

DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2024.1.6>UDC 332.14
LBC 65.054Submitted: 12.12.2023
Accepted: 20.01.2024

ACTION PLANS FOR MUNICIPAL STRATEGIES' IMPLEMENTATION: BEST PRACTICES OF 2023¹

Taras K. Pribyshin

Leontief Centre, Saint Petersburg, Russian Federation

Boris S. Zhikharevich

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

Abstract. The purpose of the article is to provide an overview of best municipal practices in development and the implementation of action plans for socio-economic development strategies. The method of research is the organization of the competition of municipal strategies and the analysis of its materials. The results of the competition of municipal strategies on the topic “The Best Action Plan for Strategy Implementation,” held in 2023 as part of the Strategic Planning Leaders Forum of the regions and cities of Russia, are analyzed. A set of five parameters for the assessment of action plans is proposed: Coherence, Ambitiousness, Measurableness, Effectiveness, and Relevance. The expert evaluations conducted during the pre-screening and judging process for the face-to-face finals were analyzed. The adequacy of the scoring used was revealed. The practices of the winners, which are Khokholsky district of Voronezh region, Surgut district of the Khanty-Mansi Autonomous Okrug, and Irkutsk, are characterized. Difficulties in action plans' use were identified: selection of target indicators that are less susceptible to falsification (“additions”) and their values' calculation; lack of reliable data sources; formation of the content of events affecting the powers of regional and federal authorities; labor intensity of monitoring. Compliance with the main principles of effective management was noted. The activities are structured in accordance with the strategy, and plans are developed together with stakeholders. For each activity, implementation indicators and responsible executors are determined, and the subject and monitoring procedure are recorded. Event plans are detailed and integrated into the planning document system. In the practice of Irkutsk, significant progress can be observed: the establishment of roadmaps for implementing individual projects included in the action plan; the implementation of socio-economic and spatial planning through the creation of project passports for the growth of urban subcenters; and the synchronization of projects with municipal programs.

Key words: strategy for socio-economic development of municipality, action plan for strategy implementation, competition of municipal strategies, best practices, strategic planning leaders forum.

Citation. Pribyshin T.K., Zhikharevich B.S., 2024. Action Plans for Municipal Strategies' Implementation: Best Practices of 2023. *Regionalnaya ekonomika. Yug Rossii* [Regional Economy. South of Russia], vol. 12, no. 1, pp. 51–63. (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2024.1.6>

УДК 332.14
ББК 65.054Дата поступления статьи: 12.12.2023
Дата принятия статьи: 20.01.2024

ПЛАНЫ ДЕЙСТВИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ: ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА – 2023¹

Тарас Кириллович Прибышин

Леонтьевский центр, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

© Прибышин Т.К., Жихаревич Б.С., 2024

Борис Савельевич Жихаревич

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

Аннотация. Цель статьи – дать обзор лучшей муниципальной практики разработки и реализации планов действий по реализации стратегий социально-экономического развития. Метод – организация конкурса и анализ его материалов. Рассмотрены результаты конкурса муниципальных стратегий по теме «Лучший План действия по реализации стратегии», проведенного в 2023 г. в рамках Форума стратегов – 2023. Предложен набор пяти параметров для оценки планов действий (САИРА): согласованность, амбициозность, измеримость, результативность, актуальность. Проанализированы оценки экспертов, сделанные в рамках промежуточного отбора, и оценки членов жюри очного финала. Выявлена адекватность используемых схем балльной оценки. Охарактеризована практика победителей – Хохольского района Воронежской области, Сургутского района ХМАО, Иркутска. Выявлены сложности в использовании планов мероприятий: отбор целевых показателей, менее подверженных фальсификации («припискам»), и определение их значений; нехватка надежных источников данных; формирование содержания мероприятий, затрагивающих полномочия региональных и федеральных органов власти; трудоемкость мониторинга. Отмечено соблюдение главных принципов эффективного управления: мероприятия структурируются в соответствии со стратегией; планы разрабатываются вместе со стейкхолдерами; для каждого мероприятия определяются показатели реализации и ответственные исполнители, фиксируются субъект и порядок мониторинга. Планы мероприятий детализируются и встраиваются в систему документов планирования. В опыте Иркутска можно отметить полезные элементы: составление дорожных карт по реализации отдельных проектов, включенных в план мероприятий; совмещение социально-экономического и пространственного планирования путем разработки паспортов проектов по развитию городских подцентров; синхронизация проектов с муниципальными программами.

Ключевые слова: стратегия социально-экономического развития муниципального образования, план мероприятий по реализации стратегии, конкурс муниципальных стратегий, лучшая практика, форум стратегов.

Цитирование. Прибышин Т. К., Жихаревич Б. С., 2024. Планы действий по реализации муниципальных стратегий: лучшая практика – 2023 // Региональная экономика. Юг России. Т. 12, № 1. С. 51–63. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2024.1.6>

Постановка задачи, обзор литературы

С 2014 г. с принятием Федерального закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» нормативно закрепились понятие плана мероприятий по реализации стратегии. Регионами и муниципалитетами накоплен опыт разработки не только стратегий социально-экономического развития, но и планов мероприятий. В соответствии с законом план мероприятий разрабатывается на основе положений стратегии, для того чтобы зафиксировать систему действий (мероприятий) по достижению стратегических целей, задач и приоритетов на основе эффективного использования имеющихся ресурсов.

Опыт разработки и реализации планов мероприятий фактически не изучен отечественной наукой. Удалось обнаружить лишь несколько работ на схожие темы. В статье Ю.Н. Лапыгина и Д.В. Тулинова предпринята попытка методически конкретизировать этапы реализации процедуры перехода от стратегии развития к плану ее реализации и наполнить конкретным содержанием эти этапы. Предложен алгоритм выполнения организационной диагностики, которая рассмат-

ривается как приложение к плану [Лапыгин, Тулинова, 2018].

В работе Р.Н. Шпаковой обращено внимание на отсутствие в 172-ФЗ определения плана мероприятий в отличие от остальных документов стратегического планирования, а также неопределенность соотношения плана с государственными программами, принимаемыми наравне с ним. Анализ практики разработки планов мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития отдельных регионов позволил выявить примеры эффективного решения этой проблемы [Шпакова, 2018]. Рекомендации по этапам разработки и содержанию Стратегии социально-экономического развития наукограда и Плана мероприятий по ее реализации даны в: [Грибкова, 2016]. Результаты стратегического анализа муниципального образования «Советский район» Курской области на примере разработки Стратегии и Плана мероприятий по ее реализации рассмотрены в: [Крыжановская, 2022]. Неполное соответствие целей, заложенных в стратегиях и планах мероприятий по их реализации, выявлено в: [Тузкова, 2021]. В статье Д.А. Константиновича рассматриваются различные проблемы, возникающие при формировании и орга-

низации выполнения плана мероприятий по реализации стратегии городского округа [Константинович, 2020].

Об одном из недавних исследований можно было узнать на заседании Дискуссионного клуба Института экономики города 25 мая 2023 г., где были представлены итоги изучения стратегий и планов мероприятий 32 городских округов [Изменения в целеполагании ... , 2023]. Изучались технические характеристики: общее число мероприятий в составе планов (выявлена существенная вариация – от 15 до 463), обеспеченность мероприятий показателями выполнения (не полная), наличие данных об объемах финансирования мероприятий (обнаружены только в двух планах). Кроме того, оценивалась привязка к национальным целям и степень ориентации мероприятий (большая часть мероприятий ориентирована на текущую деятельность органов местного самоуправления).

С учетом интересов научного осмысления практики использования планов мероприятий, на них был сфокусирован очередной (девятый) Конкурс муниципальных стратегий, проводимый в рамках Форума стратегов с 2014 года. За это время менялся круг конкурсантов по типу муниципальных образований (были конкурсы городских стратегий – в 2014 и 2017 гг., стратегий муниципальных районов – 2016, стратегий сельских поселений и сельских муниципальных районов – 2019 г.), менялась тематика (был конкурс миссий и главных целей, конкурс на лучшую визуализацию стратегии), однажды был ограничен географический ареал и проведен конкурс на лучшую стратегию в Арктике (2021 г.). В 2022 г. был сделан акцент на долговременности существования муниципальных систем стратегического планирования и реализации флагманских проектов. Научной интерпретации итогов конкурсов посвящен ряд наших работ [Жихаревич, Прибышин, 2017; Прибышин, Жихаревич, 2022], тогда как другие авторы пытаются осмыслить весь Форум стратегов как площадку активного взаимодействия сообщества стратегов [Бухвальд, 2022].

В 2023 г. в отличие от предыдущих лет, когда на конкурс выдвигались только стратеги, предметом впервые стали планы действий. Конкурс был объявлен по теме «Лучший План действий по реализации стратегии» (КМС-2023). В названии сознательно говорится не о плане мероприятий, а о плане действий как более общей категории. Забегая вперед, отметим, что только один

участник представил не традиционный план мероприятий, а мастер-план.

Цель данной статьи – дать обзор лучшей муниципальной практики разработки и реализации планов действий по реализации стратегий социально-экономического развития. Метод – организация конкурса и анализ его материалов.

Организация КМС-2023, участники, правила и процедуры

КМС-2023 был объявлен в июне, сбор заявок проходил до середины сентября. Фокус КМС-2023 – на управлении реализацией стратегии с помощью документов, фиксирующих конкретные действия, направленные на достижение целей, заявленных в стратегии. Это могут быть как традиционные планы мероприятий по реализации стратегий, так и другие подобные документы: дорожные карты, программы развития и т. п.

Организаторы КМС-2023: Комитет Государственной думы по региональной политике и местному самоуправлению, Общественная палата РФ, Всероссийская ассоциация развития местного самоуправления, Общероссийский Конгресс муниципальных образований (ОКМО), Союз российских городов, МЦСЭИ «Леонтьевский центр».

К участию в конкурсе были приглашены муниципальные образования всех видов, имеющие опыт стратегического планирования, готовые представить действующую стратегию и план действий по ее реализации. В заявочном комплекте представлялись также пояснительная записка и презентация по рекомендуемой форме [Положение ... , 2023].

Число желающих выросло по сравнению с проводимыми в прошлые годы конкурсами: заявки прислали 40 муниципальных образований. Среди них 18 муниципальных районов, 4 муниципальных округа, 16 городских округов и 2 сельских поселения из 20 регионов России. Самые активные регионы – Ульяновская область (шесть заявок), Краснодарский край (пять заявок), Липецкая область (четыре заявки), Вологодская и Воронежская области (по три заявки) (см. рис. 1).

Разброс в численности населения – более чем в тысячу раз: от сельсовета на 1,6 тыс. жителей до миллионника, где проживает 1,6 млн человек. Все заявки соответствовали техническим требованиям и прошли на этап экспертного отбора.

Большинство из поданных на конкурс планов мероприятий были утверждены в период с

2018 по 2020 г., что позволяло ожидать демонстрации значимых содержательных результатов реализации (рис. 2).

Экспертный отбор был проведен силами четырех экспертов, специалистов – организаторов КМС-2023 (Общественной палаты, ОКМО, Леонтьевского центра, Союза российских городов). Каждый эксперт давал балльную оценку заявке по простому правилу: 1 – «точно берем в финал», 2 – «есть сомнения», 3 – «точно не берем в финал». По сумме оценок экспертов выстраивался ряд – от минимальной суммы к максимальной. Затем было проведено онлайн-совещание организационного комитета конкурса с рас-

смотрением результатов, по итогам которого было отобрано 30 наиболее подходящих для финала заявок.

С учетом состава заявителей и итогов экспертной оценки было решено провести три отдельных финала в трех размерных группах по численности населения. В каждой группе в очном финале могли участвовать не более 10 конкурсантов, то есть из 40 муниципальных образований, подавших заявки на конкурс, в финал были приглашены 30 лучших по числу баллов.

Финал КМС-2023 прошел 30 октября в рамках XXI Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России».



Рис. 1. География участников конкурса

Примечание. Составлено авторами.

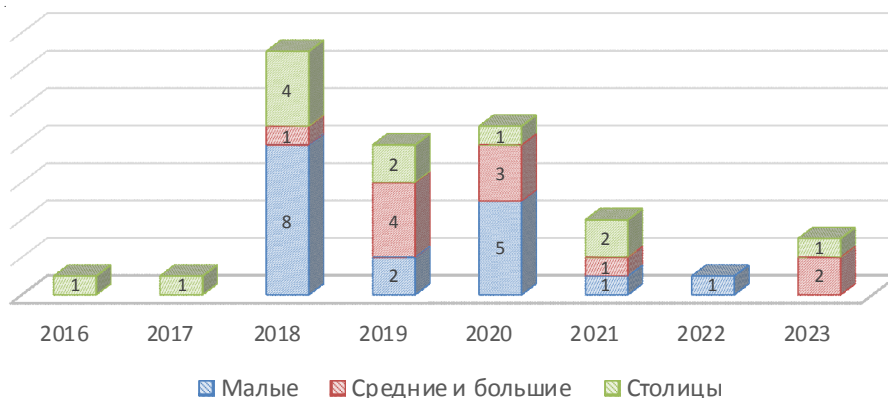


Рис. 2. Распределение участников КМС-2023 по годам утверждения планов мероприятий

Примечание. Составлено авторами.

Состоялось три заседания жюри в трех размерных группах, в каждой группе было по 9 конкурсантов, из которых выбирались победитель и призеры, занявшие 2-е и 3-е места. С учетом практической ориентированности конкурса в состав жюри были включены специалисты органов управления. В оценке принимали участие 14 человек (информация есть на сайте: <https://forumstrategov.ru/rus/408.html>), в каждой размерной группе в жюри было по 5 человек. После заслушивания презентаций конкурсантов каждый член жюри независимо выбирал трех лучших (ранжируя их), опираясь на впечатление от презентации и изученных заранее конкурсных материалов.

Членам жюри рекомендовалось учитывать следующие параметры (САИРА):

– **согласованность** – План действий согласован со Стратегией социально-экономического развития;

– **амбициозность** – План содержит мероприятия, реализация которых может значительно повлиять на социально-экономическую ситуацию в муниципальном образовании;

– **измеримость** – План действий содержит адекватную и обоснованную систему показателей, позволяющую на их основе обеспечивать объективный мониторинг социально-экономической ситуации в муниципальном образовании;

– **результативность** – реализация Плана действий позволила добиться конкретных результатов;

– **актуальность** – Стратегия и План действий обновляются регулярно и синхронно.

Формальные итоги КМС-2023

В группе малых муниципальных образований победителем стал Хохольский район (Воронежская область), второе место занял Задонский район (Липецкая область), третье – МР Горный улус (Якутия) (табл. 1).

Сравнение результатов полуфинала и финала показывает, что очная презентация своих планов мероприятий привела к значительному изменению оценки. Фавориты полуфинала – МР Горный Улус и Сурский район – заняли места в верхней половине финальной таблицы, но итоговые лидеры – Хохольский и Задонский районы – в полуфинале получили невысокие оценки и могли бы вообще не попасть в финал, если бы не было принято решение увеличить число приглашенных в финал от 7 до 10. Это показывает высокую значимость очной презентации, когда на мнение членов жюри влияют и манера подачи, и облик докладчика. Любопытно, что представитель победителя И.Ю. Рязанцева оказалась в этой размерной группе уникальной по двум параметрам – единственная женщина и единственный заместитель, а не глава своего муниципального образования. Все остальные доклады делали мужчины-главы.

Отдельный интерес и дополнительные комментарии от жюри получил городской округ Тында (Амурская область), именно он представил на конкурс документ в формате мастер-плана. Несмотря на специфичность данной заявки, она была допущена до конкурса и показала потенциал использования такого, более пространственно ориентированного инструмента в качестве эквивалента плана мероприятий.

Таблица 1

Результаты КМС-2023 в группе малых муниципальных образований

Место	Муниципальное образование	Субъект Федерации	Балльные оценки членов жюри					Сумма оценок жюри (финал)	Оценка экспертов (полуфинал)
			1	2	3	4	5		
1	Хохольский район	Воронежская область	2	3	3	3	2	13	9
2	Задонский район	Липецкая область	3	0	0	0	3	6	9
3	МР Горный Улус	Якутия	1	2	0	2	0	5	12
4	Сурский район	Ульяновская область	0	1	2	0	0	3	12
5	Тында	Амурская область	0	0	0	1	1	2	11
6	ЗАТО Циолковский	Амурская область	0	0	1	0	0	1	9
7	Сенгилеевский район	Ульяновская область	0	0	0	0	0	0	10
	Барышский район	Ульяновская область	0	0	0	0	0	0	9
	Чернореченский сельсовет	Оренбургская область	0	0	0	0	0	0	10

Примечание. Составлено авторами. Здесь и в таблицах 2 и 3 показаны балльные оценки, проставленные каждым из пяти экспертов согласно правилу: за первое место – 3 балла, за второе – 2, а за третье – 1. Для удобства интерпретации оценка за полуфинал приведена в таком же виде (из расчета 1 – 3 балла, 2 – 2 балла, 3 – 1 балл).

В группе средних и больших муниципальных образований победитель – Сургутский район (ХМАО-Югра), 2-е место – Усманский район (Липецкая область), 3-е место – Новороссийск (Краснодарский край) (табл. 2).

В данной группе мнения экспертов в полуфинале и финале оказались более близкими: победителем стал Сургутский район. Все пять членов жюри финала поставили его на 1-е место. Можно отметить, что система стратегического планирования этого муниципального образования уже не первый год отличается в ходе различных конкурсов стратегий. Так, в 2021 г. Стратегия социально-экономического развития Сургутского района была признана победителем на форуме «Креативные города» в номинации «Лучшие городские и региональные стратегии», а в 2022 г. в ходе смотра-конкурса «Реализованные стратегии: от идеи до воплощения» район стал победителем в номинации «Самая устойчивая система стратегического планирования» и абсолютным победителем в группе «МО с численностью на-

селения от 80 до 250 тыс. чел.». Стратегия Сургутского района нашла отражение и в научной работе [Талипова, Чичан, 2019]. В связи с этим следует признать, что опыт Сургутского района в области стратегического планирования заслуживает особого внимания.

В группе региональных столиц победитель – г. Иркутск, 2-е место занял г. Вологда, 3-е – г. Красноярск (табл. 3).

На этапе полуфинала все заявки были высоко оценены, что создавало высокий уровень интриги в данной группе. В результате победителем стал г. Иркутск, который единственный в данной группе был презентован высшим должностным лицом муниципального образования – мэром Р.Н. Болотовым.

Таким образом, во всех группах победитель определялся практически единодушно (особенно по Сургутскому району). Отрыв победителя от второго места везде большой, а вот разница между вторым и третьим местом небольшая (в двух группах – 1 балл, в одной – 2 балла). При

Таблица 2

Результаты КМС-2023 в группе средних и больших муниципальных образований

Место	Муниципальное образование	Субъект Федерации	Балльные оценки членов жюри					Сумма оценок жюри (финал)	Оценка экспертов (полуфинал)
			1	2	3	4	5		
1	Сургутский район	ХМАО-Югра	3	3	3	3	3	15	12
2	Усманский район	Липецкая область	0	2	2	2	0	6	9
3	Новороссийск	Краснодарский край	2	0	1	0	2	5	10
4	Тобольск	Тюменская область	1	0	0	1	1	3	10
5	Тимашевский район	Краснодарский край	0	1	0	0	0	1	9
6	Кушевский район	Краснодарский край	0	0	0	0	0	0	10
	Сокольский МО	Вологодская область	0	0	0	0	0	0	10
	Туапсинский район	Краснодарский край	0	0	0	0	0	0	10
	Усть-Лабинский район	Краснодарский край	0	0	0	0	0	0	9

Примечание. Составлено авторами.

Таблица 3

Результаты КМС-2023 в группе региональных столиц

Место	Муниципальное образование	Субъект Федерации	Балльные оценки членов жюри					Сумма оценок жюри (финал)	Оценка экспертов (полуфинал)
			1	2	3	4	5		
1	Иркутск	Иркутская область	3	1	3	3	3	13	12
2	Вологда	Вологодская область	1	2	2	0	2	7	11
3	Красноярск	Красноярский край	2	3	0	0	0	5	12
4	Липецк	Липецкая область	0	0	1	2	1	4	11
5	Новосибирск	Новосибирская область	0	0	0	1	0	1	11
6	Воронеж	Воронежская область	0	0	0	0	0	0	10
	Калуга	Калужская область	0	0	0	0	0	0	9
	Ульяновск	Ульяновская область	0	0	0	0	0	0	11
	Ханты-Мансийск	ХМАО-Югра	0	0	0	0	0	0	Не оценивался

Примечание. Составлено авторами.

этом в оценках призеров уже заметны расхождения. Например, Задонский район два эксперта поставили на первое место (что обеспечило ему итоговое второе место с 6 баллами), при том что три других эксперта вообще не включили его в тройку лучших.

По итогам конкурса можно сказать, что выбранная система оценки и ориентация на параметры «САИРА» оказалась удобной и понятной для членов жюри, участников и зрителей. На стадии полуфинала удалось отделить участников, заявки которых выглядели слабее, не детализируя анализ и не выделяя лидеров. Работа жюри в финале, наоборот, была сконцентрирована на определении лидеров. На это была настроена и система оценки: у каждого члена жюри было фактически 6 баллов для распределения между тремя лучшими участниками, то есть всего распределялось 30 баллов на 9 участников. Эта система оценки удобна именно для выявления единственных победителей, которые и побеждали с большим отрывом.

Особенности планов мероприятий победителей

Выявление лучших открывает путь к изучению и обобщению их опыта, что проделано ниже применительно к четырем муниципальным образованиям.

Хохольский район Воронежской области

План мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития Хохольского района на период до 2035 г. утвержден постановлением администрации района № 1024 от 28 декабря 2018 г. (с изменениями в 2020, 2021 и 2023 гг.). В нем определены целевые показатели (индикаторы), характеризующие результаты реализации Стратегии-2035, а также намечены основные мероприятия ее реализации, направленные на решение наиболее актуальных проблем развития района [Хохольский муниципальный район ... , 2023].

В плане предусмотрено исполнение 84 мероприятий и 13 проектов с 2019 по 2035 год. По каждой стратегической цели и подцели определены мероприятия (с целевыми индикаторами) и конкретные проекты. По каждому мероприятию определен документ, где указан источник финансирования (государственные или муниципальные программы, внебюджетные источники). Мероприятия, которые предусматривают длитель-

ный срок реализации, подразделяются на ключевые события или проекты. В документе прописаны должностные лица, ответственные за реализацию того или иного мероприятия.

В план мероприятий включены не только проекты и мероприятия, выполняющиеся за счет средств муниципального бюджета, но и мероприятия и проекты, предусматривающие выход за пределы оперативного управления и полномочий ОМСУ. К таким проектам можно отнести проект «Создание туристического кластера на территории Хохольского муниципального района» (развитие инфраструктуры комплекса «Костенки», разработка и внедрение новых туристических маршрутов эко- и сельскохозяйственного туризма, создание и развитие туристической инфраструктуры), который реализуется в рамках Стратегического проекта губернатора Воронежской области «Создание Историко-природного парка “Костенки – Борщево – Архангельское”».

Ежеквартально отделом экономики администрации Хохольского района проводится мониторинг выполнения плана реализации Стратегии.

В период с 2019 по 2022 г. реализовано более 170 мероприятий. На конец 2022 г. из 44 показателей положительное значение достигнуто по 36. Реализованы флагманский проект «Создание туристического кластера на территории Хохольского муниципального района» и программа «Создание и модернизация бюджетобразующих предприятий» (строительство цементного завода (с. Хохол), строительство производства стеклового концентрата (с. Еманча), модернизация действующих промышленных и сельскохозяйственных производств, строительство молочно-товарных комплексов, строительство комбикормового завода (с. Хохол)).

Город Иркутск

На конкурс был представлен Проект Плана мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития города Иркутска до 2036 года [Муниципальное образование ... , 2023]. В плане реализации стратегии определены наиболее приоритетные проекты, которые объединены в комплексные стратегические проекты, направленные на достижение стратегической цели: 1) повышение рождаемости в г. Иркутске; 2) развитие социальной инфраструктуры; 3) развитие туризма; 4) развитый общественный транспорт; 5) единая набережная; 6) привлечение инвестиций; 7) цифровое развитие; 8) пространственное развитие.

План мероприятий полностью повторяет структуру целеполагания стратегии – все проекты плана распределены между соответствующими стратегическими целями и задачами, определенными в Стратегии.

План мероприятий стал результатом коллективной работы администрации города, депутатского корпуса, экспертного и предпринимательского сообщества, а также активных жителей города. При разработке документа были проведены четыре стратегические сессии и более двух десятков круглых столов. Было предложено более 400 проектов. В План мероприятий вошли 174 проекта, наиболее обоснованных и оказывающих наибольшее воздействие на достижение стратегических целей. Процедура разработки Плана мероприятий способствовала появлению новых идей. Например, родилась идея создания нового элемента Стратегии – комплексного стратегического проекта. Это портфели инициативных проектов (включенные в план мероприятий по реализации стратегии), направленные на решение наиболее значимых проблем г. Иркутска.

Уполномоченным органом, отвечающим за мониторинг и ход реализации стратегии, плана мероприятий, является Комитет по экономике и стратегическому планированию администрации г. Иркутска. Для реализации стратегии на верхнем уровне управления города планируется создать Стратегический совет при мэре города, который определяет приоритеты в реализации предлагаемых проектов, координирует работу комитетов администрации, устанавливает показатели эффективности для работы подразделений и отслеживает ход выполнения проектов. Стратегический совет включает заместителей мэра, депутатов городской думы. Важной функцией совета является независимая от комитетов постановка целей и показателей их работы.

Преимущества предложенного плана:

1. План мероприятий дает общее представление о том, что будет сделано для достижения целей стратегии, при этом он не заменяет дорожные карты по реализации отдельных проектов, которые конкретизируют и уточняют набор действий тактического уровня.

2. План мероприятий г. Иркутска содержит описательную часть, направленную на раскрытие и обоснование выбранных стратегических приоритетов через поставленные в стратегии цели и задачи. Изучение проблем г. Иркутска и представленный в стратегии SWOT-анализ позволили определиться с ключевыми проблема-

ми города и наметить конкретные пути их решения, определив перечень целевых показателей для каждой стратегической цели и задачи, увязав их с документами стратегического планирования регионального уровня.

3. План детализирован конкретными проектами (мероприятиями) и позволяет определить перспективы долгосрочного развития города до 2036 года. Это своего рода масштабная «дорожная карта» по развитию всего города в целом, позволяющая одновременно погрузиться во все сферы развития города, понять суть городских проблем, оперативно принять управленческие решения по нивелированию возникающих рисков и придерживаться выбранных векторов развития города в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе, благодаря алгоритму пошаговой реализации стратегии, выстроенной в сложной социально-экономической ситуации в стране.

4. Обозначенные в Плате мероприятия комплексные стратегические проекты обладают статусом «неприкосновенности» при имеющемся ограничении местного бюджета и «защищены» от секвестирования.

5. Выделение общесистемных мер, таких как «Модель управления» и «Пространственное развитие», в стратегии и, соответственно, в Плате мероприятий позволило отделить общесистемные задачи от стратегических.

6. Впервые за всю историю разработки документов стратегического планирования в г. Иркутске социально-экономическое развитие объединено с пространственным развитием города. Разработаны паспорта по развитию городских и отраслевых подцентров г. Иркутска на среднесрочную и долгосрочную перспективу.

7. Важной особенностью Плана мероприятий служит тот факт, что все имеющиеся в нем проекты заранее синхронизированы с будущими структурными элементами новых муниципальных программ посредством обозначенных в плане тактических целей (задач).

Город Вологда

План мероприятий по реализации «Стратегии социально-экономического развития городского округа города Вологды на период до 2030 года» утвержден постановлением администрации города от 10 июля 2020 г. № 872. Одним из механизмов реализации Плана мероприятий стало внедренное в 2020 г. в администрации г. Вологды под руководством мэра г. Вологды проек-

тное управление с максимально возможным вовлечением бизнеса, учреждений, общественности и жителей [Городской округ ... , 2023]. На 1 января 2023 г. в стадии реализации 30 муниципальных проектов, включенных в ключевой проект «ЭкоВологда2030», в том числе: «Развитие электротранспорта», «Реновация промышленных территорий», «Зеленый каркас города».

Для активного вовлечения жителей в проектную деятельность на сайте «ВологдаПортал» размещена «воронка проектов», где все желающие могут выразить свои идеи или присоединиться к реализации одного или нескольких проектов.

Одним из инструментов реализации Плана мероприятий стал Экологический стандарт городского округа г. Вологды, утвержденный постановлением администрации г. Вологды от 8 июля 2022 г. № 998 и разработанный администрацией при поддержке Российского экологического общества. Экостандарт – это прописанная и закреплённая идеология реализации Стратегии, согласованная с обществом, органами власти, бизнесом, включающая предложения экспертного и научного сообщества.

Оценка реализации Стратегии-2030 и Плана мероприятий проводится ежегодно по итогам мониторинга. Его осуществляет Департамент экономического развития администрации г. Вологды.

По мнению администрации Вологды, форма Плана действий выбрана правильно, совершенствование указанного инструмента в настоящий момент не требуется.

Сургутский район

(Ханты-Мансийский автономный округ)

Опыт этого муниципального образования, как указано выше, общепризнан в качестве лучшей практики, поэтому описан далее несколько подробнее.

План мероприятий детализировал реализацию Стратегии социально-экономического развития Сургутского района до 2030 г., названную «Маршрут в благополучие». Она утверждена решением думы района от 17 декабря 2018 года № 591. Сам документ был принят 28 июня 2019 г. и за время реализации актуализировался уже 12 раз.

При разработке Плана мероприятий ставилась задача создать реалистичный и исполнимый документ стратегического планирования, направленный на повышение качества жизни жителей района, увеличение темпов социально-экономического развития района, выхода по основным

показателям деятельности на передовые позиции в ХМАО [Сургутский муниципальный район ... , 2023]. Создавался документ, который: учит проблемы и пожелания жителей, общественных организаций и представителей бизнеса; обеспечит комплексный подход к развитию муниципалитета; синхронизирует желаемое развитие с механизмами его достижения; станет главным ориентиром в деятельности администрации и заинтересованных лиц.

План действий по реализации Стратегии не ограничивается мероприятиями в рамках полномочий органов местного самоуправления, поскольку цели и задачи Стратегии выходят за пределы вопросов местного значения. В план включены мероприятия и действия, реализуемые во взаимодействии с органами государственной власти и с предприятиями района.

План отражает цели и задачи, зафиксированные в Стратегии, представляет собой перечень мероприятий, направленных на достижение ключевых показателей главных стратегических целей, и включает 14 приложений.

План состоит из двух разделов.

1-й раздел – мероприятия, направленные на достижение ключевых показателей главных стратегических целей по 5 «полосам движения» (ПД 1 «Высокое качество жизнеобеспечения граждан», ПД 2 «Обеспечение безопасности населения», ПД 3 «Стабильное развитие экономики», ПД 4 «Комфортная среда обитания», ПД 5 «Развитие человеческого потенциала»).

2-й раздел – перечень объектов (мероприятий), планируемых к реализации на территории поселений Сургутского района в рамках реализации стратегии по 9 сферам деятельности: «Здравоохранение», «Спорт», «Жилищно-коммунальное хозяйство», «Улучшение жилищных условий», «Экология», «Благоустройство», «Транспортная инфраструктура», «Образование», «Культура».

Форма раздела 2 была разработана на основании обсуждений проекта стратегии «Маршрут в благополучие» с жителями 13 поселений Сургутского района и с пятью экспертными группами, по результатам которых предложения жителей и экспертного сообщества были включены в план в виде конкретных объектов в разрезе поселений, определены ответственные за реализацию мероприятий по данным объектам.

Например, для достижения целевых значений ключевого показателя «Средняя продолжительность жизни при рождении» полосы движе-

ния 1 «Высокое качество жизнеобеспечения граждан» разработаны мероприятия, предусматривающие взаимодействие ответственного исполнителя (Управления молодежной политики и реализации социальных инициатив администрации Сургутского района) с Департаментом здравоохранения ХМАО-Югры. Кроме того, приложением 6 Плана действий утвержден Перечень объектов (мероприятий) по направлению деятельности «Здравоохранение», планируемых к реализации на территории поселений Сургутского района.

Реализация мероприятий, направленных на достижение целевых значений ключевых показателей «Количество зарегистрированных преступлений на тысячу жителей», «Доля раскрытых преступлений» полосы движения 2 «Обеспечение безопасности населения», осуществляется Управлением общественной безопасности администрации Сургутского района во взаимодействии с Отделом МВД России по району.

Разработка Плана действий по реализации Стратегии проводилась на основе уже имевшихся планов и собранных от жителей и заинтересованных общественных и коммерческих организаций предложений. При формировании мероприятий выявлялись моменты, вызывавшие затруднения в части определения механизмов исполнения. К таким случаям относятся как мероприятия, затрагивающие полномочия региональных и федеральных органов власти, так и задачи, по которым, казалось бы, уже исчерпан потенциал.

Координационный совет по реализации Стратегии социально-экономического развития Сургутского района до 2030 г. и национальных проектов обеспечивает координацию деятельности всех структурных подразделений администрации района, муниципальных учреждений и предприятий, организаций, общественных объединений Сургутского района при реализации Страте-

гии, проводит обсуждение и осуществляет контроль хода реализации, рассмотрение предложений по развитию района на принципах сотрудничества гражданского общества, органов государственной власти и местного самоуправления муниципальных образований Сургутского района.

По мнению администрации района, опыт реализации Плана выявил плюсы и минусы такого инструмента (табл. 4).

Выводы

1. Рекордное количество заявок, поданных на конкурс, дает основание полагать, что: а) План мероприятий – это документ, который прочно занял свое место комплексного среднесрочного документа управления в системе стратегического управления; б) в его применении накоплен позитивный и негативный опыт, нуждающийся в обсуждении.

2. По общему мнению участников КМС-2023, План мероприятий по реализации стратегии в устоявшемся формате является эффективным инструментом управления. Отмечаются удобство в использовании, понятность и информативность формы. Сложности в применении связаны с отбором целевых показателей, менее подверженных фальсификации («припискам»), и определением их значений; нехваткой надежных источников данных; формированием содержания мероприятий, затрагивающих полномочия региональных и федеральных органов власти; трудоемкостью мониторинга.

2. План мероприятий гибок в смысле возможности соответствия стратегиям, которые сохраняют своеобразные черты. Меняются количество мероприятий и проектов, способы их группировки. Так, в Иркутске используется термин «комплексные стратегические проекты» (по сути, это аналог флагманских проектов), в Сургутском районе мероприятия разбиты по

Таблица 4

Оценка плюсов и минусов реализации Плана

«+»	«-»
<ul style="list-style-type: none"> - Максимальный охват всех направлений развития муниципалитета. - Оперативность контроля. - Вовлеченность в процесс реализации всех сотрудников (не только руководителей). - Открытость деятельности органа местного самоуправления 	<ul style="list-style-type: none"> - Объемность документа, трудоемкость сбора и формирования отчетности. - Недостаток верифицированных данных. - Зависимость от показателей (риски «приписок»). - Ответственность по публичным обязательствам

Примечание. Пояснительная записка к заявке Сургутского муниципального района ХМАО-Югра.

пяти «полосам движения» (аналог основных направлений или целей первого уровня) и девяти сферам деятельности (по сути, отраслям социальной сферы). В Вологде сделан упор на проектное управление и используется термин ключевой проект «ЭкоВологда2030», в котором важную роль играет Экологический стандарт.

3. Во всех рассмотренных случаях соблюдаются принципы эффективного управления. Мероприятия структурируются в соответствии со стратегией, для каждого мероприятия определяются показатели реализации и ответственные исполнители, определены структуры, которые ведут мониторинг и формируют отчетность (где-то раз в год, где-то ежеквартально), планы разрабатываются в диалоге со стейкхолдерами.

4. Планы мероприятий детализируются и встраиваются в систему документов планирования. Так, в Иркутске составляются дорожные карты по реализации отдельных проектов, включенных в План мероприятий. В Хохольском районе мероприятия с длительным сроком реализации разделяются на ключевые события и проекты. Интересно отметить в опыте Иркутска совмещение социально-экономического и пространственного планирования, в частности путем разработки паспортов проектов по развитию городских подцентров. При этом все проекты, включенные в План мероприятий, синхронизированы с будущими муниципальными программами.

5. Конкурсы муниципальных стратегий в рамках Форума стратегов продолжают подтверждать свою значимость в качестве площадки для демонстрации лучшей муниципальной практики, дают возможность участникам получить независимую оценку своих работ, сравнить себя с другими муниципалитетами, распространить информацию о своем опыте и достижениях. Схемы балльной оценки получили апробацию и могут модифицироваться в зависимости от целей этапа – предварительный отбор, выявление одного победителя или ранжирование всех участников.

ПРИМЕЧАНИЕ

¹ 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).

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- Бухвальд Е. М., 2022. 20 лет Форуму по стратегическому планированию: реальные продвижения и вопросы без ответа // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. № 6. С. 7–28. DOI: 10.24412/2071-6435-2022-6-7-28
- Городской округ город Вологда. Пояснительная записка к заявке, 2023 // Официальный сайт XXI Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России». URL: https://forumstrategov.ru/UserFiles/Files/KMS-2023_%20Vologda_zapiska.pdf
- Грибкова Е. П., 2016. Методические рекомендации по разработке стратегии социально-экономического развития наукограда РФ и Плана мероприятий по ее реализации // Управление экономическими системами : электрон. науч. журн. № 12 (94). С. 24.
- Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К., 2017. Опыт оценки качества стратегий муниципальных районов // Регион: экономика и социология. № 3 (95). С. 298–306. DOI: 10.15372/REG20170315
- Изменения в целеполагании и содержании муниципальных стратегий и планов мероприятий по их реализации, 2023 // Официальный сайт Фонда «Институт экономики города» (ИЭГ). URL: https://www.urbanecomomics.ru/sites/default/files/strategii_-_tendencii_otchet.pdf
- Константинович Д. А., 2020. План мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития городского округа: место в системе муниципальных документов планирования, проблемы разработки и реализации // Академия педагогических идей «Новация». № 12. С. 53–58.
- Крыжановская О. А., 2022. Стратегический анализ: место и роль в разработке стратегии развития муниципального образования // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. Т. 12, № 2. С. 74–87. DOI: 10.21869/2223-1552-2022-12-2-74-87
- Лапыгин Ю. Н., Тулинова Д. В., 2018. От стратегии муниципального образования к плану ее реализации // Муниципалитет: экономика и управление. № 2 (23). С. 36–42.
- Муниципальное образование город Иркутск. Пояснительная записка к заявке, 2023 // Официальный сайт XXI Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах Рос-

- сии». URL: https://forumstrategov.ru/UserFiles/Files/KMS-2023_%20Irkutsk_zapiska.pdf
- Положение о IX конкурсе муниципальных стратегий 2023 «Лучший План действий по реализации стратегии», 2023 // Официальный сайт XXI Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России». URL: [https://forumstrategov.ru/UserFiles/Files/KMS-2023_Polozhenie\(1\).pdf](https://forumstrategov.ru/UserFiles/Files/KMS-2023_Polozhenie(1).pdf)
- Прибышин Т. К., Жихаревич Б. С., 2022. Обзор результатов конкурса стратегий арктических муниципальных образований 2021 // Региональная экономика. Юг России. Т. 10, № 1. С. 4–15. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2022.1.1>
- Сургутский муниципальный район Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. Пояснительная записка к заявке, 2023 // Официальный сайт XXI Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России». URL: https://forumstrategov.ru/UserFiles/Files/KMS-2023_%20Surgutskii%20raion_zapiska.pdf
- Талипова Л. М., Чичан М. С., 2019. Стратегия социально-экономического развития Сургутского района до 2030 года «Маршрут в благополучие» // Аллея науки. Т. 3, № 5 (32). С. 209–217.
- Тузкова Д. К., 2021. Анализ реализаций стратегий развития наукоградов Российской Федерации // Самоуправление. № 5 (127). С. 424–428.
- Хохольский муниципальный район Воронежской области. Пояснительная записка к заявке, 2023 // Официальный сайт XXI Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России». URL: https://forumstrategov.ru/UserFiles/Files/KMS-2023_%20Khokholskii%20raion_zapiska.pdf
- Шпакова Р. Н., 2018. План мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития региона как документ стратегического планирования: проблемы регулирования и практики применения // Вестник Алтайской академии экономики и права. № 3. С. 92–97.
- URL: https://forumstrategov.ru/UserFiles/Files/KMS-2023_%20Vologda_zapiska.pdf
- Gribkova E.P., 2016. Metodicheskie rekomendacii po razrabotke strategii socialno-ekonomicheskogo razvitija naukograda RF i Plana meroprijatij po ee realizacii [Methodological Recommendations for the Development of a Strategy for the Socio-Economic Development of the Science City of the Russian Federation and an Action Plan for Its Implementation]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: electron. nauch. zhurn.* [Management of Economic Systems. Electronic Scientific Journal], no. 12 (94), p. 24.
- Zhikharevich B.S., Pribyshin T.K., 2017. Opyt ocenki kachestva strategij municipalnyh rajonov [The Practice of Evaluating Strategies of Municipal Districts]. *Region: ekonomika i sociologija* [Region: Economics and Sociology], no. 3 (95), pp. 298-306. DOI: 10.15372/REG20170315
- Izmeneniya v celepolaganii i sodержanii municipalnyh strategij i planov meroprijatij po ih realizacii [Changes in the Goal Setting and Content of Municipal Strategies and Action Plans for Their Implementation], 2023. *Ofitsialnyy sayt Fonda «Institut ekonomiki goroda» (IEG)* [Official Website of the Institute of Urban Economics Foundation]. URL: https://www.urbanecomomics.ru/sites/default/files/strategii_-_tendencii_otchet.pdf
- Konstantinovich D.A., 2020. Plan meroprijatij po realizacii strategii socialno-ekonomicheskogo razvitija gorodskogo okruga: mesto v sisteme municipalnyh dokumentov planirovaniya, problemy razrabotki i realizacii [Action Plan for the Implementation of the Socio-Economic Development Strategy of the Urban District: Place in the System of Municipal Planning Documents, Problems of Development and Implementation]. *Akademiya pedagogicheskikh idej «Novacija»* [Academy of Pedagogical Ideas of Innovation], no. 12, pp. 53-58.
- Kryzhanovskaya O.A., 2022. Strategicheskij analiz: mesto i rol v razrabotke strategii razvitija municipal'nogo obrazovaniya [Strategic Analysis: The Place and Role in the Development of a Municipal Development Strategy]. *Izvestija Jugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sociologija. Menedzhment* [Proceedings of the Southwestern State University. Series: Economics. Sociology. Management], vol. 12, no. 2, pp. 74-87. DOI: 10.21869/2223-1552-2022-12-2-74-87
- Lapygin J.N., Tulinova D.V., 2018. Ot strategii municipalnogo obrazovaniya k planu ee realizacii [From the Strategy of the Municipality to the Plan of Its Implementation]. *Municipalitet: ekonomika i upravlenie* [Municipality: Economics and Management], no. 2 (23), pp. 36-42.
- Municipalnoe obrazovanie gorod Irkutsk. Pojasnitelnaja zapiska k zajavke [The Municipal Formation of the City of Irkutsk. Explanatory Note to the Application], 2023. *Ofitsialnyy sayt XXI Obshcherossiyskogo foruma «Strategicheskoye planirovaniye v regionakh i gorodakh Rossii»* [Official Website of the 21st All-Russian Forum: “Strategic Planning in Regions and Cities of Russia”].

REFERENCES

- Bucwald E.M., 2022. 20 let Forumu po strategicheskomu planirovaniyu: realnye prodvizheniya i voprosy bez otveta [20 Years of the Strategic Planning Forum: Real Progress and Unanswered Questions]. *ETAP: ekonomicheskaja teorija, analiz, praktika* [ETAP: Economic Theory, Analysis, and Practice], no. 6, pp. 7-28. DOI: 10.24412/2071-6435-2022-6-7-28
- Gorodskoj okrug gorod Vologda. Pojasnitelnaja zapiska k zajavke [Vologda City District. Explanatory Note to the Application], 2023. *Ofitsialnyy sayt XXI Obshcherossiyskogo foruma «Strategicheskoye planirovaniye v regionakh i gorodakh Rossii»* [Official Website of the 21st All-Russian Forum: “Strategic Planning in Regions and Cities of Russia”].

- foruma «Strategicheskoye planirovaniye v regionakh i gorodakh Rossii» [Official Website of the 21st All-Russian Forum: “Strategic Planning in the Regions and Cities of Russia”]. URL: https://forumstrategov.ru/UserFiles/Files/KMS-2023_%20Irkutsk_zapiska.pdf
- Polozhenie o IX konkurse municipalnyh strategij 2023 «Luchshij Plan dejstvij po realizacii strategii» [Regulation on the 9th Municipal Strategy Competition 2023 “The Best Action Plan for the Implementation of the Strategy”], 2023. *Ofitsialnyy sayt XXI Obshcherossiyskogo foruma «Strategicheskoye planirovaniye v regionakh i gorodakh Rossii»* [Official Website of the 21st All-Russian Forum: “Strategic Planning in the Regions and Cities of Russia”]. URL: [https://forumstrategov.ru/UserFiles/Files/KMS-2023_Polozhenie\(1\).pdf](https://forumstrategov.ru/UserFiles/Files/KMS-2023_Polozhenie(1).pdf)
- Pribyshin T.K., Zhikharevich B.S., 2022. Obzor rezultatov konkursa strategij arkticheskikh municipalnyh obrazovaniy 2021 [Results’ Review of the Arctic Municipalities’ Strategies 2021]. *Regionalnaya ekonomika. Yug Rossii* [Regional Economy. South of Russia], vol. 10, no. 1, pp. 4-15. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2022.1.1>
- Surgutskij municipalnyj rajon Hanty-Mansijskogo avtonomnogo okruga – Jugry. Pojasnitelnaja zapiska k zayavke [Surgut Municipal District of Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug – Yugra. Explanatory Note to the Application], 2023. *Ofitsialnyy sayt XXI Obshcherossiyskogo foruma «Strategicheskoye planirovaniye v regionakh i gorodakh Rossii»* [Official Website of the 21st All-Russian Forum: “Strategic Planning in the Regions and Cities of Russia”]. URL: https://forumstrategov.ru/UserFiles/Files/KMS-2023_%20Surgutskii%20raion_zapiska.pdf
- Talipova L.M., Chichan M.S., 2019. Strategija socialno-ekonomicheskogo razvitija Surgutskogo rajona do 2030 goda «Marshrut v blagopoluchie» [The Strategy of Socio-Economic Development of the Surgut District Until 2030 “Route to Prosperity”]. *Alleja nauki* [Science Alley], vol. 3, no. 5 (32), pp. 209-217.
- Tuzkova D.C., 2021. Analiz realizacij strategij razvitija naukoogradov Rossijskoj Federacii [Analysis of the Implementation of Strategies for the Development of Science Cities of the Russian Federation]. *Samoupravlenie* [Self-Government], no. 5 (127), pp. 424-428.
- Hoholskij municipalnyj rajon Voronezhskoj oblasti. Pojasnitelnaja zapiska k zayavke [Khokholsky Municipal District of the Voronezh Region. Explanatory Note to the Application], 2023. *Ofitsialnyy sayt XXI Obshcherossiyskogo foruma «Strategicheskoye planirovaniye v regionakh i gorodakh Rossii»* [Official Website of the 21st All-Russian Forum: “Strategic Planning in the Regions and Cities of Russia”]. URL: https://forumstrategov.ru/UserFiles/Files/KMS-2023_%20Khokholskii%20raion_zapiska.pdf
- Shpakova R.N., 2018. Plan meroprijatij po realizacii strategii socialno-ekonomicheskogo razvitija regiona kak dokument strategicheskogo planirovaniya: problemy regulirovaniya i praktiki primeneniya [The Action Plan for the Implementation of the Socio-Economic Development Strategy of the Region as a Strategic Planning Document: Problems of Regulation and Practical Application]. *Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], no. 3, pp. 92-97.

Information About the Authors

Taras K. Pribyshin, Researcher, Leontief Centre, 7-ya Krasnoarmeyskaya St, 25, 190005 Saint Petersburg, Russian Federation, pribyshin@leontief.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1561-2048>

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 Economic Studies of the Russian Academy of Science, Serpukhovskaya St, 38, 190013 Saint Petersburg, Russian Federation, zhikh@leontief.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7171-6335>

Информация об авторах

Тарас Кириллович Прибышин, научный сотрудник, Леонтьевский центр, ул. 7-я Красноармейская, 25, 190005 г. Санкт-Петербург, Российская Федерация, pribyshin@leontief.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1561-2048>

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, <https://orcid.org/0000-0002-7171-6335>