

DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2024.1.2>UDC 332.14  
LBC 65.054Submitted: 29.11.2023  
Accepted: 12.01.2024

## QUALITY CRITERIA FOR STRATEGIES OF RUSSIAN REGIONS IN 2023<sup>1</sup>

**Boris S. Zhikharevich**

Leontief Centre, Saint Petersburg, Russian Federation;  
Institute of Regional Economics of the Russian Academy of Sciences, Saint Petersburg, Russian Federation

**Abstract.** The article analyzes the results of an expert survey on the quality criteria of the socio-economic development strategies of constituent entities of the Russian Federation. The survey was conducted as part of the preparation and realization of the expert discussion “Is ranking regional strategies possible?” organized at the Strategic Planning Leaders Forum 2023. The survey involved 25 professionals dealing with the strategic planning of regions and cities. According to the results of the survey, the top ten most important qualities of the regional strategy were as follows: quality of strategic analysis; adequacy or compliance with specifics of the region; realism in taking into account resource constraints and objective processes; compliance with national goals, Presidential Executive Orders, and federal documents; consistency / methodology / harmony of logic; clarity of priorities; readiness for implementation (elaboration of implementation tools); correctness of the set of target indicators and their values; ambition, scale of goals and projects; taking into account risks and measures to increase shock resistance. Expert opinions on the possibility and expediency of rating strategies are systematized, divided into four groups: a) ranking and comparison is possible and useful if the goals and rules are clearly formulated; b) you can compare, you can't rank; c) it can be ranked based on the results of implementation; d) comparison and ranking are impossible or useless. The difficulties of ranking texts and the preference for comparison and evaluation of strategies within the framework of annual competitions are revealed. A scheme for organizing an annual contest of regional strategies is proposed, including the following stages: selection of experts; a kick-off seminar of experts, following which a set of parameters and criteria for evaluation of each parameter are fixed; independent evaluation; a meeting of experts to identify and discuss the reasons for strong differences in evaluations; a public online seminar with presentation of the results.

**Key words:** strategy of socio-economic development of constituent entity, ranking, comparative analysis, quality criteria, evaluation, expert procedure, region, expert survey.

**Citation.** Zhikharevich B.S., 2024. Quality Criteria for Strategies of Russian Regions in 2023. *Regionalnaya ekonomika. Yug Rossii* [Regional Economy. South of Russia], vol. 12, no. 1, pp. 15-24. (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2024.1.2>

УДК 332.14  
ББК 65.054Дата поступления статьи: 29.11.2023  
Дата принятия статьи: 12.01.2024

## КРИТЕРИИ КАЧЕСТВА СТРАТЕГИЙ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ В 2023 ГОДУ<sup>1</sup>

**Борис Савельевич Жихаревич**

Леонтьевский центр, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация;  
Институт проблем региональной экономики РАН, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

**Аннотация.** Проанализированы результаты экспертного опроса о критериях качества стратегий социально-экономического развития субъектов Российской Федерации. Опрос проведен в рамках подготовки и проведения экспертной дискуссии «Возможен ли рейтинг региональных стратегий?», организованной на Форуме стратегов 2023. В опросе участвовали 25 профессионалов, вовлеченных в стратегическое планирование регионов и городов. По итогам опроса первую десятку важнейших качеств региональной стратегии составили: качество стратегического анализа; адекватность – соответствие специфике региона; реалистичность в учете ресурсных ограничений и объективных процессов; соответствие национальным целям, указам Президента, федеральным документам; систем-

© Жихаревич Б.С., 2024

ность / методичность / стройность логики; четкость приоритетов; готовность к реализации (проработанность инструментов реализации); корректность набора целевых показателей и их значений; амбициозность, масштабность целей и проектов; учет рисков, мер повышения шокоустойчивости. Систематизированы мнения экспертов о возможности и целесообразности рейтингования стратегий, разделившиеся на четыре группы: а) рейтинговать и сравнивать можно и полезно, если четко сформулированы цели и правила; б) сравнивать можно, рейтинговать нельзя; в) рейтинговать можно по результатам реализации; г) сравнение и рейтингование невозможны или бесполезны. Выявлены сложности рейтингования текстов и предпочтительность сравнения и оценки стратегий в рамках ежегодных конкурсов. Предложена схема организации ежегодного конкурса региональных стратегий, включающая следующие этапы: отбор экспертов; стартовый семинар экспертов, по итогам которого фиксируется набор параметров и критерии балльной оценки каждого параметра; независимое оценивание; совещание экспертов для выявления и обсуждения причин сильных расхождений в оценках; публичный онлайн-семинар с представлением результатов.

**Ключевые слова:** стратегия социально-экономического развития субъекта Федерации, рейтинг, сравнительный анализ, критерии качества, оценка, экспертная процедура, регион, экспертный опрос.

**Цитирование.** Жихаревич Б. С., 2024. Критерии качества стратегий российских регионов в 2023 году // Региональная экономика. Юг России. Т. 12, № 1. С. 15–24. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2024.1.2>

### Постановка задачи, обзор литературы, цель и метод исследования

Стратегическое планирование для городов и регионов начало применяться в России в конце 1990-х годов. С распространением этой управленческой технологии от первого единичного примера (Стратегического плана Санкт-Петербурга, принятого 1 декабря 1997 г.) до десятков и сотен городских и региональных стратегий актуализировался вопрос о том, что считать хорошей стратегией.

Первое сравнительное исследование 20 городских систем стратегического планирования, в котором оценка совмещалась с консультированием, было проведено в Леонтьевском центре в 2021 г. по разработанной под руководством автора «Методике оценки результативности стратегического планирования». Оценка результативности стратегического планирования определялась по четырем составляющим: 1) *процесс* стратегического планирования и система стратегического партнерства; 2) *содержание* стратегии; 3) *оформление* и продвижение стратегии; 4) *результаты* процесса стратегического планирования и реализации стратегии. Для оценки *содержания* стратегии экспертам предлагалось оценивать такие характеристики текста, как конкретность и обоснованность, оригинальность, полнота, взаимосвязанность, аналитичность (полнота анализа внешних условий, внутренних факторов, использование статистических данных, использование результатов специальных исследований, конкурентность анализа, сценарность прогноза, завершенность анализа), нацеленность (наличие и качество формулировок миссии, главной цели, приоритетов, системы целей), прорабо-

танность проектов и программ, реализуемость (наличие планов действий, определенность направлений привлечения ресурсов, фиксация ожидаемых результатов). К обследованию и оценке были привлечены восемь экспертов. Согласовав на установочной встрече параметры и критерии оценки, эксперты посетили обследуемые города, провели там интервью с ключевыми участниками стратегического планирования, анкетирование [Территориальное стратегическое планирование ... , 2003].

Такая технология оценивания по сей день остается, на наш взгляд, наиболее эффективной, но затратной. Предложенный набор оцениваемых параметров и характеристик использовался во многих последующих исследованиях (с теми или иными модификациями).

Сравнительному анализу стратегий и программ развития регионов был посвящен аналитический доклад, выпущенный в 2006 г. компанией ФБК (авторы И.А. Николаев и О.С. Точилкина). Документы были изучены на предмет грамотности, полноты содержания и степени представленности и проработанности таких элементов стратегии, как миссия, цели, задачи, анализ внешней среды, анализ позиции и возможностей региона, SWOT-анализ, выбор стратегической альтернативы. Результатом стали перечни наиболее и наименее качественных стратегий и программ развития регионов. «Данные перечни являются результатом качественного сравнительного анализа, проведенного экспертами ФБК по уровню научной обоснованности, проработанности, оригинальности» [Стратегии и программы ... , 2006: 20]. Отметим примечательный факт, зафиксированный в данной работе: «анализ влияния на экономическое развитие региона наличия

(отсутствия) стратегий или программ из развития, а также уровня проработанности этих документов, не позволяет сделать вывод о том, что такая взаимосвязь существует» [Стратегии и программы ... , 2006: 23].

Анализ содержания региональных стратегий, их сравнение и оценка стали постоянным предметом научных исследований. Такие исследования активно велись Институтом реформирования общественных финансов под руководством В.В. Климанова [Климанов, Будаева, Чернышова, 2017]. В наиболее полном виде результаты зафиксированы в диссертации К.В. Будаевой [Будаева, 2018]. Здесь изучены все регионы России и региональные стратегии, появившиеся с 2006 по 2016 г., и построены два рейтинга региональных стратегий: первый, учитывающий лишь наличие в тексте базовых структурных элементов, таких как: анализ социально-экономического развития, SWOT-анализ, цели, сценарии, раздел о пространственном развитии, оценка финансовых ресурсов для реализации, целевые показатели; второй, учитывающий авторские оценки качества этих элементов по двухбалльной шкале.

Таких работ с полным охватом всех регионов и всех аспектов немного. Чаще публикуются статьи, где на ограниченном количестве стратегий рассматривается степень проработки тех или иных сюжетов, например, проблематика устойчивого развития [Фесенко, 2020; Селютин, 2022]. В глубокой работе И.В. Митрофановой с соавторами [Митрофанова, Чернова, Тюпакова, 2021] дается анализ содержания стратегий социально-экономического развития трех регионов (Волгоградская, Ростовская и Астраханская области) на предмет соответствия предложенных в них мер задачам обеспечения конкурентоспособности, устойчивости, безопасности и сбалансированности. Авторы сначала выявляют объективную ситуацию в регионах, а затем оценивают, насколько меры, предусмотренные в стратегиях, способствуют ее улучшению по указанным трем направлениям. Понятно, что подобные работы требуют высокой квалификации, детального знания изучаемых регионов и не могут стать массовыми.

Методику комплексной оценки стратегий предложил и реализовал И.Е. Рисин на примере пяти стратегий. По шестибалльной шкале (от 0 до 5) автор оценил (приведя краткую аргументацию), насколько успешно разработчики стратегий решили семь ключевых задач: оценка

достигнутых целей социально-экономического развития региона; идентификация конкурентных преимуществ региона; определение миссии региона; определение стратегических приоритетов и целей социально-экономического развития региона; установление состава целевых показателей; выбор механизма реализации стратегии; оценка финансовых ресурсов, необходимых для реализации стратегии. «Средняя оценка качества региональных стратегий (общая сумма баллов, деленная на число ключевых задач) свидетельствует о том, что только разработчики стратегии развития Санкт-Петербурга вышли на уровень «хорошего» качества, получив 4,0. Немного отстали от них разработчики стратегии Самарской области (3,6). Во всех иных случаях – средняя оценка не дотягивает до уровня «удовлетворительно» (разработчики стратегии Московской области достигли 2,9, Свердловской области – 1,7, Красноярского края – 1,9) [Рисин, 2022: 47].

Постоянное изучение лучшей практики стратегического планирования с элементами оценивания идет в рамках ежегодного Форума стратегов, проводимого с 2002 года. В 2014 г. на форуме прошел первый конкурс городских стратегий, спроектированный как экспертная процедура. Здесь оценки выставляют члены жюри в ходе открытого заседания после изучения текстов и заслушивания докладов конкурсантов. Критерии оценивания не детализируются – эксперт ориентируется на общее впечатление от стратегии и собственное представление о том «что такое хорошо и что такое плохо». По итогам конкурса 2014 г. стратегии участников разделились на три группы: победители, финалисты и полуфиналисты. Анализ свойств, по которым различаются стратегии городов этих групп, а также систематизация высказываний членов жюри и мэров городов о качествах хороших стратегий позволили сформулировать утверждение: «“хорошая” муниципальная стратегия 2014 г. должна быть амбициозной, снабженной продуманным механизмом реализации и мониторинга, концентрирующей усилия вокруг приоритетных флагманских проектов; разработанной под руководством главы города совместно с ключевыми участниками городского развития, понятой и принятой местным сообществом» [Какой должна быть ... , 2015; Жихаревич, Прибышин, 2016].

Конкурс 2014 г. и последующие конкурсы муниципальных стратегий, проведенные в рамках Форума стратегов, убеждают, что сравнивать, а тем более ранжировать стратегии по со-

держательным характеристикам, очень сложно. Одни считают главными свойствами хорошей стратегии практичность, реализуемость, встроенность в системы планирования и бюджетирования. Другие больше ценят наличие крупных и оригинальных идей развития, масштабных флагманских проектов, способных увлечь местное сообщество. Вроде бы объективный критерий – «та стратегия хороша, которая успешно реализуется и позитивно влияет на развитие» тоже оказывается спорным. Даже когда наблюдается позитивная корреляция между наличием стратегии и успехами в развитии (что бывает далеко не всегда), мы не можем с уверенностью сказать, каков вклад фактора наличия стратегии в общем эффекте влияния иных факторов развития. Тем не менее оценка и сравнение документов стратегического планирования могли бы быть полезным инструментом для выявления лучшей практики и повышения качества регионального стратегирования в стране. Поэтому попытки продвигаться в этом направлении продолжают.

В статье излагаются результаты исследования, имевшего целью составление ранжированного перечня характеристик (качеств) текста стратегии социально-экономического развития субъекта Федерации для возможного дальнейшего использования при оценке, сравнении и рейтинговании стратегий. Метод – экспертная дискуссия и экспертный опрос.

Исследование осуществлено в сентябре – октябре 2023 г. в ходе подготовки и проведения Экспертной дискуссии «Возможен ли рейтинг региональных стратегий?», организованной Правительством Санкт-Петербурга и Консорциумом Леонтьевский центр – AV Group на Форуме стратегов 2023 года. Разрабатывал сценарий, проектировал и модерировал данную дискуссию автор настоящей статьи.

По замыслу дискуссии, который был успешно реализован, предполагалось заслушать три доклада о трех стратегиях от регионов, а затем выслушать трех экспертов, попросив их попытаться ранжировать эти три стратегии, сформулировав критерии оценки и назвав те качества (параметры), по которым можно судить о достоинствах или недостатках текста стратегии (тексты документов были предоставлены экспертам заранее)<sup>2</sup>.

### Мнения, высказанные в ходе дискуссии

Стратегии своих регионов согласились представить руководители региональных структур,

отвечающих за стратегическое планирование из Амурской, Вологодской и Липецкой областей: докладчикам предлагалось рассказать о стратегии не в парадном, а рефлексивном ключе, акцентировав внимание на том, что хотелось получить от разработчиков, что считалось важным отразить в стратегии, чтобы она была «хорошей», что при этом удалось, а что не совсем удалось.

Виолетта Зубань, заместитель министра экономического развития и внешних связей Амурской области, подробно описала специфику региона и аргументировала целесообразность разработки стратегии местными специалистами, лучше всех владеющими пониманием местных особенностей. Тем самым был сделан упор на таком качестве, как «специфичность», что для Амурской области означает адекватный учет особенностей географического положения и низкой плотности населения, актуальность ухода от сырьевой специализации экономики. Важным качеством была названа «преемственность» – указание на связь с предшествующими планами, осмысление хода и итогов их реализации. Кроме того, отмечалась «актуальность» в смысле учета текущего внешнего контекста, национальных приоритетов и целей. Акцент был сделан на «понятности» текста стратегии для жителей и бизнесменов. К позитивным качествам стратегии Амурской области можно отнести проработанный «муниципальный разрез» – в тексте представлена группировка муниципальных образований в четыре зоны, для каждой из которых определена традиционная специализация и перспективные отрасли. Муниципальному развитию посвящено отдельное приложение – своего рода стратегия пространственного развития в составе стратегии социально-экономического развития.

С. Пономарева, начальник Департамента стратегического планирования и совершенствования управленческих процессов Правительства Вологодской области, на примере стратегии Вологодской области говорила о таком качестве, как «сконцентрированность на главном», что позволяет сделать основной текст кратким. Но при этом стратегия имеет несколько приложений, которые необходимо учитывать при оценивании. Указывалось также на «аналитичность» – наличие глобального и глубокого анализа вызовов, долгосрочного прогноза. Вологодская область одной из первых заявила в своей стратегии концепцию народосбережения, поставив в центр стратегии человека с его потребностями. В дан-

ной стратегии, как и в стратегии Амурской области, полноценно представлен муниципальный разрез – сделаны реалистичные прогнозы развития всех населенных пунктов (без замалчивания проблем сжатия пространства), разработаны картосхемы, показывающие перспективные проекты развития. Стратегии муниципальных образований органично интегрируются в региональную стратегию. Для стратегии характерна «нацеленность на реализацию» – за каждой задачей закреплены ответственные, сформированы команды исполнителей, имеющие четкие KPI.

К. Дождиков, начальник управления экономического развития Липецкой области, сосредоточил внимание на оценке стратегии, которая была недавно разработана при поддержке Консорциума Леонтьевский центр – AV Group, отметив, прежде всего, высокое качество анализа, результатом которого стало несколько инсайтов. Хорошая стратегия, по мнению докладчика, должна разрабатываться совместно с обществом, учитывая и интегрируя множество противоречивых интересов. Как положительные качества были отмечены «наличие флагманских проектов», «пространственность» – проработка пространственных аспектов, в частности, процессов образования городских агломераций. Стратегию отличает всесторонний «учет рисков» (учтены 20 рисков) и проработка вариантов действий при реализации рисков.

Эксперты, разбивавшие положительные и отрицательные стороны представленных стратегий, высказывались и по главному вопросу дискуссии – возможен и полезен ли рейтинг региональных стратегий.

Заместитель председателя Комитета по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга Л. Старкова не видит смысла в рейтинговании текстов стратегий, поскольку документы очень специфичны, что делает невозможным сказать, какая лучше, а какая хуже. Тем не менее из высказываний эксперта видно, что при сравнении стратегий важно учитывать проработку целей и приоритетов, понятность текста для жителей, глубину анализа, амбициозность.

Директор Центра региональной политики ИПЭИ РАНХиГС В. Климанов полагает, что рейтингование возможно, если четко определиться с предметом (тексты стратегий или результаты реализации стратегий), целями рейтингования, критериями оценки, методикой. Для эксперта важны «уникальность» стратегии, способность

текста увлечь читателя, наличие качественной картографии, рассмотрение региона в его связи с окружением.

Т. Красникова, исполнительный директор ООО «Научные разработки», назвала главный критерий хорошей стратегии – наличие качественного анализа, фиксирующего специфику региона в сопоставлении с аналогами и содержащего прогноз. Указывалось на такие качества, как «уникальность», «конкретность», «согласованность с предприятиями». Для эксперта предпочтительны краткость текста и минимизация числа показателей.

Обобщая высказывания выступающих, можно сделать вывод о значимости следующих свойств успешного стратегирования: глубокий анализ социально-экономического состояния региона с получением инсайтов (то есть новых и неочевидных результатов); участие в разработке населения и стейкхолдеров; четкость расстановки приоритетов; учет рисков, проработка вопросов шокоустойчивости; проработка пространственных аспектов, наличие картосхем, рассмотрение вопросов развития муниципальных образований; социальная ориентированность стратегий; краткость и понятность текста; использование механизма флагманских проектов, которые задают «лицо» стратегии и позволяют структурировать контроль реализации; наличие надежных инструментов контроля реализации в виде закрепления за каждой задачей ответственного исполнителя, оцениваемого соответствующими KPI (ключевыми показателями эффективности).

#### **Результаты экспертного опроса – ранжирование оцениваемых качеств стратегии**

Более формализованное и полное представление о совокупном мнении экспертного сообщества дают результаты экспертного опроса, в котором в процессе заседания смогли участвовать присутствовавшие. Анкета была разработана автором статьи в процессе подготовки дискуссии, заранее (в сентябре 2023 г.) размещена на сайте Форума стратегов в формате гугл-формы. На вопросы анкеты ответили 25 человек (до форума ответы дали семь человек, а 18 человек ответили непосредственно во время экспертной дискуссии).

Об уровне компетентности экспертов и их осведомленности о процессах в изучаемой сфере можно судить по распределению ответов на

вопрос «Связана ли Ваша деятельность в последние два года со стратегическим планированием?»: да, я работаю в профильном органе власти и это моя прямая обязанность (33 %); да, я участвую как консультант или привлекаемый эксперт (25 %); да, я работаю в органах власти и участвую в процессе планирования (20 %); да, я изучаю стратегическое планирование как исследователь (20 %).

В первом вопросе экспертам предлагалось из 22 качеств текста стратегии социально-экономического развития субъекта Федерации выбрать 10, наиболее важных в текущих условиях. Во втором – назвать еще качества, которые необходимо учитывать при оценке стратегий. В таблице приведены результаты с учетом обоих вопросов, список вариантов ответов упорядочен по итогам.

На второй вопрос ответили 13 человек, назвавшие 18 качеств, которые, как оказалось, в основном соответствуют качествам, уже перечисленным в первом вопросе анкеты (с точностью до нюансов формулировки). Поэтому большинство из них можно рассматривать как дополнительные голоса в пользу этих качеств. Все ответы приведены ниже с сохранением редакции отвечающих.

Ответы на вопрос «Допишите, пожалуйста, еще качества, которые должны оцениваться при сравнении стратегий». В скобках указано, к какому пункту рейтинга из таблицы может быть отнесено предложенное качество:

- корректное и адекватное выполнение стратегической диагностики (к п. 1);
- наличие оценки результатов ранее реализованной стратегии (к п. 1);

Таблица

**Рейтинг значимости качеств текста стратегии социально-экономического развития субъекта Федерации (результаты экспертного опроса, октябрь 2023 г., 25 экспертов)**

Рейтинг	Качество (характеристика) текста	Доля, %	Доб.
<b>Первая десятка качеств текста</b>			
1	Качество стратегического анализа	68	2
2	Адекватность – соответствие специфике региона	68	
3	Реалистичность в учете ресурсных ограничений и объективных процессов	56	1
4	Соответствие национальным целям, указам Президента, федеральным документам	52	1
5	Системность / методичность / стройность логики	52	
6	Четкость приоритетов	52	
7	Готовность к реализации (проработанность инструментов реализации)	48	3
8	Корректность набора целевых показателей и их значений	48	
9–10	Амбициозность, масштабность целей и проектов	44	
9–10	Учет рисков, мер повышения шокоустойчивости	44	
<b>Менее значимые качества текста</b>			
11	Охват целей и задач: все что надо и ничего лишнего	40	
12	Согласованность со стейкхолдерами	36	2
13	Читаемость текста, отсутствие канцеляритов	28	2
14	Наличие и качество флагманских проектов	28	1
15–18	Соответствие 172 ФЗ	24	
15–18	Приземленность, нацеленность на конкретные нужды и реальные проекты	24	
15–18	Прагматичность (понятность для федеральных властей, возможность использования для обращения за ресурсами, легкость согласования с федеральными ИОГВ)	24	
15–18	Ориентация на цели устойчивого развития	24	
19–21	Технологичность (удобство внесения корректировок при обновлениях, распределение информации по приложениям, связь с Планом мероприятий и госпрограммами)	20	
19–21	Корректность расчетов, обоснованность методики расчетов	20	
19–21	Оригинальность (в подходах, в подаче)	20	
22	Палитра рассмотренных сценариев	8	

*Примечание.* Составлено автором. Формулировка вопроса «Отметьте, пожалуйста, 10 качеств текста стратегии социально-экономического развития субъекта Федерации, которые Вы считаете наиболее важными в текущих условиях» (в списке было 22 качества). Доля – доля респондентов, выбравших данное качество. Доб. – добавочные голоса, проявившиеся при ответе на вопрос «Допишите, пожалуйста, еще качества, которые должны оцениваться при сравнении стратегий». При равенстве показателя «Доля» упорядочивание проведено с учетом добавочных голосов.

– в сложившейся ситуации важна ориентация преимущественно на внутренние ресурсы страны (к п. 3);

– очевидность отражения в стратегии вклада (роли) региона в достижении национальных целей (к п. 4);

– отражение планируемых / действенных механизмов и инструментов, предлагаемых для достижения целей реализации стратегии (в том числе на государственном уровне) (к п. 7);

– возможность оценить уровень ее реализации (к п. 7);

– оценка достигнутых результатов, КРІ (к п. 7);

– учет вклада ключевых стейкхолдеров в стратегию развития региона (к п. 12.);

– наличие в стратегии информации о принципах и механизмах участия всех заинтересованных сторон (органы власти, бизнес, население; научные и общественные организации и т. п.) в ее реализации (к п. 12);

– простота изложения (к п. 13);

– объем документа и доступность изложения текста для широкого круга пользователей (к п. 13);

– представление в стратегии «прорывных» инициатив, направленных на социально-экономическое развитие региона, которые могут быть трансформированы в реальные проекты / программы (к п. 14);

– общественные обсуждения;

– наличие ссылок на регионы-соседи и взаимодействие с ними;

– соответствие стратегиям соседних регионов;

– учет особенностей регионов-соседей и межрегиональное сотрудничество, синхронизация с бюджетным прогнозом региона;

– достижение результатов в соответствии с планами реализации;

– результаты реализации.

### **Результаты экспертного опроса – возможен ли рейтинг стратегий**

Наличие согласованного списка оцениваемых качеств (ранжированных по важности) открывает в принципе возможность рейтингования путем интегральной оценки текста через балльную оценку каждого качества с последующим взвешиванием, с учетом относительной важности. Однако оценка каждого качества также очень сложна. Каковы, например, измеримые критерии

«качества стратегического анализа» или «амбициозности», на которые могли бы ориентироваться оценщики при балльной оценке? Неизбежный субъективизм и размытость критериев заставляют сомневаться в возможности убедительного рейтингования. Третьим вопросом анкеты был: «Сформулируйте, пожалуйста, Ваше мнение о необходимости и возможности сравнения и рейтингования стратегий». Ответы приведены ниже в редакции отвечающих с разделением на четыре группы.

**Группа А.** Рейтинговать и сравнивать можно и полезно, если четко сформулированы цели и правила:

– Нужно исходить из цели рейтингования.

– Сравнение стратегий по четко обозначенным критериям.

– Сравнение и рейтингование стратегий играют важную роль в принятии обоснованных решений. Необходимость сравнения заключается в том, чтобы выявить эффективность различных подходов и выбрать оптимальный. Сравнить можно целый ряд параметров, таких как эффективность, стоимость, устойчивость к изменениям и др. Для сравнения стратегий важно определить четкие критерии и методику оценки, которые могут включать в себя анализ данных, математические модели или экспертные оценки. Такой подход позволяет принимать обоснованные решения на основе объективных данных и оптимизировать процессы в различных областях, от бизнеса до научных исследований.

– Необходимость и возможность сравнения и рейтингования есть. Как вариант, по соответствию критериям качества.

**Группа Б.** Сравнить можно, рейтинговать нельзя:

– Считаю, что сравнивать стратегии социально-экономического развития субъектов можно и нужно – но это должна быть комплексная экспертная оценка, выделение сильных и слабых сторон стратегии. Такой подход не позволяет рейтинговать стратегии.

– Рейтингование стратегий регионов – не совсем понятно для чего? Однозначно, что все субъекты ставят амбициозные задачи на основе анализа текущей ситуации. Больше привлекает сопоставление стратегий по направлениям развития, чтобы выявить точки концентрации единых и похожих векторов развития для кооперации и мультипликативных эффектов.

**Группа В.** Рейтинговать целесообразно по результатам реализации стратегии:

– Сравнить стратегии по реально достигнутым в соответствии с ними результатам: было – стало.

– Эффективность достигнутых результатов.

– Я бы сравнивала именно результаты ее достижения: чем выше результат – тем эффективней стратегия, значит она должна быть на вершине рейтинга.

– Сравнение хорошо бы производить в два этапа – на этапе после утверждения стратегии и на этапе реализации, когда становится возможным оценить применимость и реалистичность стратегии.

– Осуществлять сравнения по итогу этапа (фазы) реализации.

– Результаты реализации стратегии региона.

**Группа Г.** Сравнение и рейтингование невозможны или бесполезны:

– Каждый регион уникален, самое главное – внутренняя проверка на адекватность.

– Рейтингование нецелесообразно.

– Не вижу смысла сравнивать стратегии.

– Почти бессмысленно сравнивать. Делать это нужно под определенную задачу.

Как видим, единого мнения не сложилось. Нужно обратить внимание на преобладающие суждения: сравнение полезнее рейтингования; рассматривать текст без информации о ходе реализации и процедурах управления реализацией – не продуктивно.

Если исходить из того, что главной задачей является не рейтинг, а выявление и распространение лучшей практики, то наиболее востребованными и полезными для региональных специалистов могли бы быть следующие: индивидуальное экспертное заключение по отдельной стратегии; краш-тест – строгий критичный публичный разбор отдельной стратегии со стороны нескольких экспертов; публичный конкурс, включающий тщательный сопоставительный анализ текстов нескольких стратегий несколькими экспертами.

### **Выводы и рекомендации**

1. Десятка самых важных качеств региональной стратегии в 2023 г. включает следующие: 1) качество стратегического анализа; 2) адекватность – соответствие специфике региона; 3) реалистичность в учете ресурсных ограничений и объективных процессов; 4) соответствие национальным целям, указам Президента, федеральным документам; 5) системность / ме-

тодичность / стройность логики; 6) четкость приоритетов; 7) готовность к реализации (проработанность инструментов реализации); 8) корректность набора целевых показателей и их значений; 9) амбициозность, масштабность целей и проектов; 10) учет рисков, мер повышения устойчивости.

По сравнению со списком шести качеств хорошей муниципальной стратегии 2014 г., можно отметить падение значения амбициозности и появление таких качеств, как адекватность, реалистичность, соответствие национальным целям, учет рисков.

Различия объясняются как отличиями в понимании требований к региональным и муниципальным стратегиям, так и сменой внутрироссийских политических трендов (укрепление вертикали власти, централизация) и тенденций в стратегическом планировании, рассмотренных в работе [Жихаревич, Гресь, 2022].

2. Рейтинг текстов стратегий возможен, но мало полезен, если рассматривается как закрытая процедура. Для целей выявления лучшей практики гораздо эффективнее сравнение и оценка, которые могут быть относительно формализованы с помощью выявленного списка оцениваемых качеств стратегии и приводиться в формате конкурса стратегий. Кроме того, полезен формат «краш-тест» – публичный разбор стратегии несколькими экспертами.

3. Рациональный формат ежегодного рейтинга (конкурса) региональных стратегий может включать следующие этапы:

1) Для конкурса (сравнения) отбирается около 10 стратегий, вступивших в действие за последние два года до начала конкурса.

2) Формируется экспертная группа из трех человек.

3) Проводится первое экспертное совещание в начале работы для выработки согласованного понимания содержания каждого оцениваемого параметра и критериев присвоения той или иной оценки (за основу может быть взят список качеств из таблицы).

4) Каждый эксперт изучает все стратегии, выставляя балльные оценки по отобранным качествам текста. Сводная оценка стратегии рассчитывается с учетом весовых коэффициентов значения качеств, соответствующих рангам из таблицы и согласованным в ходе экспертного совещания. Промежуточным итогом становится ранжирование стратегий отдельным экспертом.

5) Проводится второе экспертное совещание для проверки корректности расчетов, обсуждения сильных расхождений в оценках и корректировки индивидуальных оценок (при необходимости). Формирование итогового рейтинга осуществляется путем суммирования оценок экспертов.

6) Открытый трехчасовой онлайн-семинар с приглашением разработчиков ранжированных стратегий и представлением экспертами результатов с разбором оценок.

### ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> Публикация подготовлена в соответствии с государственным заданием ИПРЭ РАН по теме «Механизмы формирования новых подходов к пространственному развитию экономики РФ, обеспечивающей устойчивое развитие и связанность ее территорий в условиях глобальных вызовов XXI века» (код FMGS-2021-0004).

The publication was prepared in accordance with the state assignment of the IRES RAS on the topic “Mechanisms for the formation of new approaches to the spatial development of the Russian economy, ensuring sustainable development and connectivity of its territories in the context of global challenges of the XXI century” (code FMGS-2021-0004).

<sup>2</sup> Видеозапись экспертной дискуссии размещена на YouTube канале «Форум стратегов: онлайн трансляция» по адресу: <https://www.youtube.com/watch?v=QG7-dfSqWp4&t=208s>

A video recording of the panel discussion is available on the YouTube channel “Strategic Planning Leaders Forum: Online Broadcasts” at <https://www.youtube.com/watch?v=QG7-dfSqWp4&t=208s>

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- Будаева К. В., 2018. Структурно-содержательный анализ и оценка качества стратегий развития регионов : дис. ... канд. экон. наук. М. : Федеральный исследовательский центр «Информатика и управление» РАН. 169 с.
- Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К., 2016. Конкурс стратегий как экспертная процедура // Регион: экономика и социология. № 2 (90). С. 181–200.
- Жихаревич Б. С., Гресь Р. А., 2022. 25 лет российского стратегирования (1997–2022): опыт измерения тенденций // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. № 4. С. 11–22. DOI: 10.52897/2411-4588-2022-4-11-22
- Какой должна быть хорошая муниципальная стратегия : материалы Конкурса городских стратегий – 2014, 2015. СПб. : Леонтьевский центр. 72 с.

- Климанов В. В., Будаева К. В., Чернышова Н. А., 2017. Промежуточные итоги стратегического планирования в регионах России // Экономическая политика. Т. 12, № 5. С. 104–127. DOI: 10.18288/1994-5124-2017-5-06
- Митрофанова И. В., Чернова О. А., Тюпакова Н. Н., 2021. Показатели оценки стратегий социально-экономического развития региона в координатах конкурентоспособности, устойчивости, безопасности и сбалансированности // Региональная экономика. Юг России. Т. 9, № 1. С. 16–31. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2021.1.2>
- Рисин И. Е., 2022. Оценка качества стратегий социально-экономического развития регионов // Регион: системы, экономика, управление. № 1 (56). С. 41–48. DOI: 10.22394/1997-4469-2022-56-1-41-48
- Селютин И. В., 2022. Оценка встроенности целей и задач устойчивого развития в документы стратегического планирования Воронежской области // Современная экономика: проблемы и решения. № 11 (155). С. 116–130. DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2022/11/116-130
- Стратегии и программы развития регионов (сравнительный анализ), 2006. URL: [www.fbk.ru/upload/contents/561/regions.pdf](http://www.fbk.ru/upload/contents/561/regions.pdf)
- Территориальное стратегическое планирование при переходе к рыночной экономике: опыт городов России, 2003. СПб. : Леонтьевский центр. 384 с.
- Фесенко Р. С., 2020. Цели устойчивого производства и потребления в стратегиях социально-экономического развития субъектов СЗФО РФ // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. № 1 (60). С. 41–49.

### REFERENCES

- Budaeva K.V., 2018. *Strukturno-soderzhatelnyj analiz i ocenka kachestva strategij razvitiya regionov: dis. ... kand. ekon. nauk* [Structural and Content Analysis and Assessment of the Quality of Regional Development Strategies. Cand. econ. sci. diss.]. Moscow, Federalny issledovatel'skiy tsentr «Informatika i upravleniye» RAN. 169 p.
- Zhikharevich B.S., Pribyshin T.K., 2016. Konkurs strategij kak ekspertnaya procedura [Competition of Strategies as an Expert Procedure]. *Region: ekonomika i sociologiya* [Region: Economics and Sociology], no. 2 (90), pp. 181-200.
- Zhikharevich B.S., Gres R.A., 2022. 25 let rossijskogo strategirovaniya (1997–2022): opyt izmereniya tendencij [25 Years of Russian Strategizing (1997–2022): Experience of Measuring Trends]. *Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya* [Economy of the North-West: Problems and Development Prospects], no. 4, pp. 11-22. DOI: 10.52897/2411-4588-2022-4-11-22

- Kakoj dolzhna byt horoshaya municipalnaya strategiya: materialy Konkursa gorodskih strategij – 2014* [What Should Be a Good Municipal Strategy. Proceedings of the Urban Strategies Competition – 2014], 2015. Saint Petersburg, Leontyevskiy tsentr. 72 p.
- Klimanov V.V., Budaeva K.V., Chernyshova N.A., 2017. Promezhutochnye itogi strategicheskogo planirovaniya v regionah Rossii [Intermediate Results of Strategic Planning in the Regions of Russia]. *Ekonomicheskaja politika* [Economic Policy], vol. 12, no. 5. pp. 104-127. DOI: 10.18288/1994-5124-2017-5-06
- Mitrofanova I.V., Chernova O.A., Tjupakova N.N., 2021. Pokazateli ocenki strategij socialno-ekonomicheskogo razvitiya regiona v koordinatah konkurentosposobnosti, ustojchivosti, bezopasnosti i sbalansirovannosti [Indicators for Assessing Socio-Economic Development Strategies of a Region from the Point of View of Competitiveness, Sustainability, Security and Balanced Development]. *Regionalnaya ekonomika. Yug Rossii* [Regional Economy. South of Russia], vol. 9, no. 1, pp. 16-31. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2021.1.2>
- Risin I.E., 2022. Otsenka kachestva strategii sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya regionov [Assessment of the Quality of Strategies for the Socio-Economic Development of Regions]. *Region: sistemy, ekonomika, upravlenie* [Region: Systems, Economics, Management], no. 1 (56), pp. 41-48. DOI: 10.22394/1997-4469-2022-56-1-41-48
- Seljutin I.V., 2022. Ocenka vstroennosti celej i zadach ustojchivogo razvitiya v dokumenty strategicheskogo planirovaniya Voronezhskoj oblasti [Assessment of Embeddedness of Sustainable Development Goals and Objectives in the Strategic Planning Documents of the Voronezh Oblast]. *Sovremennaja ekonomika: problemy i reshenija* [Modern Economy: Problems and Solutions], vol. 11 (155), pp. 116-130. DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2022/11/116-130
- Strategii i programmy razvitiya regionov (sravnitelnyj analiz)* [Regional Development Strategies and Programs (Comparative Analysis)], 2006. URL: [www.fbk.ru/upload/contents/561/regions.pdf](http://www.fbk.ru/upload/contents/561/regions.pdf)
- Territorialnoe strategicheskoe planirovanie pri perekhode k rynochnoj ekonomike: opyt gorodov Rossii* [Territorial Strategic Planning in the Transition to a Market Economy: The Experience of Russian Cities], 2003. Saint Petersburg, Leontyevskiy tsentr. 384 p.
- Fesenko R.S., 2020. Celi ustojchivogo proizvodstva i potrebleniya v strategijah socialno-ekonomicheskogo razvitiya subektov SZFO RF [Sustainable Production and Consumption Goals in the Strategies of Socio-Economic Development of the Subjects of the NWF of the Russian Federation]. *Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya* [Economy of the North-West: Problems and Prospects of Development], no. 1 (60), pp. 41-49.

### Information About the Author

**Boris S. Zhikharevich**, Doctor of Sciences (Economics), Professor, Deputy Director, Leontief Centre, 7-ya Krasnoarmeyskaya St, 25, 190005 Saint Petersburg, Russian Federation; Chief Researcher, Institute of Regional Economics of the Russian Academy of Sciences, Serpukhovskaya St, 38, 190013 Saint Petersburg, Russian Federation, [zhikh@leontief.ru](mailto:zhikh@leontief.ru), <https://orcid.org/0000-0002-7171-6335>

### Информация об авторе

**Борис Савельевич Жихаревич**, доктор экономических наук, профессор, заместитель директора, Леонтьевский центр, ул. 7-я Красноармейская, 25, 190005 г. Санкт-Петербург, Российская Федерация; главный научный сотрудник, Институт проблем региональной экономики РАН, ул. Серпуховская, 38, 190013 г. Санкт-Петербург, Российская Федерация, [zhikh@leontief.ru](mailto:zhikh@leontief.ru), <https://orcid.org/0000-0002-7171-6335>