

УДК 332.1

DOI: 10.52897/2411-4588-2025-4-11-25

Борис Савельевич Жихаревич

доктор экономических наук, профессор
Институт проблем региональной экономики РАН
Санкт-Петербург, Россия

НАУЧНОЕ НАБЛЮДЕНИЕ ЗА ЭВОЛЮЦИЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В РОССИИ В ПУБЛИКАЦИЯХ ИПРЭ РАН¹

Аннотация. В статье, подготовленной для выпуска журнала, приуроченного к 50-летию ИПРЭ РАН, сделан обзор исследований ученых института, посвященных созданию теории и изучению практики эволюции стратегического планирования социально-экономического развития городов и регионов России. Сформирована подборка научных публикаций ИПРЭ РАН по этой теме за период 1995–2025 гг. и показана хронология развития данной тематики в институте. Рассмотрены результаты нескольких знаковых статей, посвященных методам и результатам изучения городских и региональных стратегий. В том числе сформулированы направления научного изучения стратегического планирования, дан перечень прямых и косвенных непосредственных результатов разработки стратегий. Показаны возможности контент-анализа и экспертного анализа для изучения и оценки больших массивов стратегических документов. Охарактеризованы четыре этапа в истории развития российского стратегического планирования и качественные изменения в процессах планирования и характеристиках содержания стратегий с 1997 по 2025 г.

Ключевые слова: стратегическое планирование, контент-анализ, экспертный анализ, ИПРЭ РАН, регион, город, муниципальное образование.

Для цитирования: Жихаревич Б. С. Научное наблюдение за эволюцией стратегического планирования в России в публикациях ИПРЭ РАН // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2025. № 4(83). С. 11–25. DOI: 10.52897/2411-4588-2025-4-11-25.

Boris S. Zhikharevich

Grand PhD in Economic Sciences, Professor
Institute for Regional Economic Studies Russian Academy of Sciences
St. Petersburg, Russia

SCIENTIFIC OBSERVATION OF THE EVOLUTION OF STRATEGIC PLANNING IN RUSSIA IN PUBLICATIONS OF IRES RAS

Abstract. In the article prepared for a special issue of the journal marking the 50th anniversary of the Institute of Regional Economy Studies (IRES RAS), an overview is presented of the institute's researchers' work aimed at creating theories and studying practical aspects of the evolution of strategic planning for socio-economic development of Russian cities and regions. A selection of scientific publications by IRES RAS covering this subject over the period from 1995 to 2025 is compiled, illustrating the chronology of its development within the institute. Results of several landmark articles focusing on methodologies and findings concerning city-level and regional strategies are examined. This includes formulating directions for further scientific exploration of strategic planning as well as listing both direct and indirect immediate outcomes associated with strategy formulation. Possibilities offered by content analysis and expert analysis techniques for studying and assessing extensive collections of strategic documents are highlighted. Four stages in the history of Russian strategic planning development between 1997 and 2025 are characterized, detailing qualitative changes observed in planning processes and characteristics of their contents.

Keywords: strategic planning, content analysis, expert analysis, IPRE RAS, region, city, municipal formation.

For citation: Zhikharevich B. S. Scientific observation of the evolution of strategic planning in Russia in publications of IRES RAS. *Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya* = *Economy of the North-West: problems and prospects of development*. 2024;(4(83)):11–25. DOI: 10.52897/2411-4588-2025-4-11-25.

¹ Исследование выполнено в соответствии с государственным заданием ИПРЭ РАН по теме «Разработка теоретико-методологических положений научно-технологического развития экономики на основе инновационной динамики и формирования механизмов ее реализации в регионах» (код FMGS-2024–0001).

Введение: цель публикации

Статья подготовлена по случаю 50-летия Института проблем региональной экономики РАН (ИПРЭ РАН) для специально юбилейного выпуска журнала «Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития». Статья носит обзорный характер, ее цель – дать представление о формировании и развитии исследований ученых ИПРЭ РАН по тематике стратегического планирования социально-экономического развития городов и регионов России. Соответственно, автор решал следующие задачи:

- составить подборку характерных публикаций ученых ИПРЭ РАН по этой теме за период 1995–2025 гг.;
- описать историю возникновения данной темы в исследованиях ИПРЭ РАН;
- сделать обзор результатов нескольких ключевых публикаций, главным образом касающихся методов и результатов изучения эволюции стратегического планирования в России.

Хронология развития тематики стратегического планирования в ИПРЭ РАН

В ИПРЭ РАН (будем использовать современное наименование института, который до 1999 г. назывался Институт социально-экономических проблем РАН) тема городских и региональных стратегий проникла благодаря международной программе «Евроград-XXI». Эту программу в 1990 г. инициировал профессор Б. М. Гринчель совместно с Б. С. Жихаревичем и Н. Е. Костылевой. Программа существовала внутри ИПРЭ РАН. Ее миссия состояла в обучении руководителей российских городов современной практике городского управления путем проведения зарубежных семинаров-стажировок, а также посредством подготовки и распространения соответствующих серийных публикаций и журнала «Евроград». В ходе этой деятельности ученые ИПРЭ РАН вместе с муниципалами получали доступ к передовому европейскому опыту муниципального управления. В частности, к опыту городского стратегического планирования, который как раз с 1990 г. (даты появления первого в Европе стратегического плана Барселона) начал приобретать известность и применяться во многих европейских странах.

Важную роль в распространении европейской практики сыграл руководитель экономического департамента Мюнхена Клаус Шусманн, организовавший в рамках ассоциации европейских городов Evrocities сбор и публика-

цию информации о нескольких десятках первых городских стратегий экономического развития. Осмысление этого опыта было сделано в ИПРЭ РАН в 1995–1996 гг. в монографии и диссертации [1; 2], что позволило использовать накопленные знания при разработке первой городской стратегии в России – Стратегического плана Санкт-Петербурга (1997 г.). В этой разработке принимали участие ученые РАН: Б. С. Жихаревич работал в Проектном бюро Стратегического плана Санкт-Петербурга, в Экспертный совет Стратегического плана Санкт-Петербурга входили профессор Н. Т. Агафонов, О. П. Литовка, Б. Л. Овсиевич; в обсуждениях активно участвовал профессор В. Е. Рохчин. Опыт Санкт-Петербурга стал предметом многочисленных статей, в том числе опубликованных в журнале «Гуманитарные науки», издававшемся тогда в ИПРЭ РАН [3; 4].

Параллельно с группой ученых, объединенных программой «Евроград-XXI», и подразделением, руководимым О. П. Литовкой (Б. М. Гринчель, Б. С. Жихаревич, Н. Е. Костылева, Н. А. Лебедева), тематика стратегического планирования глубоко прорабатывалась коллективом лаборатории проблем регионального и муниципального управления, возглавляемым профессором В. Е. Рохчиным (В. Е. Рохчин, К. Н. Знаменская, М. В. Свириденко). В 1998–1999 гг. В. Е. Рохчин разработал и опубликовал схему осуществления стратегического выбора города [5; 6], опробованную в г. Тольятти. В 2000–2004 гг. вышли публикации этого коллектива, обобщающие разработки в части научного обеспечения муниципального и регионального стратегического планирования [7–10], была защищена диссертация [11].

Группа программы «Евроград-XXI» в 2000–2005 гг. опубликовала несколько работ, суммирующих собственную практику консультационного сопровождения разработки муниципальных стратегий [12–14] и продолжила линию публикаций о европейском опыте муниципального управления монографией «Экономические стратегии активных городов» [15].

В эти годы реализовывались многочисленные консультационные проекты по сопровождению разработки стратегий муниципальных образований. С муниципалитетами Ленинградской области сотрудничал коллектив, возглавляемый Ю. А. Самохиным. На уровне Северо-Западного федерального округа (СЗФО) работал весь институт под руководством профессора С. В. Кузнецова. Знаковыми вехами стали масштабный проект разработки Стратегии развития комплекса наука – образование – иннова-

ции СЗФО до 2030 года, объединивший при лидерстве ИПРЭ РАН научные организации всех субъектов округа [16–18], и участие в создании Стратегии социально-экономического развития СЗФО до 2020 г. [19].

По мере появления постоянно увеличивающегося числа документов стратегического планирования городов и регионов России пришло понимание того, что они могут стать предметом всестороннего научного изучения. Так сформировалось одно из постоянных и результативных направлений в исследованиях ИПРЭ РАН.

Влиянию стратегий на формирование кооперационного капитала региона и трансформацию регионального пространства были посвящены статьи [20; 21]. Для анализа и оценки содержания муниципальных стратегий потребовался специализированный инструментарий, в основу которого был положен кодификатор, позволивший в ходе экспертного анализа получать сопоставимые описания сотен стратегий [22; 23]. Экспертный опрос ведущих российских экспертов-стратегов стал основой для систематизации потенциальных эффектов от разработки стратегий [24; 25]. Это позволило лучше нацелить экспертные процедуры для выявления актуальных критериев качества муниципальных и региональных стратегий [26; 27].

Стратегии изучались на предмет отражения в них тех или иных сюжетов или процессов. Так выявлялся уровень проработки проблематики устойчивого развития в стратегиях регионов СЗФО [28; 29], изучалась степень внимания к рискам и угрозам в стратегиях всех российских регионов [30]. Отдельное внимание уделялось малым городам и поселкам [31].

Степень учета в муниципальных стратегиях локальной специфики проверялась применительно к агломерационным сюжетам в муниципальных стратегиях Ленинградской области, к арктической специфике в арктических муниципалитетах, к балтийской тематике в стратегиях регионов и муниципалитетов российской Балтики [32–34]. В последних работах, наряду с экспертным анализом, применялся контент-анализ. Развитие математического инструментария для изучения текстов документов стратегического планирования стало темой для еще одной группы ученых ИПРЭ РАН [35–37].

Стратегия пространственного развития России до 2025 года изучалась как результат взаимодействия науки и власти и как фактор влияния на муниципальные стратегии и на различные процессы регионального управления [38–40].

Городское стратегическое планирование стало предметом постоянного мониторинга:

анализировались, оценивались и сравнивались стратегии разных периодов [41; 42], что дало материал для обобщающих публикаций (приуроченных к 25-летию практики стратегического планирования в городах и регионах России) по периодизации распространения стратегирования и по описанию характерных изменений в процессе планирования и содержания стратегий [43; 44]. Не обойден вниманием и феномен мастер-планов как синтетических документов социально-экономического и территориального планирования, которые могут вытеснить городские стратегии [45; 46].

Рассмотрим далее несколько характерных результатов перечисленных исследований.

Направления научного изучения стратегического планирования

С момента проникновения в Россию идей стратегического планирования социально-экономического развития городов и регионов (середина 1990-х гг.) и появления соответствующей практики (1996–1997 гг.) возник интерес ученых к этому явлению. Сформировались два частично пересекающихся направления. В рамках первого ученые пытались заниматься «научным обоснованием», теорией, т. е. писать о том, «как надо» правильно планировать. Появилось множество диссертаций, где пересказывались примерно одни и те же идеи, почерпнутые из зарубежных учебников менеджмента, и приводились громоздкие блок-схемы последовательности и содержания этапов планирования. Слабость подобного рода работ в том, что полезность и применимость этих предложений невозможно убедительно доказать научными методами. Даже если автору удалось опробовать свои рекомендации в каком-то городе, вовсе не факт, что они окажутся успешными в другом. Второе направление включало исследование не того, «как надо» планировать, а «какова реальность» стратегического планирования. В этом направлении акцент делался на методологии и методиках изучения и обобщения практики стратегического планирования. Изучение практики с выявлением лучших кейсов, показавших успешность в тех или иных условиях, часто оказывалось более полезно, чем умозрительные построения в рамках первого направления.

Стратегическое планирование, будучи социальным процессом, является отражением состояния территориального сообщества, поэтому его изучение может дать много интересной информации. Можно выделить не менее

десятка направлений научного исследования различных аспектов стратегического планирования (часть их них реализовывалась в ИПРЭ РАН и будет рассмотрена далее):

1) стратегическое планирование как *технология* (как разрабатываются планы, как надо разрабатывать планы – методы прогнозирования, стратегического анализа, выбора целей и задач; стратегическое планирование как коммуникационный процесс – методы вовлечения населения и стейкхолдеров);

2) стратегическое планирование как *управленческая инновация* (хронология – процесс появления, распространения и угасания стратегического планирования; изменение свойств стратегического планирования в динамике). На основе этих исследований разработаны периодизация стратегического планирования в России и проведен анализ эволюции содержания планов;

3) стратегическое планирование как *инструмент влияния* на социально-экономическое развитие (степень реализуемости планов, влияние на показатели развития и отдельные свойства местной экономики и местного сообщества);

4) стратегическое планирование как *политтехнология* (использование стратегического планирования для выборов, для влияния на массовое сознание; документ планирования как текст, стратегия в образах и слоганах);

5) стратегическое планирование как *способ трансляции* управленческих инноваций (от центра к регионам, от ученых в жизнь);

6) стратегический план как *отражение специфики* (в том числе культурной) региона или города (типологизация на основе изучения планов и процессов их создания);

7) стратегическое планирование как *занятие для чиновников* (оргструктуры и процессы, создаваемые для стратегического планирования в системе управления, затраты и их отдача);

8) стратегическое планирование как *консалтинговый продукт* (рынок консалтинга, цены и нравы на рынке стратегического консалтинга);

9) стратегическое планирование как *институт* (система правил и норм, определяющих характеристики стратегического планирования, формальные требования и их реализуемость);

10) стратегическое планирование как *тема научных исследований* (как изучают стратегическое планирование, научные школы в изучении стратегического планирования, публика-

ционная активность, тематика научных публикаций).

Основные и побочные результаты разработки городской стратегии

Результаты стратегического планирования можно понимать на трех уровнях:

1) социально-экономическое развитие города (в той степени, в какой на него оказало влияние наличие и качество стратегии, что очень сложно выявить, отделив от других факторов развития);

2) результаты *реализации* стратегии (отдаленные результаты разработки конкретной стратегии):

– достигнутые значения целевых показателей,

– реализованные проекты, предусмотренные в стратегии,

– построенные физические объекты, предусмотренные в стратегии.

3) непосредственные результаты *разработки* стратегии (результативность стратегического планирования в узком смысле).

Рассмотрим здесь лишь непосредственные результаты, которые могут быть получены по завершении проекта разработки стратегии, если применялась рациональная технология планирования. Их легче зафиксировать, хотя некоторые из них не очевидны и трудно измеримы (табл. 1).

Понимание всего спектра возможных результатов и важности «побочных» результатов (которые многие эксперты считают более ценными, чем прямые) позволяет заказчикам разумнее формулировать технические задания на разработку стратегий, а консультантам точнее подбирать технологии работы, максимизирующие как основные, так и побочные результаты.

Экспертный анализ документов стратегического планирования с использованием кодификаторов

Чаще всего научные публикации по стратегическому планированию сводятся к описанию одного примера – стратегии, в разработке которой автор принимал участие или просто ознакомился с текстом и его пересказал и прокомментировал. Реже встречаются работы, где одновременно в рамках единой методики изучаются и сопоставляются десятки и более стратегий.

Кодификация, т. е. описание по определенным критериям фиксированного набора пара-

Таблица 1

Непосредственные результаты стратегического планирования [25]

Результат	Пояснения, параметры для описания
<i>Прямые результаты</i>	
Стратегия	Цели, приоритеты, задачи, целевые показатели
План мероприятий	Объем, детальность
Государственные программы	Количество, проработанность
Механизм реализации	Институты развития, схемы финансирования
Система мониторинга	Порядок мониторинга, периодичность
Флагманские проекты	Количество, содержание, показатели
<i>Побочные результаты</i>	
Измененная структура управления развитием	Новые структуры, их функции. Включая проектные площадки и иные объединения стейкхолдеров
Уточненная нормативная база планирования	Корректировки в местных НПА, регулирующих порядок стратегического планирования
Технологии планирования, освоенные командой управления города	Способность специалистов администрации города самостоятельно воспроизводить процедуры разработки и корректировки стратегии
Расчетные модели для прогнозирования и планирования	Адаптированные для данного города или вновь разработанные модели прогнозирования и расчета целевых показателей, переданные городу
Входные параметры для разработки документов территориального планирования	Концептуальные положения и ключевые параметры генерального плана города
Материалы конкурсов проектов и идей, проведенных в ходе разработки	Не вошедшие в стратегию, но потенциально перспективные идеи и проекты, возникшие в ходе конкурсов и стратегических сессий
Объединяющие смыслы для власти и общества	Общее понимание ценностей, перспектив и приоритетов развития, способствующее консолидации
Набор понятий и словесных конструкций, для характеристики будущего города	Названия флагманских проектов, объектов инфраструктуры, характеристика желаемого состояния города, становящиеся элементами местного сленга
Слоганы, бренды	В процессе работы над стратегией, миссией города могут быть выработаны или уточнены слоганы, используемые в маркетинге города
Презентационные материалы и технологии для рассказа о будущем города, выставка	Презентационные материалы, которые могут использоваться в дальнейших коммуникациях с населением и инвесторами
Интернет-ресурсы	Сайт стратегии, аккаунты в социальных сетях (число участников, число посещений, комментариев)
Журналисты местных средств массовой информации, освоившие тему стратегического планирования	Местные журналисты и блогеры, участвовавшие в разработке и освещавшие ее, приобретают знания и связи, позволяющие им более квалифицированно комментировать социально-экономическое развитие города
Взросший социальный капитал	Расширенная и интенсифицированная сеть контактов у каждого из участников разработки, облегчающая общественные взаимодействия
Прирост кооперационного капитала, лучшее взаимопонимание между стейкхолдерами, включая власти верхнего уровня	В ходе работы проектных площадок и проведения стратегических сессий стейкхолдеры имеют возможность проявить и согласовать интересы, донести свои позиции до партнеров и тем самым повышают способность к сотрудничеству в реализации крупных проектов
Прирост человеческого капитала за счет навыков, полученных в ходе планирования	Стейкхолдеры, общественность, молодежь в ходе работы проектных площадок, стратегических сессий, конкурсов получают новые знания и навыки
Учебные модули	Учебные модули по технологии планирования и по содержанию стратегии, которые могут использоваться для программ повышения квалификации, а также магистерских программ
Рост показателей удовлетворенности жизнью в данном городе	Кампании в прессе и социальных сетях повышают информированность населения и уверенность в наличии у города перспектив, что способствует закреплению молодежи

метров с присвоением выявленным свойствам параметров цифровых и буквенно-цифровых кодов, успешно использовалась в ИПРЭ РАН для изучения больших массивов городских стратегий. Базовый кодификатор был впервые апробирован в 2013 г. при изучении 100 муниципальных стратегий, а позже был неоднократно использован для подобных исследований: в 2016 г. для анализа содержания всех 40 документов, принятых в городах с населением более 100 тыс. чел. в период с 2010 по 2014 г., в 2019 г. при анализе городских стратегий периода 2014–2019 гг., в 2024 г. при анализе городских стратегий периода 2020–2024 гг. [22; 41; 42].

По сути, кодификатор – это анкета для эксперта, включающая вопросы и закрытые или частично открытые закодированные варианты ответов. Кодификатор включает пять блоков: общая характеристика содержания стратегии; экономические изменения; пространственное развитие и инфраструктурные проекты; социальная направленность; управленческая направленность. По большинству параметров оценки делаются по трехбалльной шкале.

Охарактеризуем кодификатор и некоторые результаты, полученные с его помощью при изучении изменений в свойствах стратегий городов с населением свыше 100 тыс. чел. в 2014–2024 гг. Начало изучаемого периода обусловлено датой принятия Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» № 172-ФЗ (далее – 172-ФЗ). Период разбит на два подпериода: две пятилетки 2014–2019 гг. (первая пятилетка действия 172-ФЗ) и 2020–2024 гг. (вторая пятилетка).

Первый блок кодификатора позволяет дать общую характеристику содержания стратегии по восьми параметрам: соответствие принципу преемственности и непрерывности стратегического планирования, соответствие принципу сбалансированности стратегического планирования, соответствие принципу реалистичности стратегического планирования, общая заявленная направленность, общая практическая направленность; наличие флагманских проектов в отраслях специализации, в инфраструктуре и в социальной сфере.

Признаком для оценки преемственности служит частота упоминания более ранних документов планирования социально-экономического развития данного города и то, насколько новый документ опирается на более ранние документы. Сбалансированность (согласованность) оценивается по частоте упоминания и глубине учета документов планирования субъекта Федерации, в который входит город, и дру-

гих муниципальных образований. На три группы по степени амбициозности стратегии делаются с учетом запланированных темпов улучшения большинства параметров в сравнении со среднероссийскими и наличия указаний на масштабные преобразования, меняющие направление или резко ускоряющие темпы развития.

В стратегиях второй пятилетки более чем в два раза выросла доля документов с преемственной стратегией (с 18,3 до 47,6%). Увеличилась и доля согласованных стратегий с 22 до 57%, разработчики стали чаще обращаться к проблеме согласования планов по вертикали и по горизонтали. Почти не осталось стратегий, где отсутствуют упоминания документов планирования смежных муниципалитетов и субъекта Федерации.

Кодификатор позволяет фиксировать заявленную и практическую направленность стратегий. В первом случае направленность определяется на основе частоты упоминаний отдельных тем во вступительной части документа, введении, миссии, стратегической цели верхнего уровня. Во втором случае анализу подвергаются целевой блок и особенно перечень мероприятий. В первую пятилетку было больше стратегий, где на передний план выдвигалась какая-то одна тема: экономика, человеческий капитал, инфраструктура или социальная сфера; в этих же направлениях концентрировалась и большая часть практических мероприятий. Во второй пятилетке внимание к различным темам в заявительной части стало более равномерным, выделяется только высокая доля стратегий с акцентом на пространственное развитие (43%). При этом стратегий, где для развития пространства выделено много мероприятий, заметно меньше (24%). Выросла доля стратегий, в которых большое внимание уделено пространственному развитию, общественным институтам, экологии. В оба периода существенна доля стратегий, направленных на развитие инфраструктуры. Изменения в преобладающей тематике во многом вызваны федеральными трендами, зафиксированными в национальных целях и проектах; стратегии адаптируются к сигналам с федерального уровня.

Во второй блок кодификатора вошли вопросы, нацеленные на выявление характера и темпов изменений в отраслевой структуре экономики и используемых для изменений инструментов. В оба периода большинство стратегий подпадало под следующее описание: «текущая отраслевая структура охарактеризована как эффективная и предложены преобразова-

ния, но они не являются кардинальными» (67 и 64%). В два раза уменьшилась доля стратегий, не предполагающих изменений в отраслевой структуре (с 15 до 7 %). По степени внимания к развитию тех или иных отраслей и отраслевых комплексов с большим отрывом лидирует туристический комплекс (в первую пятилетку о нем говорилось как о приоритете в 38% стратегий, во вторую – в 45%). От первой пятилетки ко второй заметно выросло упоминание таких инструментов поддержки экономики, как создание особой экономической зоны, территории опережающего социально-экономического развития или зоны территориального развития (от 24 до 36%); институциональная поддержка – укрепление инфраструктуры поддержки бизнеса; снижение административных барьеров (от 56 до 71%). Почти не изменилась и осталась высокой доля стратегий, уделяющих внимание консультационной поддержке малого бизнеса (44 и 48%).

Третий блок кодификатора направлен на выявление степени внимания к вопросам пространственного развития, агломерационным процессам и инфраструктурным проектам. Степень внимания к пространственным аспектам в стратегии города оценивалась по пятибалльной шкале с учетом трех параметров: а) наличие раздела, посвященного пространственному развитию, б) использование в тексте специфической терминологии (слов-маркеров), в) наличие картосхем. Генерализованные результаты динамики неоднозначны: выросла доля стратегий с высоким вниманием с 14,6 до 23,8%, но при этом уменьшилась доля стратегий с повышенным вниманием к пространственному развитию за счет роста доли стратегий, где пространственному развитию уделено среднее или незначительное внимание. Значительно выросло внимание к агломерационным процессам (только в 12% стратегий второй пятилетки нет упоминания этих процессов, было 35%; 29% стратегий содержат указание на то, что данный город входит агломерацию, а в 60% стратегий рассматривается развитие города как центра агломерации). В оба периода в подавляющем большинстве стратегий рассматривалось не менее четырех инфраструктурных проектов, что маркируется как исключительное внимание к развитию инфраструктуры (85% в первом периоде и 71% во втором).

Четвертый блок кодификатора позволяет получить оценки социальной направленности стратегий. Внимание ко всем отраслям социальной сферы выросло. Увеличилась доля стратегий с повышенным вниманием к таким

отраслям, как образование, культура, здравоохранение, социальная политика, физическая культура и спорт. Внимание к различным отраслям в социальной сфере стало более равномерным.

Пятый блок кодификатора предназначен для фиксации ситуации с отражением в стратегии вопросов управления реализацией. Внимание к вопросам управления в целом повысилось. Доля стратегий, в которых указано подразделение, курирующее вопросы реализации стратегии, выросла с 16 до 29%. Доля стратегий, где хорошо проработаны механизмы реализации, указаны ответственные, сроки объемы и источники финансирования, увеличилась с 20 до 38%.

Экспертный метод изучения документов планирования с использованием кодификаторов (создаваемых под конкретные цели исследования) позволяет получать полезные результаты, но требует затрат времени и других ресурсов. В зависимости от количества изучаемых документов и времени на исследование необходимо определить число экспертов, обучить экспертов, провести пробные оценки для сближения степени единства в понимании критериев всеми участвующими экспертами. По мере роста возможностей ИИ-ассистентов становится реальным их использование для подобных работ.

Контент-анализ документов планирования

Контент-анализ текстов стратегических документов позволяет изучать большие массивы документов для решения отдельных исследовательских вопросов. Общий принцип таких исследований – составление списка слов-маркеров, по частоте встречаемости которых в тексте стратегии можно оценить ее направленность и внимание к тем или иным аспектам.

Такой метод был удачно использован для изучения стратегий регионов и муниципалитетов, входящих в Балтийский макрорегион, с целью выявления глубины отражения в них специфики этого макрорегиона. Было изучено содержание 63 стратегий социально-экономического развития субъектов Федерации и муниципальных образований, входящих в Российскую Балтику. Анализировались тексты стратегий, актуальных на февраль 2024 г. и разработанных в период 2010–2023 гг. На основе числа упоминаний 77 слов-маркеров рассчитаны индексы проявленности тематики. В формуле расчета учитывалось абсолютное число упомина-

ний слов с корректировкой на значимость слов, которая определялась по частоте употребления и по месту в тексте стратегии. Максимальные значения индексов зафиксированы в стратегии Калининградской области, что, помимо объективных факторов, обусловлено аномально большим объемом этой стратегии. Среди муниципальных образований лучшие показатели отмечаются у МО Калининградской области (Калининград, Зеленоградский, Гусевский, Славский, Балтийский городские округа, Багратионовский муниципальный округ), а также у Пскова и Выборгского района Ленинградской области. Четко проявлена пространственная дифференциация: среднее значение индекса по стратегиям ближнего круга Российской Балтики в 2,7 раза выше, чем по стратегиям внешнего круга [34].

Периодизация истории российского стратегирования

Укрупненно можно выделить четыре периода в истории стратегического планирования в России.

Первый период: 1997–2005 гг. «Инициативное инновационное стратегирование». Стратегическое планирование в этот период воспринималось как альтернатива и полностью свободному рыночному регулированию, и исчерпавшему себя в советский период централизованному директивному планированию. Потребность в подобном инструменте остро ощущалась на фоне хаоса 1990-х гг. Власти и местные сообщества искали свое место в меняющейся реальности транзита от плановой к рыночной экономике.

Разработка стратегий в этот период начиналась без команды сверху, по инициативе властей (Новосибирск, Екатеринбург), гражданских активистов (Омск), бизнеса (Сортавала) и распространялась как управленческая социальная инновация, подталкиваемая эффектом новизны и искреннего интереса. В содержании стратегий продвигались такие идеи, как укрепление местного самоуправления, опора на местную инициативу и ресурсы, поиск внутренних источников развития, открытость внешнему миру, привлечение зарубежных инвестиций.

Трудности использования методов стратегического планирования в России на начальном этапе были во многом связаны с конфликтом между новыми идеями в сфере управления и продолжавшим доминировать в органах власти административно-иерархическим подходом к планированию и управлению территориями.

Второй период: 2006–2013 гг. «Массовое стратегирование, усиление регулирования». Отличительная черта этого периода – вовлечение в разработку стратегий субъектов Федерации. Триггером послужило создание Министерства регионального развития Российской Федерации (2004 г.) и начало активного влияния государства в его лице на процесс стратегирования. В период с 2008 по 2013 г. ежегодно появлялось от 11 до 15 региональных стратегий. Не отставали и муниципалитеты: к концу периода из 164 городов с населением свыше 100 тыс. чел. стратегии имели 144 города.

Усиление роли государства закономерно повысило внимание к контролю за реализацией стратегий, что повлекло проникновение в стратегии таких идей, как управление по результатам, бюджетирование, ориентированное на результат, сбалансированная система показателей.

Проявился ряд тенденций, которые можно объединить термином «встраивание».

Во-первых, это встраивание в формирующуюся вертикальную иерархию стратегий: Россия – федеральные округа – субъекты Федерации – муниципалитеты. Во-вторых, это встраивание в правовое поле. И на уровне субъектов Федерации, и на уровне муниципальных образований появились нормативные правовые акты, регламентирующие работу над стратегиями, их состав, методы согласования. Стратегии стали утверждаться органами власти. В-третьих, это встраивание в систему документов социально-экономического планирования. Стратегии уже не существуют изолированно, а создаются сразу в составе определенного комплекта плановых документов. В-четвертых, это встраивание в систему управления. Стратегии включаются, иногда в качестве центрального элемента, в системы управления регионами и городами. В-пятых, это встраивание в комплексные системы планирования, охватывающие социально-экономическое, финансовое и пространственное планирование.

Третий период: 2014–2019 гг. «Стратегирование по 172-ФЗ». Качественный скачок произошел в результате принятия в июне 2014 г. 172-ФЗ. Закон зафиксировал рамки для стратегического планирования на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, определил закрытый перечень документов стратегического планирования. Для субъектов Федерации разработка стратегий превратилась из возможности в обязанность, усилилась централизация, появилось требование согласовывать региональные стратегии с федеральными органами

исполнительной власти. Создавались стратегические документы федерального уровня, на которые было необходимо ориентироваться.

В содержании стратегий выросло внимание к контролю реализации через показатели, привлечению федеральных ресурсов, учету требований 172-ФЗ, ориентации на национальные цели, проектному управлению, поддержке кластеров.

Четвертый период: 2020–2025 гг. «Стратегирование в турбулентности». В этот период проявились две разнонаправленные тенденции. С одной стороны, резко усилилась неопределенность и появились неожиданные и мощные вызовы: пандемия COVID-19 (2020 г.) с сопутствующими локдаунами и ограничениями и специальная военная операция (2022 г.), спровоцировавшая шквал санкций и перестройку экономики. Масштаб потрясений, начавшихся в мире в 2020 г., не мог не заставить задуматься о специфике стратегирования в эпоху турбулентности. Потребовалась корректировка всех стратегий с учетом глобальной геополитической и экономической нестабильности, усилилось внимание к анализу рисков и управлению рисками, повышению шокоустойчивости территориальных систем.

С другой стороны, принимались федеральные стратегические документы: национальные цели до 2030 г. (2020 г.), Единый план по достижению национальных целей (2021 г.), отраслевые стратегии, не особенно замечавшие эти вызовы и задающие малореальные ориентиры для показателей социально-экономического развития регионов и муниципалитетов. Укрепились позиции специалистов, ратовавших за дальнейшую централизацию и полную соподчиненность стратегий всех уровней. Эти идеи получили закрепление в Указе Президента Российской Федерации от 8 ноября 2021 г. № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации».

На городское стратегирование в данном периоде, помимо внешних вызовов, повлияла внутрицеховая турбулентность: часть специалистов по планированию стала активно продвигать новый вид плана – мастер-план. Первые мастер-планы появились в 2010-х гг., вызвав поначалу неприятие, перешедшее в оживленную дискуссию о содержании этого типа планов и его месте в соотношении со стратегиями социально-экономического развития и генеральными планами. Заручившись поддержкой высшего руководства страны, мастер-планирование стало усиленно продвигать принадлежащее

государству АО «ДОМ.РФ», и с 2023 г. мастер-план становится важным элементом федеральной повестки развития территорий. Появляются законопроекты, предлагающие в случае наличия мастер-плана, отказаться от стратегии.

Еще одна особенность последнего периода – активизация разработки стратегий агломераций.

Эволюция российского стратегического планирования (1996–2025 гг.)

Для изучения и измерения интегральных качественных изменений в характере российского стратегического планирования и свойствах стратегических документов за период 1996–2025 гг. можно предложить несколько характеристик качеств, которыми должна обладать стратегия.

Оригинальность vs шаблонность. Успех любой стратегии связывается с правильным определением уникальных конкурентных преимуществ. Стратегия – это еще и способ выделиться, привлечь повышенное внимание целевых групп; стратегия часто становится одним из инструментов маркетинга территории. Для этого важно такое свойство, как оригинальность, плотная привязка к особенностям конкретного объекта. Оригинальность стратегии и процесса разработки проявляется в использовании собственных подходов и технологий, уникальной структуре текста, нестандартных формулировках целей и задач. Этому может препятствовать как пассивность разработчиков, не желающих приложить творческие усилия, так и задаваемые сверху требования или рекомендации. В результате стратегии становятся похожими, сделанными жестко по рекомендованному (выбранному) образцу, использующими распространенные формулировки, не учитывающими местную специфику. С появлением нормативно-правовых рамок шаблонность стратегий неизбежно должна была увеличиваться, но при сохранении специфичности.

Лапидарность vs детализированность. Споры об оптимальном объеме текста стратегии возникли изначально. Многие зарубежные примеры ориентировали на относительно краткие (20–30 страниц), красочно оформленные и написанные живым языком тексты, содержащие идеологию и основные направления развития, иногда с перечнем целей и задач. Советская традиция предполагала наличие пространственных обоснований с обилием научных терминов, описания расчетов, множества показателей. Большую часть текста стратегий нередко занимал

так называемый «стратегический анализ», по сути сводившийся к подробному описанию географического и социально-экономического положения без собственно анализа. На практике стратегии в среднем занимают сейчас порядка 150–200 страниц, что делает их трудными для восприятия, но, возможно, удобными для использования в управлении. При этом лапидарность, понимаемая как краткость и ясность текста стратегии, когда стратегия содержательно насыщена, и текст содержит все нужное и ничего лишнего, может достигаться при разумной степени детализации.

Креативность vs измеримость. Креативность понимается в данном случае как преобладающее внимание к поиску и фиксации свежих идей развития, к ярким образам и словесным формулировкам, а не к детальным расчетам. Подобные стратегии особенно необходимы в переломные моменты, когда исчерпаны прежние ресурсы развития, когда открываются неожиданные возможности, когда может и даже должна быть изменена траектория развития территории, когда должны быть найдены новые смыслы, скорректирована миссия. В этом случае не так важны количественные параметры, важнее с помощью стратегии сплотить и воодушевить местное сообщество для принятия назревших перемен. Измеримость как преобладающее внимание к показателям, индикаторам уместна, когда стратегия не предполагает коренных перемен, является скорее планом функционирования, а не развития, ориентируется на заданные сверху цели и направления действий. В этом случае оправдано внимание к цифрам, позволяющее найти наиболее рациональные варианты движения к заданным целям и выстроить систему контроля.

Амбициозность vs прагматичность. Амбициозная стратегия ориентирует на достижение целей и задач по максимуму возможного и невозможного, предполагает включение в текст смелых, вдохновляющих идей, даже если вероятность их реализации в обозримый период невелика. И нередко неожиданно оказывается, что возможности появляются, энергия замысла начинает действовать и влиять на обстоятельства. Такие стратегии требуют решимости от руководителей, берущих на себя ответственность за реализацию, наличия определенного уровня консолидации стейкхолдеров, понимающих и принимающих риски недостижения целей. Прагматичные стратегии ориентируются на существующие возможности, включают цели, задачи и проекты, которые легко достижимы. Когда стратегия становится планом, жест-

ко контролируемым сверху, возникает рациональное для бюрократа стремление снизить напряженность планов во избежание наказаний за недостижение показателей. Это понижает общий уровень энергии системы управления, ориентирует на прямые или косвенные фальсификации, когда показатель достигается негодными средствами.

Саморазвитие vs патернализм. Саморазвитие – опора на собственные идеи и ресурсы территории в формулировании и решении стратегических задач. Эта идеология была популярна (отчасти вынужденно) в 1990-е гг., когда центральная власть не имела ресурсов для поддержки регионов и городов. Господствовали идеи реального федерализма, в том числе бюджетного, самостоятельности территорий в выборе направлений развития. По мере укрепления вертикали власти произошел возврат к привычному с советских времен патернализму, когда экономическая политика городов и регионов сводилась к выпрашиванию ресурсов у вышестоящего уровня. Больше шансов на поддержку стали получать те, кто первым и с большим энтузиазмом откликнулся на федеральные инициативы, умело обосновывал необходимость субсидий, налаживал отношения с внешними институтами развития.

Публичность vs закрытость. Коренным отличием стратегического планирования от директивного советского планирования является его публичность, коммуникационный характер. Коммуникационность обеспечивается доступностью информации о ходе разработки, возможностью соучастия на всех этапах (а не только на стадии формального общественного обсуждения уже готового документа), публикацией промежуточных версий и обоснований. Антиподом публичности выступает закрытость – преимущественно «кабинетная» разработка чиновниками и экспертами при ограниченном участии стейкхолдеров и местного сообщества.

В 2022 г. был проведен опрос авторитетных экспертов на предмет оценки рассмотренных качеств по 10-балльной шкале. Динамика изменения характеристик по четырем временным отрезкам, отражающая мнение опрошенных экспертов, оказалась однотипной по всем шкалам от левого к правому краю (табл. 2). Наиболее существенный сдвиг произошел по шкале «креативность – измеримость» (от 3,24 до 7,24). Также сильное смещение произошло по шкалам «саморазвитие – патернализм» и «амбициозность – прагматичность». Динамика медианных значений по этим трем шкалам полностью синхронна: 3–5–7–8. По всем шкалам оценки

Таблица 2

Средние/медианные значения оценок (все эксперты – 34 анкеты) [43]

Шкала	Период			
	1997–2005	2006–2013	2014–2019	2020–2022
Оригинальность (1) – шаблонность (10)	4,12/3	4,85/5	6,26/6	6,47/7
Лапидарность (1) – детализированность (10)	5,76/5	6,42/6	6,30/6	6,21/6
Креативность (1) – измеримость (10)	3,24/3	5,00/5	6,67/7	7,24/8
Амбициозность (1) – прагматичность (10)	4,26/3	5,06/5	6,38/7	7,00/8
Саморазвитие (1) – патернализм (10)	4,03/3	5,45/5	6,71/7	7,50/8
Публичность (1) – закрытость (10)	4,50/4	5,24/5	6,06/6	6,09/6
Бесполезно (1) – чрезвычайно полезно (10)	6,25/7	6,39/7	5,67/6	5,55/6

сдвинулись в правую часть шкал после 2014 г. Единственная шкала, где средняя оценка изначально была в правой части шкалы и менялась незначительно и неравномерно, – «лапидарность – детализированность».

Все эксперты отмечают снижение полезности стратегического планирования. В первые два периода полезность оценивалась в среднем на уровне 6,25–6,39 балла (из 10) и снизилась после принятия 172-ФЗ до уровня 5,67–5,55 балла. Медианные значения оценки полезности (отражающие позиции большинства экспертов): до 2014 г. – 7 баллов, после – 6 баллов. То есть большая часть экспертов считает, что стратегическое планирование полезно для развития городов и регионов, но степень полезности снижается.

Обобщая, можно констатировать, что стратегирование в России в период 1996–2025 гг. двигалось от самостоятельности к централизации, стратеги превращались из независимых акторов в исполнителей. Стратегии, изначально понимавшиеся как документы, задающие направления развития в условиях конкуренции, определенные сообществом самостоятельно и под свою ответственность в рамках коммуникационного процесса, стали больше походить на планы выполнения полученных сверху установок. Тенденции в стратегическом планировании городов и регионов соответствовали общей динамике изменений в общественно-политической и экономической жизни России, где движение шло по направлению укрепления государства, прежде всего центральной власти, снижения самостоятельности региональных и местных властей, устранения политической конкуренции.

В стратегиях все в меньшей степени проявлялись такие черты, как оригинальность, лапидарность, креативность, амбициозность, публичность, ориентация на саморазвитие. Все

больше для стратегий становились характерны шаблонность, детализированность, измеримость, прагматичность, патернализм, закрытость.

По сей день в российской практике планирования сталкиваются два подхода. Технократический, когда планирование понимается в основном как процесс профессиональных расчетов и экспертных проработок, а план – как набор контрольных цифр и количественных ориентиров. И коммуникативный, когда акцент в процессе планирования делается на переговоры, обсуждения, выявление и согласование интересов заинтересованных участников развития, а план оформляется прежде всего как набор идей по поводу развития и достигнутых договоренностей по крупным проектам.

На наш взгляд, главное, что достигается в процессе планирования, не столько план, сколько новые институциональные механизмы взаимодействия всех субъектов развития территории. Вряд ли возможно одновременно создать по всей стране грандиозную пирамиду стратегий, жестко и детально увязанных друг с другом. Важнее в ходе коммуникативного планирования в каждом регионе и городе выработать идеи развития и обучить значительную часть местных чиновников и стейкхолдеров постоянной совместной работе по определению будущего.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Жихаревич Б. С.** Современная экономическая политика городских и региональных властей. СПб.: ИСЭП РАН, 1995. 137 с.
2. **Жихаревич Б. С.** Методы формирования и механизмы реализации местной экономической политики. дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 1996. 288 с.

3. **Жихаревич Б. С., Лебедева Н. А.** Стратегическое планирование на муниципальном уровне (принципы использования в современных российских условиях) // Гуманитарные науки. 1997. № 2. С.40–47.
4. **Жихаревич Б. С.** Стратегический план Санкт-Петербурга: от государственного к частно-общественному планированию // Гуманитарные науки. 1998. № 1. С. 43–51.
5. **Рохчин В. Е., Жилкин С. Ф.** Стратегический выбор города: научный подход. СПб.: ИСЭП РАН, 1998. 91 с.
6. Стратегический выбор города: научное обоснование и механизм реализации (на примере г. Тольятти Самарской области) / под ред. В. Е. Рохчина, С. Ф. Жилкина. СПб.: ИСЭП РАН, 1999. 183 с.
7. **Рохчин В. Е., Знаменская К. Н.** Стратегическое муниципальное планирование в России: научные и методические аспекты. СПб.: ИРЭ РАН, 2000. 40 с.
8. **Рохчин В. Е., Знаменская К. Н.** Стратегическое территориальное планирование в России: анализ, проблемы, предложения: аналит. доклад / под ред. д. э. н., проф. В. Е. Рохчина. СПб.: РНЦ ГМУ, Северо-Западный филиал; ИПРЭ РАН, 2001. 68 с.
9. **Коломийченко О. В., Рохчин В. Е.** Стратегическое планирование развития регионов России: методология, организация / ИПРЭ РАН. СПб.: Наука, 2003. 235 с.
10. **Рохчин В. Е., Жилкин С. Ф., Знаменская К. Н.** Стратегическое планирование развития городов России: системный подход. СПб.: ИРЭ РАН: Скифияпринт, 2004. 276 с.
11. **Свириденко М. В.** Методические основы анализа стартовых условий стратегического экономического развития региона: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2004. 162 с.
12. **Гринчель Б. М., Костылева Н. Е.** Методология и практика городского стратегического планирования. СПб.: ИРЭ РАН, 2000. 88 с.
13. **Гринчель Б. М., Костылева Н. Е., Лебедева Н. А.** Новые организационные технологии для управления и развития городов // Гуманитарные науки. 2000. № 3(19). С. 69–77.
14. Методические рекомендации по разработке и реализации стратегического плана городского развития / под ред. д. э. н. Гринчеля Б. М., к. э. н. Костылевой Н. Е. СПб.: ИПРЭ РАН. 2001. 194 с.
15. Экономические стратегии активных городов / под ред. Б. М. Гринчеля, Н. Е. Костылевой, К. Шуссманна. СПб.: Наука, 2002. 499 с.
16. **Кузнецов С. В.** Стратегия научно-технического развития Северо-Запада как инструмент региональной политики // Экономика региона. 2011. № 3(27). С. 23.
17. **Кузнецов С. В.** Комплекс «наука – образование – инновации» в пространственном развитии макрорегиона (на примере Северо-Запада России) // Инновации. 2012. № 6(164). С. 63–67.
18. **Кузнецов С. В.** Стратегические документы инновационного развития Северо-Запада как инструмент региональной политики // Экономика. Налоги. Право. 2012. № 2. С. 40–45.
19. **Кузнецов С. В.** Национальные приоритеты в стратегии социально-экономического развития Северо-Западного федерального округа // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2016. № 1(50). С. 123–133.
20. **Жихаревич Б. С.** Стратегическое планирование как фактор стимулирования региональной сотруенции // Регион: экономика и социология. 2011. № 1. С. 3–14.
21. **Жихаревич Б. С., Лебедева Н. А.** Трансляция идей трансформации регионального пространства в документы стратегического планирования // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2015. № 4(49). С. 58–74.
22. **Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К.** Апробация подходов к изучению содержания муниципальных стратегий // Регион: экономика и социология. 2014. № 2(82). С. 216–234.
23. **Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К.** Опыт оценки качества стратегий муниципальных районов // Регион: экономика и социология. 2017. № 3(95). С. 298–306.
24. **Лебедева Н. А., Жихаревич Б. С.** Стратеги о стратегическом // Региональная экономика. Юг России. 2018. № 1(19). С. 6–15.
25. **Жихаревич Б. С.** О результативности стратегического планирования // Региональная экономика. Юг России. 2018. № 1(19). С. 16–22.
26. **Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К.** Конкурс стратегий как экспертная процедура // Регион: экономика и социология. 2016. № 2(90). С. 181–200.
27. **Жихаревич Б. С.** Критерии качества стратегий российских регионов в 2023 году // Региональная экономика. Юг России. 2024. Т. 12, № 1. С. 15–24.
28. **Коршунов И. В.** Проблематика устойчивого развития в стратегиях регионов Северо-Западного федерального округа // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2023. № 1(72). С. 8–17.
29. **Фесенко Р. С.** Цели устойчивого производства и потребления в стратегиях социально-экономического развития субъектов СЗФО РФ // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2020. № 1(60). С. 41–49.

30. **Жихаревич Б. С.** Риски и угрозы в стратегиях российских регионов // Региональная экономика. Юг России. 2020. Т. 8, № 4. С. 19–29.
31. **Свириденко М. В.** Особенности стратегического управления социально-экономическим развитием малого города // Финансовый менеджмент. 2023. № 4-2. С. 149–158.
32. **Гресь Р. А., Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К.** Агломерационные сюжеты в стратегиях муниципальных образований Ленинградской области // Региональные исследования. 2022. № 1(75). С. 80–92.
33. **Гресь Р. А., Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К.** Арктическая специфика в стратегиях арктических муниципалитетов // Известия Русского географического общества. 2022. Т. 154, № 1. С. 3–16.
34. **Гресь Р. А., Жихаревич Б. С.** Балтийский вектор в стратегиях регионов и муниципалитетов российской Балтики // Балтийский регион. 2024. Т. 16, № 3. С. 62–86.
35. **Боярский К. К., Каневский Е. А.** Инструментарий для анализа документов стратегического планирования регионов // Научно-техническая информация. Серия 2: Информационные процессы и системы. 2024. № 8. С. 15–23.
36. **Боярский К. К., Каневский Е. А., Рослякова Н. А.** Лингвистический анализ стратегии социально-экономического развития Республики Крым // Крым: наука, культура, политика: тр. VII Всерос. науч.-практ. конф., СПб., 6–8 сент. 2023 г. Феодосия, 2023. С. 205–208.
37. Особенности социально-экономического развития регионов севера и юга России: методика полуавтоматического анализа документов стратегического планирования / Н. А. Рослякова, И. В. Митрофанова, Е. А. Каневский, К. К. Боярский // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2023. Т. 26, № 3(81). С. 61–77.
38. **Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К.** Стратегия пространственного развития России как результат взаимодействия науки и власти // Регион: экономика и социология. 2021. № 4(112). С. 3–26.
39. **Жихаревич Б. С.** Влияние стратегии пространственного развития России на муниципальные стратегии // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2021. № 3(66). С. 8–19.
40. Судьба стратегии пространственного развития России: мнения практиков регионального управления и научного сообщества / С. В. Кузнецов, Н. В. Зигерн-Корн, Р. А. Гресь, И. С. Сорокин // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2024. № 2(77). С. 12–25.
41. **Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К.** Стратегии развития городов: российская практика 2014–2019 гг. // Пространственная экономика. 2019. Т. 15, № 4. С. 184–204.
42. **Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К.** Стратегии городов России людностью более ста тысяч в 2014–2024 гг. // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2024. № 3(78). С. 82–94.
43. **Жихаревич Б. С., Гресь Р. А.** 25 лет российско-го стратегирования (1997–2022): опыт измерения тенденций // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2022. № 4(71). С. 11–22.
44. **Жихаревич Б. С., Гресь Р. А., Прибышин Т. К.** Эволюция содержания стратегий российских городов (1997–2022) // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2023. № 2(73). С. 38–49.
45. **Гресь Р. А.** Мастер-планирование на Дальнем Востоке: большой пространственный эксперимент // Взгляд молодых ученых на подходы и алгоритмы управления пространственным развитием для повышения устойчивости, инновационности и конкурентоспособности экономики регионов: сб. ст. СПб.: Скифия-принт, 2024. С. 43–48.
46. **Гресь Р. А., Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К.** Между стратегией и генпланом: анализ содержания 29 мастер-планов // Региональные исследования. 2025. № 2.

REFERENCES

1. **Zhikharevich B. S.** Sovremennaya ekonomicheskaya politika gorodskikh i regional'nykh vlastei. SPb.: ISEP RAN, 1995. 137 s. (In Russ.)
2. **Zhikharevich B. S.** Metody formirovaniya i mekhanizmy realizatsii mestnoi ekonomicheskoi politiki. dis. ... d-ra ekon. nauk. SPb., 1996. 288 s. (In Russ.)
3. **Zhikharevich B. S., Lebedeva N. A.** Strategicheskoe planirovanie na munitsipal'nom urovne (printsipy ispol'zovaniya v sovremennykh rossiiskikh usloviyakh). Gumanitarnye nauki. 1997;(2):40–47. (In Russ.)
4. **Zhikharevich B. S.** Strategicheskii plan Sankt-Peterburga: ot gosudarstvennogo k chastno-obshchestvennomu planirovaniyu. Gumanitarnye nauki. 1998;(1):43–51. (In Russ.)
5. **Rokhchin V. E., Zhilkin S. F.** Strategicheskii vybor goroda: nauchnyi podkhod. SPb.: ISEP RAN, 1998. 91 s. (In Russ.)
6. Strategicheskii vybor goroda: nauchnoe obosnovanie i mekhanizm realizatsii (na primere g. Tol'yatti Samarskoi oblasti) / pod red. V. E. Rokhchina,

- S. F. Zhilkina. SPb.: ISEP RAN, 1999. 183 s. (In Russ.)
7. **Rokhchin V. E., Znamenskaya K. N.** Strategicheskoe munitsipal'noe planirovanie v Rossii: nauchnye i metodicheskie aspekty. SPb.: IRE RAN, 2000. 40 s. (In Russ.)
 8. **Rokhchin V. E., Znamenskaya K. N.** Strategicheskoe territorial'noe planirovanie v Rossii: analiz, problemy, predlozheniya: analit. doklad / pod red. d. e. n., prof. V. E. Rokhchina. SPb.: RNTs GMU, Severo-Zapadnyi filial; IPRE RAN, 2001. 68 s. (In Russ.)
 9. **Kolomiichenko O. V., Rokhchin V. E.** Strategicheskoe planirovanie razvitiya regionov Rossii: metodologiya, organizatsiya / IPRE RAN. SPb.: Nauka, 2003. 235 s. (In Russ.)
 10. **Rokhchin V. E., Zhilkin S. F., Znamenskaya K. N.** Strategicheskoe planirovanie razvitiya gorodov Rossii: sistemnyi podkhod. SPb.: IRE RAN: Skifiyaprint, 2004. 276 s.
 11. **Sviridenko M. V.** Metodicheskie osnovy analiza startovykh uslovii strategicheskogo ekonomicheskogo razvitiya regiona: dis. ... kand. ekon. nauk. SPb., 2004. 162 s. (In Russ.)
 12. **Grinchel' B. M., Kostyleva N. E.** Metodologiya i praktika gorodskogo strategicheskogo planirovaniya. SPb.: IRE RAN, 2000. 88 s. (In Russ.)
 13. **Grinchel' B. M., Kostyleva N. E., Lebedeva N. A.** Novye organizatsionnye tekhnologii dlya upravleniya i razvitiya gorodov. Gumanitarnye nauki. 2000;(3(19)):69–77.
 14. Metodicheskie rekomendatsii po razrabotke i realizatsii strategicheskogo plana gorodskogo razvitiya / pod red. d. e. n. Grinchelya B. M., k. e. n. Kostylevoi N. E. SPb.: IPRE RAN. 2001. 194 s. (In Russ.)
 15. Ekonomicheskie strategii aktivnykh gorodov / pod red. B. M. Grinchelya, N. E. Kostylevoi, K. Shussmanna. SPb.: Nauka, 2002. 499 s. (In Russ.)
 16. **Kuznetsov S. V.** Strategiya nauchno-tekhnicheskogo razvitiya Severo-Zapada kak instrument regional'noi politiki. Ekonomika regiona. 2011;(3(27)):23. (In Russ.)
 17. **Kuznetsov S. V.** Kompleks «nauka – obrazovanie – innovatsii» v prostranstvennom razvitii makroregiona (na primere Severo-Zapada Rossii). Innovatsii. 2012;(6(164)):63–67. (In Russ.)
 18. **Kuznetsov S. V.** Strategicheskie dokumenty innovatsionnogo razvitiya Severo-Zapada kak instrument regional'noi politiki. Ekonomika. Nalogi. Pravo. 2012;(2):40–45. (In Russ.)
 19. **Kuznetsov S. V.** Natsional'nye priority v strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Severo-Zapadnogo federal'nogo okruga. Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya. 2016;(1(50)):123–133. (In Russ.)
 20. **Zhikharevich B. S.** Strategicheskoe planirovanie kak faktor stimulirovaniya regional'noi sotruentsii. Region: ekonomika i sotsiologiya. 2011;(1):3–14. (In Russ.)
 21. **Zhikharevich B. S., Lebedeva N. A.** Translyatsiya idei transformatsii regional'nogo prostranstva v dokumenty strategicheskogo planirovaniya. Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya. 2015;(4(49)):58–74. (In Russ.)
 22. **Zhikharevich B. S., Pribyshin T. K.** Aprobatsiya podkhodov k izucheniyu soderzhaniya munitsipal'nykh strategii. Region: ekonomika i sotsiologiya. 2014;(2(82)):216–234. (In Russ.)
 23. **Zhikharevich B. S., Pribyshin T. K.** Opyt otsenki kachestva strategii munitsipal'nykh raionov. Region: ekonomika i sotsiologiya. 2017;(3(95)):298–306. (In Russ.)
 24. **Lebedeva N. A., Zhikharevich B. S.** Strategii o strategicheskome. Regional'naya ekonomika. Yug Rossii. 2018;(1(19)):6–15. (In Russ.)
 25. **Zhikharevich B. S.** O rezul'tativnosti strategicheskogo planirovaniya. Regional'naya ekonomika. Yug Rossii. 2018;(1(19)):16–22. (In Russ.)
 26. **Zhikharevich B. S., Pribyshin T. K.** Konkurs strategii kak ekspertnaya protsedura. Region: ekonomika i sotsiologiya. 2016;(2(90)):181–200. (In Russ.)
 27. **Zhikharevich B. S.** Kriterii kachestva strategii rossiiskikh regionov v 2023 godu. Regional'naya ekonomika. Yug Rossii. 2024;(12(1)):15–24. (In Russ.)
 28. **Korshunov I. V.** Problematika ustoichivogo razvitiya v strategiyakh regionov Severo-Zapadnogo federal'nogo okruga. Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya. 2023;(1(72)):8–17. (In Russ.)
 29. **Fesenko R. S.** Tseli ustoichivogo proizvodstva i potrebleniya v strategiyakh sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya sub'ektov SZFO RF. Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya. 2020;(1(60)):41–49. (In Russ.)
 30. **Zhikharevich B. S.** Riski i ugrozy v strategiyakh rossiiskikh regionov. Regional'naya ekonomika. Yug Rossii. 2020;(8(4)):19–29. (In Russ.)
 31. **Sviridenko M. V.** Osobennosti strategicheskogo upravleniya sotsial'no-ekonomicheskim razvitiem malogo goroda. Finansovyi menedzhment. 2023;(4-2):149–158. (In Russ.)
 32. **Gres' R. A., Zhikharevich B. S., Pribyshin T. K.** Aglomeratsionnye syuzhety v strategiyakh munitsipal'nykh obrazovaniy Leningradskoi oblasti. Regional'nye issledovaniya. 2022;(1(75)):80–92. (In Russ.)
 33. **Gres' R. A., Zhikharevich B. S., Pribyshin T. K.** Arkticheskaya spetsifika v strategiyakh arkticheskikh munitsipalitetov. Izvestiya Russkogo geograficheskogo obshchestva. 2022;(154(1)):3–16. (In Russ.)

34. **Gres' R. A., Zhikharevich B. S.** Baltiiskii vektor v strategiyakh regionov i munitsipalitetov rossiiskoi Baltiki. Baltiiskii region. 2024;(16(3)):62–86. (In Russ.)
35. **Boyarskii K. K., Kanevskii E. A.** Instrumentarii dlya analiza dokumentov strategicheskogo planirovaniya regionov. Nauchno-tehnicheskaya informatsiya. Seriya 2: Informatsionnye protsessy i sistemy. 2024;(8):15–23. (In Russ.)
36. **Boyarskii K. K., Kanevskii E. A., Roslyakova N. A.** Lingvisticheskii analiz strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Respubliki Krym. Krym: nauka, kul'tura, politika: tr. VII Vseros. nauch.-prakt. konf., SPb., 6–8 sent. 2023 g. Feodosiya, 2023:205–208. (In Russ.)
37. Osobennosti sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya regionov severa i yuga Rossii: metodika poluavtomaticheskogo analiza dokumentov strategicheskogo planirovaniya / N. A. Roslyakova, I. V. Mitrofanova, E. A. Kanevskii, K. K. Boyarskii. Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo poryadka. 2023;(26(3(81))):61–77. (In Russ.)
38. **Zhikharevich B. S., Pribyshin T. K.** Strategiya prostranstvennogo razvitiya Rossii kak rezul'tat vzaimodeistviya nauki i vlasti. Region: ekonomika i sotsiologiya. 2021;(4(112)):3–26. (In Russ.)
39. **Zhikharevich B. S.** Vliyanie strategii prostranstvennogo razvitiya Rossii na munitsipal'nye strategii. Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya. 2021;(3(66)):8–19. (In Russ.)
40. Sud'ba strategii prostranstvennogo razvitiya Rossii: mneniya praktikov regional'nogo upravleniya i nauchnogo soobshchestva / S. V. Kuznetsov, N. V. Zigern-Korn, R. A. Gres', I. S. Sorokin. Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya. 2024;(2(77)):12–25. (In Russ.)
41. **Zhikharevich B. S., Pribyshin T. K.** Strategii razvitiya gorodov: rossiiskaya praktika 2014–2019 gg. Prostranstvennaya ekonomika. 2019;(15(4)):184–204. (In Russ.)
42. **Zhikharevich B. S., Pribyshin T. K.** Strategii gorodov Rossii lyudnost'yu bolee sta tysyach v 2014–2024 gg. Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya. 2024;(3(78)):82–94. (In Russ.)
43. **Zhikharevich B. S., Gres' R. A.** 25 let rossiiskogo strategirovaniya (1997–2022): opyt izmereniya tendentsii. Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya. 2022;(4(71)):11–22. (In Russ.)
44. **Zhikharevich B. S., Gres' R. A., Pribyshin T. K.** Evolyutsiya sodержaniya strategii rossiiskikh gorodov (1997–2022). Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya. 2023;(2(73)):38–49. (In Russ.)
45. **Gres' R. A.** Master-planirovanie na Dal'nem Vostoke: bol'shoi prostranstvennyi eksperiment. Vzglyad molodykh uchenykh na podkhody i algoritmy upravleniya prostranstvennym razvitiem dlya povysheniya ustoichivosti, innovatsionnosti i konkurentosposobnosti ekonomiki regionov: sb. st. SPb.: Skifiya-print, 2024:43–48. (In Russ.)
46. **Gres' R. A., Zhikharevich B. S., Pribyshin T. K.** Mezhdru strategiei i genplanom: analiz sodержaniya 29 master-planov. Regional'nye issledovaniya. 2025;(2).