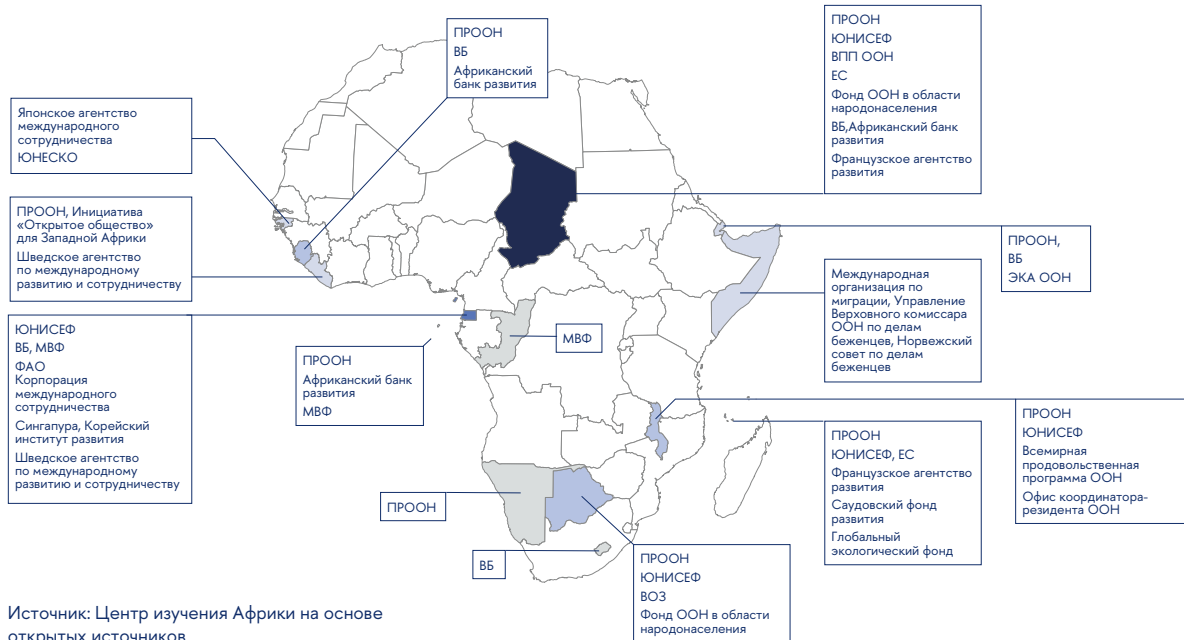
стратегии, а также с финансированием отдельных элементов процесса подготовки стратегии. В Малави структуры системы ООН, включая ПРООН, упоминаются в контексте поддержки процесса выработки долгосрочного видения развития (envisioning process). В Сьерра-Леоне ПРООН представляла донорское сообщество в Национальном техническом комитете (National Technical Committee) и участвовала в обсуждении проекта стратегии совместно с Африканским банком развития (African Development Bank) и Всемирным банком.

Участие ЮНИСЕФ (United Nations Children's Fund, UNICEF) зафиксировано в стратегиях Ботсваны, Чада, Коморских островов, Экваториальной

Гвинеи и Малави. В Ботсване ЮНИСЕФ упоминается вместе с ПРООН, Всемирной организацией здравоохранения (World Health Organization, WHO) и Фондом ООН в области народонаселения (United Nations Population Fund, UNFPA) среди институтов, предоставивших технические ресурсы или консультационные услуги. Всемирный банк в большинстве случаев выступает в качестве финансового партнера, а не разработчика стратегии. Его прямое участие в финансировании и стратегических консультациях при разработке документа отдельно зафиксировано в документах Чада, Джибути, Экваториальной Гвинеи, Лесото⁶⁵ и Сьерра-Леоне. Объем прямого финансирования разработки стратегий не раскрывается.

Участие внешних партнеров в разработке долгосрочных стратегий развития стран Африки

Количество партнеров



Источник: Центр изучения Африки на основе открытых источников.

⁶⁵ Всемирный банк финансировал Проект модернизации государственного сектора (Public Sector Modernisation Project) на 10 млн долл. Цель проекта – укрепление стратегического планирования и повышение эффективности фискального и кадрового управления. В компоненте 1 указана поддержка подготовки Второго национального стратегического плана развития Лесото. При этом сумма на подготовку плана отдельно не выделена: весь компонент «стратегическое планирование и фискальное управление» составлял 2 млн долл.

Африканский банк развития (African Development Bank, AfDB)⁶⁶ упоминается в стратегиях Чада, Экваториальной Гвинеи, Республики Конго, Сан-Томе и Принсипи и Сьерра-Леоне. Его роль в большей степени связана с инфраструктурным развитием, энергетикой и индустриализацией. Французское агентство развития (Agence française de développement, AFD)⁶⁷ и Европейский союз принимали участие в разработке документов 2 стран – Чада и Коморских островов. Всемирная продовольственная программа (World Food Programme, WFP)⁶⁸ – в стратегиях Чада и Малави, Международный валютный фонд (International Monetary Fund, IMF) – в документах Республики Конго и Экваториальной Гвинеи.

Наряду с крупными многосторонними институтами в разработке ряда стратегий принимали участие региональные внешние партнеры, среди которых – Японское агентство международного сотрудничества (Japan International Cooperation Agency, JICA) в Гвине-Бисау. В стратегии Коморских островов упоминаются Саудовский фонд развития (Saudi Fund for Development) и Глобальный экологический фонд (Global Environment Facility, GEF), в Экваториальной Гвине- Сингапурское агентство сотрудничества (Singapore Cooperation Enterprise) и Корейский институт развития (Korea Development Institute, KDI), в Либерии – Инициатива «Открытое общество для Западной Африки» (Open Society Initiative for West Africa, OSIWA) и Шведское агентство международного сотрудничества в области развития (Swedish International Development Cooperation Agency, SIDA), в Сомали – Международная организация по миграции (International Organization for Migration, IOM), Управление

Верховного комиссара ООН по делам беженцев (United Nations High Commissioner for Refugees, UNHCR) и Норвежский совет по делам беженцев (Norwegian Refugee Council, NRC)⁶⁹.

По результатам исследования Центра изучения Африки НИУ ВШЭ можно выделить несколько способов участия внешних партнеров в процессе стратегического планирования. Первая модель предполагает наличие прямой технической или консультативной поддержки при подготовке стратегии, что позволяет отнести институт к непосредственным разработчикам документа, влияющим на формулирование стратегических целей.

При этом в большинстве стран внешние доноры участвуют в реализации стратегии, но не имеют статуса разработчика.

Вторая модель характерна для большинства стран, где внешние партнеры представлены как потенциальные источники грантов и кредитов, технической помощи, инвестиций или как участники секторальных программ – но не принимают участие в экспертных консультациях.

Траектории развития

Долгосрочные стратегии развития стран Африки характеризуются рядом устойчиво воспроизводимых, сквозных элементов содержания. К числу наиболее распространенных направлений трансформации, упоминаемых большинством правительств, относятся диверсификация экономики, развитие инфраструктуры, укрепление человеческого капитала и цифровизация. Ряд стран (например, Бенин, Мали и Гана) в своих

⁶⁶ African Development Bank. URL: <https://www.afdb.org/en>

⁶⁷ Agence française de développement. URL: <https://www.afd.fr/fr>

⁶⁸ World Food Programme. URL: <https://www.wfp.org/>

⁶⁹ Выбор внешних партнеров в этих случаях отражает совпадение приоритетов страны со специализацией внешних институтов. Например, в Гвине-Бисау участие Японии связано прежде всего с японской специализацией в аграрной политике и рисоводстве в Африке. JICA совместно с Альянсом за зеленую революцию в Африке (Alliance for a Green Revolution in Africa, AGRA) запустила Коалицию за развитие рисоводства в Африке (Coalition for African Rice Development, CARD) в 2008 г. CARD поддерживает страны Африки в подготовке национальных стратегий развития рисоводства. В 2024 г. Гвинея-Бисау завершила вторую часть Национальной стратегии развития рисоводства (National Rice Development Strategy, NRDS) при участии механизма CARD. // Coalition for African Rice Development. Guinea-Bissau, February 2024. URL: <https://riceforafrica.net/guinea-bissau-february-2024/>; Саудовский фонд развития связан с линией поддержки инфраструктурных и социальных проектов в малых развивающихся государствах. Например, в 2022 г. SFD предоставил Коморам 5 млн долл. на проект водоснабжения, который должен был охватить около 83 тыс. человек в 17 деревнях. // Arab News. Saudi Fund for Development helps Comoros with \$5m water project. URL: <https://arab.news/g2g45>; В Сомали привлечение IOM, UNHCR и NRC обусловлено масштабом внутреннего перемещения населения и необходимостью включить вопросы миграции, возвращения, защиты и долгосрочных решений для перемещенных лиц в национальное планирование.

стратегиях уделяет отдельное внимание культурному прошлому страны, необходимости его сохранения и превращения в своего рода «бренд». Структура документов и иерархия приоритетов, выбранные правительствами, позволяют оценить, какие образы будущего государства стремятся транслировать гражданам, внешним партнерам и потенциальным инвесторам.

Стратегическое планирование в африканских странах формируется с учетом влияния крупных международных организаций и многосторонних доноров, однако не сводится к внешнему воздействию.

В отдельных случаях значимую роль играют также страновые институты развития внешних партнеров, финансирующие гуманитарные, инфраструктурные, образовательные и отраслевые проекты. Таким образом, долгосрочные стратегии выступают в качестве механизмов для укрепления внешнего сотрудничества и закрепления тех или иных отраслей за конкретными внешними партнерами.

Для России данная сфера остается недостаточно раскрытым направлением взаимодействия с африканскими государствами. Российские государственные и негосударственные организации обладают потенциалом к участию не только в реализации отдельных инфраструктурных, гуманитарных или образовательных проектов, но и в экспертном сопровождении долгосрочного планирования: подготовке отраслевых стратегий, разработке нормативной и институциональной базы, формировании программ подготовки кадров и проектного управления. Такая работа может осуществляться российскими неправительственными организациями, экспертными центрами и университетами при поддержке институтов развития и профильных государственных и международных структур.

Интегральная оценка стратегий

Качество стратегического планирования во многом определяет, насколько национальная стратегия способна выполнять не только декларативную, но и практическую функцию: связывать долгосрочные приоритеты с конкретными механизмами реализации и измеримыми результатами. В 2025 г.

Экономическая комиссия ООН для Африки разработала рамку для анализа стратегий в зависимости от их уровня эффективности, который можно определить в зависимости от принципов формирования документа. ЭКА ООН опирается на подход А.

Чимхоу, Д. Халма и Л. Манро⁷⁰, классифицирующих национальные планы развития по четырем категориям: характеру процесса планирования (централизованному, или основанному на участии широкого круга заинтересованных сторон), методу формулирования стратегии (составлена ограниченным кругом экспертов или широким кругом участников из различных сфер), качеству данных и степени отражения стратегией общественных настроений.

Таким образом, ЭКА ООН выделяет семь критериев эффективного планирования: 1) привлечение заинтересованных сторон; 2) интегрированность и согласованность долгосрочных и секторальных стратегий; 3) использование актуальных данных; 4) наличие системы мониторинга; 5) межведомственная координация; 6) механизмы управления рисками; 7) согласованность с более широкими национальными и международными рамками развития (Повестка 2063, ЦУР ООН)⁷¹. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) выделяет шесть измерений, применяемых для оценки национальных стратегий развития – релевантность, согласованность, результативность, ресурсная эффективность, потенциальное воздействие и устойчивость.

70 Chimhowu A.O, Hulme D., Munro L.T. The “New” National Development Planning and Global Development Goals: Processes and Partnerships. World Development. Vol 120. 2019. Pp.76-89. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.03.013>

71 UNECA. Towards an Effective and Agile Development Planning Institutional Architecture in Africa. Development Planning Section, Macroeconomics, Finance and Governance Division. December 2025. URL: https://www.uneca.org/eca-events/sites/default/files/resources/documents/mgd/committee-economic-governance-third-session/towards_an_effective_devt_planning_eng.pdf



Центр изучения Африки
НИУ ВШЭ

