



www.volsu.ru

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ
В РЕГИОНАХ И ГОРОДАХ РОССИИ:
СТРАТЕГИИ ЭПОХИ ТУРБУЛЕНТНОСТИ
(ПО МАТЕРИАЛАМ XX ОБЩЕРОССИЙСКОГО ФОРУМА,
г. САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, 31 ОКТЯБРЯ – 1 НОЯБРЯ 2022 ГГ.)**

DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2023.1.1>

UDC 332.14

LBC 65.054



Submitted: 23.12.2022

Accepted: 29.01.2023

**COMPETITION OF MUNICIPAL STRATEGIES 2022:
HISTORY OF STRATEGIC PLANNING AND FLAGSHIP PROJECTS¹**

Boris S. Zhikharevich

Leontief Centre, Saint Petersburg, Russian Federation;

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

Taras K. Pribyshin

Leontief Centre, Saint Petersburg, Russian Federation

Abstract. The article describes the experience of designing and conducting a competition of municipal strategies “Implemented Strategies: From Idea to Execution”, held in 2022. The competition is seen as a method of practice analysis of municipal strategic planning in Russia during 25 years (1997–2022). The materials of participants i.e. 33 municipalities from 19 regions were studied. The participants were divided into three size groups by population. In each group, the winner in the final nomination “The Best Strategic Planning System” was determined based on the results in two intermediate nominations – “The Most Stable Strategic Planning System” and “The Best Flagship Project.” The best in the final nomination were the city of Belogorsk (Amur region), Surgut district and Surgut (both are located in Khanty-Mansi Autonomous Okrug – Yugra). The systems of strategic planning of Koltsovo work settlement (Novosibirsk region), Surgut district and the city of Surgut, starting their history since 2002, 2005 and 2004, respectively, are recognized as the most stable ones. In terms of flagship projects, Zadonsky district (Lipetsk region), Michurinsk (Tambov Region) and Novorossiysk (Krasnodar Krai) are in the lead. Based on the materials of the competition, two approaches to strategies’ updating are identified: frequent change of strategies with a short planning horizon and regular updating of a long-term strategy. The flagship projects were grouped by industry orientation. (Most of the projects are presented in the groups “Production”, “Infrastructure, urban environment, transportation”, “Social sphere, culture, sports”; few projects were in the areas of housing and communal services and ecology.) The criteria for the quality of a set of flagship projects are identified: balance of the set of projects by industry, clear relation with the priorities of the strategy, provision of accelerated development in a certain area, concreteness of the results.

Key words: municipality, municipal administration, strategies, strategic planning, social and economic development, flagship projects, competition.

Citation. Zhikharevich B.S., Pribyshin T.K., 2023. Competition of Municipal Strategies 2022: History of Strategic Planning and Flagship Projects. *Regionalnaya ekonomika. Yug Rossii* [Regional Economy. South of Russia], vol. 11, no. 1, pp. 4-17. (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2023.1.1>

© Жихаревич Б.С., Прибышин Т.К., 2023

КОНКУРС МУНИЦИПАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ – 2022: ИСТОРИЯ СТРАТЕГИРОВАНИЯ И ФЛАГМАНСКИЕ ПРОЕКТЫ¹

Борис Савельевич Жихаревич

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

Тарас Кириллович Прибышин

Леонтьевский центр, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация. Описывается опыт конструирования и проведения смотра-конкурса муниципальных стратегий «Реализованные стратегии: от идеи до воплощения», прошедшего в 2022 году. Конкурс рассматривается как метод исследования практики муниципального стратегического планирования в России за 25 лет (1997–2022 гг.). Анализируются материалы участников 33 муниципалитетов из 19 субъектов Федерации. Участники были поделены на три размерные группы по численности населения. В каждой группе победитель в итоговой номинации «Лучшая система стратегического планирования» определялся на основании итогов в двух промежуточных номинациях – «Самая устойчивая система стратегического планирования» и «Лучший флагманский проект». Лучшими в итоговой номинации стали город Белогорск (Амурская область), Сургутский район и Сургут (оба – ХМАО). Самыми устойчивыми признаны системы стратегического планирования рабочего поселка Кольцово (Новосибирская область), Сургутского района и города Сургута, отсчитывающие свою историю с 2002, 2005 и 2004 гг. соответственно. По уровню флагманских проектов лидируют Задонский район (Липецкая область), Мичуринск (Тамбовская область) и Новороссийск (Краснодарский край). На основе материалов конкурса выделены два подхода к актуализации стратегий: частая смена стратегий с коротким горизонтом планирования и регулярное обновление долгосрочной стратегии. Проведена группировка флагманских проектов по отраслевой направленности (большая часть проектов представлена в группах «Производство», «Инфраструктура, городская среда, транспорт», «Социальная сфера, культура, спорт»; мало проектов в сферах ЖКХ и экологии). Выявлены критерии качества набора флагманских проектов: сбалансированность набора проектов по отраслям, четкая связь с приоритетами стратегии, обеспечение ускоренного развития на определенной территории, конкретность результатов.

Ключевые слова: муниципалитет, муниципальное управление, стратегии, стратегическое планирование, социально-экономическое развитие, флагманские проекты, конкурс.

Цитирование. Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К., 2023. Конкурс муниципальных стратегий – 2022: история стратегирования и флагманские проекты // Региональная экономика. Юг России. Т. 11, № 1. С. 4–17. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2023.1.1>

Введение

Стратегическое планирование, появившееся в России в конце 1990-х гг., широко распространилось на всей территории страны и на всех уровнях управления – от федерального до муниципального. Системы стратегического планирования во многих муниципалитетах и регионах имеют насыщенную историю, в некоторых действуют третий, четвертый, а иногда и пятый стратегический документ. Накоплен опыт научных исследований как отдельных стратегий социально-экономического развития, так и систем стратегического планирования [Климанов, Казакова, 2022; Кольшев и др., 2022]. Различным аспектам практики стратегирования на муниципальном

уровне посвящены работы И. Антипина, Е. Дмитриевой, И. Рисина и других ученых [Антипин, Власова, 2022; Антипин и др., 2021; Дмитриева, 2022; Рисин, Чичерина, 2021].

Одним из используемых нами методов исследования практики стратегического планирования является формирование конфигурации и обработка результатов конкурсов муниципальных стратегий (КМС), проводимых с 2014 года. КМС позволяет: а) на стадии формирования темы и критериев уточнить и актуализировать экспертные представления об актуальных аспектах стратегического планирования; б) на стадии сбора конкурсных заявок – получить первичную информацию; в) на стадии финального очного оценивания – получить мнения

специалистов – членов жюри (как из прямых высказываний, так и из изучения особенностей векторов оценок) и выявить кейсы лучшей практики. За прошедшее время был накоплен опыт использования КМС как экспертной процедуры, позволяющей приблизиться к пониманию того, что такое «хорошая муниципальная стратегия».

Этот опыт зафиксирован в серии публикаций, посвященных методике анализа и конкретным результатам изучения итогов прошедших конкурсов, в которых в разные годы соревновались стратегии муниципалитетов разных типов, разных размерных групп или территориальных зон [Жихаревич, Прибышин, 2016; 2017; Какой должна быть ... , 2015; Прибышин, Жихаревич, 2022]. Решая непосредственную задачу – выявить победителей и примеры лучшей практики, конкурсы дополнительно дают возможность получить полезный, иногда – уникальный исследовательский материал. Каждый конкурс – своего рода коллективная рефлексия экспертов стратегического планирования и муниципальных служащих, направленная на рост качества будущих проектов создания стратегий.

Предмет данного исследования – смотр-конкурс «Реализованные стратегии: от идеи до воплощения» (КМС-2022), прошедший в рамках XX Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России: стратегии эпохи турбулентности». Цель статьи – зафиксировать методику и основные результаты конкурса.

Замысел, концепция и критерии оценивания

Специфика темы КМС-2022 обусловлена юбилейным характером года проведения. В 2022 г. исполнилось 25 лет с даты принятия первой в России городской стратегии – Стратегического плана Санкт-Петербурга (1 декабря 1997 г.). 1997 г. с полным основанием можно считать точкой отсчета истории распространения в России стратегического планирования развития территорий (городов и регионов). Это определило ретроспективную направленность КМС-2022. К участию приглашались муниципальные образования (МО), имеющие длительную историю создания и функционирования систем стратегического планирования и готовые предъявить доказательства полезности страте-

гирования на примерах успешной реализации флагманских проектов, возникших и осуществленных благодаря стратегическому планированию. Соответственно, были определены две промежуточные номинации: «Самая устойчивая система стратегического планирования» и «Лучший флагманский проект» и итоговая номинация «Лучшая система стратегического планирования». Победители определялись в каждой промежуточной номинации на основании решения экспертного жюри. Победитель итоговой номинации выявлялся технически – по наименьшей сумме мест, занятых в двух промежуточных номинациях.

На КМС-2022 участники представляли: 1) описание истории стратегического планирования в своем муниципалитете с акцентом на механизмы управления реализацией стратегии; 2) конкретную стратегию социально-экономического развития (любую из действовавших в период с 1997 до 2022 г., результаты которой оказались наиболее значимы); 3) описание связанных со стратегией флагманских проектов и их результатов (от одного до трех проектов). Информация о стратегиях и флагманских проектах предоставлялась участниками в пояснительной записке и в презентации, которые оценивались экспертами в первом отборочном заочном туре и жюри на очном финале.

Поскольку понятие флагманского проекта не является повсеместно и однозначно принятым, в конкурсной документации было дано следующее пояснение: «Флагманский проект – проект физических (строительство) или институциональных (создание организационных структур, изменение правовой среды) преобразований, существенным образом влияющий на развитие объекта и, как правило, порождающий сопутствующие проекты, в совокупности влекущие изменение параметров объекта не менее чем на 10 %. Например, реконструкция центральной площади поселения, реставрация объекта культурного наследия, разработка мастер-плана, создание университета, открытие аэропорта, строительство моста» [Положение о смотре-конкурсе ... , 2022]. Флагманские проекты – важная составляющая стратегии, позволяющая сконцентрировать усилия на достижение стратегических целей. Практика использования флагманских проектов в стратегиях изучается как на зарубежных [Прокулевич, 2015], так и на российских [Прибышин, Гресь, 2022; Рыбкина, 2019; Филатова, 2017] примерах.

Участники и первичный отбор

В организации КМС-2022 участвовали Общественная палата России, Всероссийская ассоциация развития местного самоуправления, Общероссийский конгресс муниципальных образований, Союз российских городов и МЦСЭИ «Леонтьевский центр».

К участию были приглашены муниципальные образования всех видов, имеющие утвержденные стратегии социально-экономического развития в период с 1997 по 2022 год. Сбор заявок проходил в период с июня по сентябрь 2022 года.

На конкурс поступили 33 заявки из 19 регионов России. Лидерами по количеству желающих оказалась Липецкая (4 заявки) и Ростовская области (3 заявки). Из девяти регионов пришли по две заявки, и из восьми – по одной. Самым маленьким потенциальным участником оказался рабочий поселок Кольцово (17,6 тыс. чел.), а самым большим – Новосибирск (1621,3 тыс. чел.). В конкурсе участвовали 25 городских округов и 8 муниципальных районов.

Наибольшее число участников было заявлено из Центрального федерального округа – 10, чуть меньше из Сибирского – 8 участников. По пять муниципалитетов заявили из Уральского и Южного федеральных округов, три из Приволжского и по одному из Дальневосточного и Северо-Кавказского федеральных округов. Не оказалось заявок только из Северо-Западного федерального округа.

Все представленные заявки проходили первичный технический отбор (на предмет комплектности необходимых документов), затем заочный экспертный отбор (первый тур). Экспертами были представители со-организаторов КМС-2022: от Общественной палаты – А.Н. Максимов, от Общероссийского конгресса муниципальных образований – А.В. Юдкин, от Всероссийской ассоциации развития местного самоуправления – А.В. Пахомов и от МЦСЭИ «Леонтьевский центр» – Т.К. Прибышин. Экспертам рекомендовалось ориентироваться на общее качество проработки конкурсных материалов и учитывать два критерия: а) процесс стратегического планирования отвечал принципам преемственности и непрерывности; б) флагманские проекты были разработаны и осуществлены в рамках создания и реализации стратегии и оказали существенное влияние на развитие муниципального образования.

Эксперты работали независимо. Каждый эксперт выставлял оценку по 10-балльной шкале

со следующими ориентирами: 8–10 баллов – «точно необходимо допустить участника в финал», 5–7 баллов – «скорее всего, следует допустить в финал», 3–4 – «не уверен, что нужно допускать в финал», 1–2 – «точно не следует допускать в финал». Таким образом, учитывая количество экспертов, максимальная оценка могла быть 40 баллов. В таблице 1, упорядоченной по убыванию численности населения участников КМС-2022, приведены результаты экспертного отбора и характеристики заявок участников (число стратегий, действовавших с 1997 г., и число заявленных на конкурс флагманских проектов). Общее число стратегий на 33 участника – 73, а заявленных флагманских проектов – 75 (чаще участники заявляли три или один проект, реже (в восьми случаях) – два проекта.

Разброс значений по итогам экспертного отбора составил 17 баллов при 40 возможных. Город Енисейск, занявший последнее место, набрал 18 баллов, а находящийся на первом месте город Белогорск – 35. Среднее значение одной оценки среди всех экспертов – 7,1 балла; медианное значение – 8 баллов, следовательно эксперты в целом положительно оценили заявки участников. Медианное значение для суммы баллов четырех экспертов составило 29, то есть половина муниципалитетов набрала больше 29 баллов, половина – меньше 29 баллов. Неизбежный субъективизм оценок экспертов проявился в том, что по нескольким муниципальным образованиям мнения серьезно различались: оценки для одного и того же муниципалитета варьировались от двух-трех баллов у одного эксперта до девяти-десяти баллов у другого. На заседании Оргкомитета КМС-2022 эта ситуация была проявлена и подобные случаи обсуждены. С учетом высокого качества всех заявок принято решение не проводить отсев, всех участников пригласить на очный финал, а зафиксированные экспертные оценки первого тура использовать в случае равенства баллов финалистов по оценкам очного жюри для однозначного определения победителей.

Очный финал, жюри, процедура оценивания

С учетом большого количества заявок были сформированы три размерные группы участников по численности населения муниципального образования: до 80 тыс. человек (первая группа), от 80 до 250 тыс. человек (вторая группа), свыше 250 тыс. человек (третья группа).

Границы определены как с учетом имеющихся подходов к группировкам городов по численности, так и из прагматических соображений – сделать группы примерно равными по числу участников. Фактически конкурс распался на три однотипных конкурса. В каждой группе потенци-

ально было от 9 до 12 участников. Специфика 2022 г. существенно повлияла на готовность приехать на очный финал, свои делегации смогли направить только 17 муниципалитетов. В результате в первой и второй группах оказалось по семь участников, а в третьей – только три.

Таблица 1

Участники КМС-2022 и результаты экспертного отбора

Название МО (субъект Федерации, федеральный округ)	Численность на 01.01.2022 (тыс. чел.)	Кол-во стратегий (ед.)	Кол-во ФП (ед.)	Экспертная оценка (сумма баллов)
Город Новосибирск (Новосибирская область, СФО)	1 621,30	3	1	31
Город Нижний Новгород (Нижегородская область, ПФО)	1 253,03	1	3	31
Город Барнаул (Алтайский край, СФО)	692,15	2	3	31
Новокузнецкий городской округ (Кемеровская область, СФО)	539,90	2	2	29
Город Липецк (Липецкая область, ЦФО)	496,40	2	2	31
<i>Город Тверь (Тверская область, ЦФО)</i>	<i>424,91</i>	2	1	33
Город Брянск (Брянская область, ЦФО)	413,43	2	3	28
<i>Город Сургут (ХМАО, УФО)</i>	<i>395,90</i>	3	3	34
Город Новороссийск (Краснодарский край, ЮФО)	341,64	2	3	29
Город Тамбов (Тамбовская область, ЦФО)	287,41	1	1	28
Город Дзержинск (Нижегородская область, ПФО)	235,04	2	3	26
Ангарский городской округ (Иркутская область, СФО)	231,90	3	3	30
Город Шахты (Ростовская область, ЮФО)	226,33	2	2	28
<i>Город-курорт Анапа (Краснодарский край, ЮФО)</i>	<i>213,60</i>	2	3	34
Прокопьевский городской округ (Кемеровская область, СФО)	184,26	3	3	25
Сургутский район (ХМАО, УФО)	126,90	4	3	27
Город Новошахтинск (Ростовская область, ЮФО)	103,40	3	2	29
Изобильненский городской округ (Ставропольский край, СКФО)	100,60	2	3	27
Лискинский район (Воронежская область, ЦФО)	94,30	2	3	26
<i>Город Мичуринск (Тамбовская область, ЦФО)</i>	<i>88,73</i>	2	1	33
Новоусманский район (Воронежская область, ЦФО)	86,55	2	3	24
Грязинский район (Липецкая область, ЦФО)	78,40	1	1	25
Октябрьский район (Ростовская область, ЮФО)	72,97	2	3	31
<i>Город Белогорск (Амурская область, ДФО)</i>	<i>64,02</i>	3	3	35
Городской округ Краснотурьинск (Свердловская область, УФО)	60,32	2	2	31
Красноярский район (Самарская область, ПФО)	56,99	1	1	25
Талицкий городской округ (Свердловская область, УФО)	41,30	2	1	24
Город Саянск (Иркутская область, СФО)	39,02	1	3	26
Задонский район (Липецкая область, ЦФО)	32,73	1	1	30
Трехгорный городской округ (Челябинская область, УФО)	32,51	5	3	31
Елецкий район (Липецкая область, ЦФО)	28,09	2	2	22
Город Енисейск (Красноярский край, СФО)	17,79	1	2	18
Рабочий поселок Кольцово (Новосибирская область, СФО)	17,60	4	2	28

Примечание. Составлено авторами. МО, в названии которых есть слово «район», имеют статус муниципальных районов, остальные – городские округа. Курсивом выделены муниципальные образования, лидировавшие по результатам первого тура (33 и более баллов). ФП – флагманский проект.

В финале конкурса 31 октября 2022 г. прошло три заседания, на которых члены очного жюри заслушивали презентации высших должностных лиц муниципалитетов. На выступление отводилось по 12 минут в первых двух группах и 14 минут – в третьей.

У каждого члена жюри было два оценочных листа. Оценки каждый член жюри выставлял независимо, на основании впечатления от доклада и материалов заявки (аналитической записки, текста стратегии).

По номинации «Самая устойчивая система стратегического планирования» член жюри в оценочном листе ранжировал участников, определяя тех, кто, по его мнению, занял первое, второе и третье место. Места автоматически конвертировались в баллы: за 1-е место давалось три балла, за 2-е – два, за 3-е – один балл. За 4-е, 5-е и последующие места выставлялось ноль баллов. Далее баллы членов жюри суммировались, набравший большее число баллов становился победителем.

По номинации «Лучший флагманский проект» система была иной – член жюри выставлял для каждого представленного флагманского проекта оценку по пятибалльной шкале. Затем баллы членов жюри суммировались по каждому проекту. Если муниципалитет представлял более одного проекта, то место муниципалитета в рейтинге по данной номинации определялось по сумме баллов проекта, получившего высшую оценку среди представленных этим муниципалитетом.

В жюри были привлечены известные специалисты в области стратегического планирования: профессор Института математики и компьютерных наук Дальневосточного федерального университета А.А. Абрамов, руководитель отдела территориального стратегического планирования МЦСЭИ «Леонтьевский центр» А.Р. Батчаев, директор Центра региональной политики РАНХиГС В.В. Климанов, председатель правления Ассоциации специалистов по экономическому развитию территорий Н.А. Лебедева, ведущий научный сотрудник Института проблем региональной экономики РАН М.В. Свириденко, директор Института экономики и управления Уральского федерального университета Д.Е. Толмачев, ведущий научный сотрудник Института экономики Карельского научного центра РАН О.В. Толстогузов, президент НИУ ВШЭ в Санкт-Петербурге А.М. Ходачек, директор Института социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ А.Е. Шадрин. Во избежание конфликта интере-

сов члены жюри ротировались для каждой размерной группы таким образом, чтобы одновременно работало пять членов жюри, и в жюри не было специалистов, участвовавших в консультационных проектах с участниками данной группы.

После заполнения и сбора оценочных листов эксперты выступали с объявлением и обоснованием своих оценок. Эти выступления очень ценны для формирования консолидированных представлений о направлениях повышения качества стратегий.

Система стратегического планирования

Уже первичные конкурсные материалы оказались полезны, чтобы лучше понять закономерности в хронологическом развитии стратегического планирования в России, выявить реперные точки на хронологической шкале. Самую продолжительную историю среди всех конкурсантов имеет система стратегического планирования в Новосибирске. В 1999 г. была принята «Концепция социально-экономического развития города Новосибирска в первые десятилетия XXI века». Это было всего два года спустя после принятия первой российской городской стратегии – Стратегического плана Санкт-Петербурга. Из изучения материалов участников КМС-2022 видно, что наиболее активно первые стратегии конкурсантов принимались в период 2007–2008 гг. (по пять стратегий в пяти муниципалитетах в год).

До 2007 г. прибавлялось по одной стратегии в год. «Новичками» в стратегическом планировании среди участников КМС-2022 оказались Енисейск, Красноярский район, Саянск и Нижний Новгород. Всего муниципалитетов-конкурсантов с одной стратегией насчитывается семь: Нижний Новгород, Тамбов, Грязинский район, Красноярский район, Саянск, Задонский район, Енисейск. Муниципалитетов с тремя и более стратегиями девять: Новосибирск, Сургут, Ангарский городской округ, Прокопьевский городской округ, Сургутский район, Новошахтинск, Белогорск, Трехгорный, рабочий поселок Кольцово. Из них четыре стратегии имеют Сургутский район, Трехгорный и Кольцово. Актуальный горизонт действующих стратегий у большинства конкурсантов отмечен на уровне 2030 г., хотя также встречаются и 2022, 2024, 2025, 2035 гг. (см. рис. 1).

Материалы участников КМС-2022 показывают наличие двух подходов к обновлению до-

кументов стратегического планирования. Согласно первому, имеет смысл принимать новую стратегию с относительно небольшим горизонтом планирования, когда предыдущая реализована или не может быть реализована по каким-либо причинам. Это оправданно, если новая стратегия отражает существенные изменения во внешней и/или внутренней среде и изменяет направление вектора развития муниципального образования. Иногда, правда, новая стратегия появляется вслед за появлением нового главы муниципалитета, что не всегда ведет к изменению вектора развития. Сторонники первого подхода – Сургутский район, Прокопьевский городской округ, Новосибирск, Новошахтинск, Белогорск и Ангарский городской округ, которые за примерно 15-летний период неоднократно разрабатывали и утверждали новые стратегии. Согласно второму подходу, постоянно актуализируется действующая

стратегия, имеющая длительный горизонт планирования, в нее вносятся изменения, не затрагивающие главное: цель, миссию, приоритеты развития. Среди участников конкурса так действовали Задонский и Грязинский районы, которые с периода 2006–2008 гг. не меняли полностью свои стратегии.

Отдельный кейс представляют ЗАТО Трехгорный городской округ и наукограды Мичуринск и Кольцово: требования к программам их развития выдвигаются на федеральном уровне и формируют особые условия [Файков, Байдаров, 2022]. Это отметил О.В. Толстогузов, указавший на наличие выстроенной «механики» создания стратегий в Трехгорном городском округе (там были приняты четыре стратегии), после которой «пошла рутин», которая, судя по оценке, была воспринята экспертом положительно.

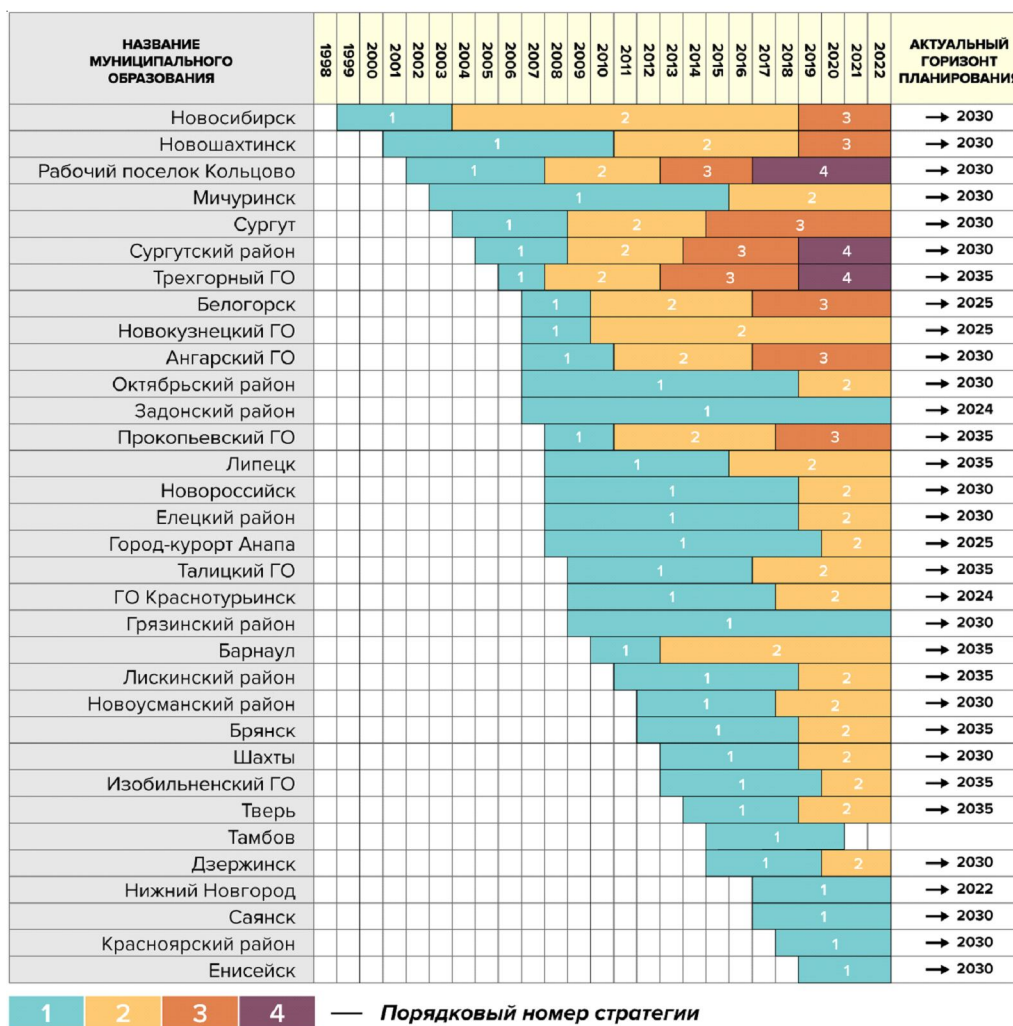


Рис. 1. История систем стратегического планирования участников КМС-2022

Примечание. Составлено авторами. Схема не учитывает случаи «наложения» – одновременного периода действия нескольких стратегий в одном муниципалитете.

Каждый член жюри имел собственные представления о качественной хорошей стратегии и выработал собственные критерии оценки выступлений и материалов конкурсантов. Так, А.Р. Батчаев обращал внимание на соответствие представляемых стратегий методологии, которая существует в России и мире, на наличие миссии, а также на то, как организованы целеполагание и система целевых приоритетов. О.В. Толстогузов подчеркивал важность системности, целеполагания, выхода за границы административно-территориального образования (глубина охвата), пересечения с госпрограммами, другими стратегиями, наличия бюджетного мониторинга и аудита. Он также отметил важность связи стратегии с пространственным проектированием. В.В. Климанов выделил такое качество, как уникальность, использование локального бренда или статуса.

Для А.Л. Абрамова ключевыми были иные параметры: изменение численности населения муниципального образования за последние 20 лет, бюджетная обеспеченность на человека и эколого-экономический баланс. Эксперт указал на актуальность соотношения человеческого капитала и стоимости основных фондов. Н.А. Лебедева подчеркнула важность правильного формулирования цели – цель не должна быть «за все хорошее», из формулировки цели должно быть понятно, что для ее достижения будет делать город. Также эксперт подчеркнула важность раскрытия преемственности содержания стратегических документов. М.В. Свириденко оценивала, в том числе, наличие всесторонних показателей развития. А.Е. Шадрин обращал внимание на целостность стратегий и степень их реальной реализации, а А.М. Ходачек – на сбалансированность развития различных направлений по стратегии и степень проработки целевых показателей.

Члены жюри высоко оценили большую часть представленных стратегий. Например, Д.Е. Толмачев в отношении Сургута отметил тщательное выполнение всех необходимых элементов разработки – такой подход работает и дает результат. А.Л. Абрамов назвал стратегию наукограда Кольцово хорошим примером специализации города, указав, что Кольцово единственный город в своей размерной группе, который увеличил численность населения в два раза. М.В. Свириденко впечатлил убедительный доклад и качественные материалы Сургутского района. Отметим члены жюри и остальных конкурсантов. В первой группе Н.А. Лебедева отдала 1-е ме-

сто Октябрьскому району, так как в докладе ясно была раскрыта преемственность в стратегировании на протяжении долгого периода. Во второй группе В.В. Климанов поставил на 1-е место Мичуринск в связи с тем, что при малом бюджете города идеи в рамках стратегии были четко сформулированы и направлены именно на развитие.

Мнения членов жюри были отражены в их оценках, по сумме которых выявлялись победители. В номинации «Самая устойчивая система стратегического планирования» победителями стали: в первой группе – Кольцово, во второй – Сургутский район, в третьей – город Сургут.

Флагманские проекты

В очном финале участники представляли в качестве флагманских совершенно разные проекты. Назовем несколько примеров: «Туристско-рекреационный кластер “Барнаул – горнозаводской город”» (Барнаул), «Создание особой экономической зоны промышленно-производственного типа “Кулибин”» (Дзержинск), «Развитие ОЭЗ ТРТ РУ “Задонщина”» (Задонский район), «Зеленое ядро» (Липецк), «Развитие системы внутригородской и пригородной мобильности» (Нижний Новгород), «Создание Комсомольского парка» (Новошахтинск) и др.

На основании предшествующего опыта исследований флагманских проектов [Прибышин, Гресь, 2022] выделен ряд категорий для их систематизации по отраслевым направлениям: производство; социальная сфера, культура и спорт; образование; инфраструктура, городская среда и транспорт; экология; ЖКХ; туризм и имидж; управление. Практически во всех группах больше всего проектов было заявлено по условной категории «Производство», кроме второй группы, где данная категория делит первенство с «Инфраструктурой, городской средой и транспортом» (см. рис. 2). Крайне мало оказалось проектов, которые можно было бы назвать экологическими или в сфере ЖКХ.

Можно предположить, что участники выбирали для конкурса наиболее успешные и эффективные проекты. Поэтому отсутствие некоторых категорий проектов можно трактовать как признак сложностей с их реализацией (или, напротив, признак неактуальности таких проектов для данной группы муниципальных образований). В первой группе не оказалось проектов в области образования, ЖКХ, экологии,

во второй – в области экологии, в третьей – в области ЖКХ.

Обосновывая оценки, члены жюри неминуемо затрагивали тему – что же такое «флагманский проект», отказывая в высоких оценках некоторым проектам, которые не считали флагманскими. По мнению М.В. Свириденко, в классическом понимании текущая деятельность муниципалитета не может быть предметом флагманского проекта. Д.Е. Толмачев считает, что в качестве флагманского проекта муниципалитет не должен заявлять проекты бизнеса и федеральные проекты, реализуемые на территории данного муниципалитета, так как администрация муниципалитета не может на них влиять. Надо отметить, что похожие замечания были сделаны и на первом туре конкурса другими экспертами. В.В. Климанов зафиксировал наличие в муниципальных стратегиях дилеммы между развитием производства и благоустройством города, что отражается в направленности флагманских проектов.

На основе комментариев членов жюри можно составить перечень качеств хорошего набора флагманских проектов и отдельных проектов:

1. Наличие баланса в системе флагманских проектов муниципалитета, их разнонаправленность (М.В. Свириденко).

2. Логичная ориентация на приоритетные направления развития по стратегии (М.В. Свириденко).

3. Создание условий для развития с конкретными результатами (М.В. Свириденко).

4. Ориентация на создание комфортной городской среды, каждый житель и гость города должен иметь возможность видеть реализацию проекта и приобщиться к процессу реализации (А.Р. Батчаев).

5. Формирование «якорного прорыва» на определенной территории (А.Л. Абрамов).

6. Возможность у администрации муниципалитета влиять на проект (Д.Е. Толмачев).

Победителями в номинации «Лучший флагманский проект» стали:

– в первой группе – Задонский район Липецкой области с проектом «Развитие особой экономической зоны туристско-рекреационного типа регионального уровня “Задонщина”». На региональный характер особой экономической зоны обратили внимание члены жюри А.Е. Шадрин и Д.Е. Толмачев. Последний назвал данный флагманский проект «самым сильным», а А.Е. Шадрин обозначил проект как ноу-хау Липецкой области. Данный проект сегодня привлекает внимание ученых [Савенкова, 2015];

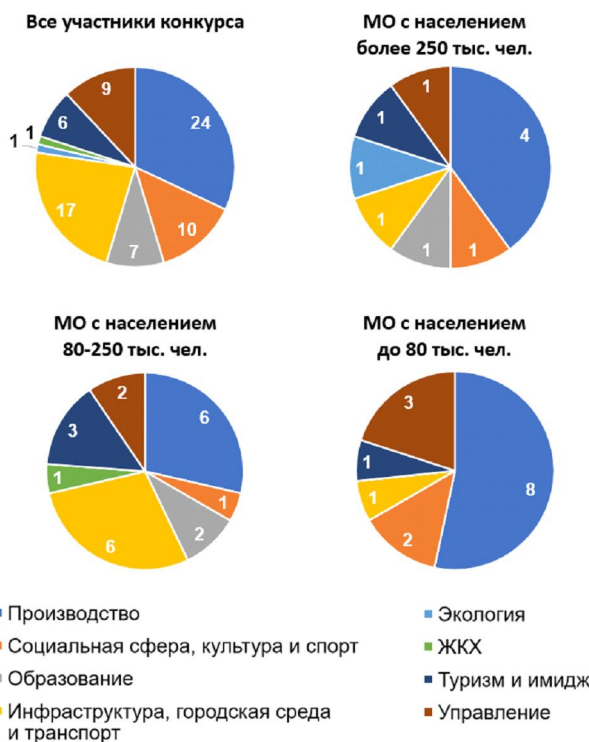


Рис. 2. Распределение флагманских проектов участников КМС-2022 по отраслевой направленности
Примечание. Составлено авторами.

– во второй группе – Мичуринск с проектом «Создание ландшафтного парка-набережной в городе Мичуринске». Единый ландшафтный парк, представляющий собой объединенные территории междуречья рек Лесной Воронеж и Каменки, связанных с именем И.В. Мичурина, был благопринято воспринят жюри. Проект начал реализовываться в 2019 г., и на сегодняшний день его воплощение позволило значительно повысить туристическую привлекательность города и улучшить экологическую обстановку. Отметим, что на успех Мичуринска, вероятно, повлияло наличие опыта реализации флагманского проекта федерального масштаба «Мичуринская долина» [Труба, Михайлюк, 2019];

– в третьей группе – Новороссийск с проектом «Новороссийский транспортно-логистический узел – ядро Южного экспортно-импортного хаба». Масштабный инфраструктурный проект Новороссийска призван не только физически увеличить пропускную способность и грузооборот, но и вывести качество работы логистики на новый уровень [Дяченко, 2021]. Реализация проекта будет оказывать огромное косвенное влияние на экономику города, так как сегодня более

20 % его трудоспособного населения работают в транспортном комплексе.

Высокие оценки жюри получили и некоторые другие проекты (табл. 2).

Итоги конкурса

Исходя из результатов по номинациям «Самая устойчивая система стратегического планирования» и «Лучший флагманский проект», в каждой размерной группе определялся победитель путем суммирования мест участников в обеих номинациях. Из 17 участников 12 были отмечены высокими местами в той или иной номинации (см. табл. 3).

Примечательно, что и в номинациях, и в итоговых результатах не было явных лидеров. Например, отрыв в итоговых местах по двум номинациям во второй группе в первой тройке составляет всего один балл. В этой же размерной группе в номинации «Лучший флагманский проект» занявший первое место проект «Создание ландшафтного парка-набережной в городе Мичуринске» набрал 23 балла, за ним следует «Инвестиционная стратегия Сургутского района “Отпрожектов к проектам”» с 22 баллами и «Благо-

Таблица 2

Флагманские проекты КМС-2022 с высокими оценками

Место	Размерные группы по численности населения		
	до 80 тыс. чел.	от 80 тыс. до 250 тыс. чел.	свыше 250 тыс. чел.
I	<ul style="list-style-type: none"> Развитие ОЭЗ ТРТ РУ «Задонщина» (Задонский район; 25) 	<ul style="list-style-type: none"> Создание ландшафтного парка-набережной в городе Мичуринске (Мичуринск; 23) 	<ul style="list-style-type: none"> Новороссийский транспортно-логистический узел – ядро Южного экспортно-импортного хаба (Новороссийск; 23)
II	<ul style="list-style-type: none"> Строительство и функционирование завода по глубокой переработке сои ООО «Маслоэкстракционный завод “Амурский”» (Белогорск; 22) 	<ul style="list-style-type: none"> Инвестиционная стратегия Сургутского района «От прожектов к проектам» (Сургутский район; 22); Благоустройство общественных пространств путем освоения застроенных территорий (Новоусманский район; 22) 	<ul style="list-style-type: none"> Непрерывное образование (Сургут; 22)
III	<ul style="list-style-type: none"> Развитие 2-го участка ОЭЗ ППТ «Липецк» на территории Елецкого муниципального района Липецкой области (Елецкий район; 21); 	<ul style="list-style-type: none"> Анапа – бизнес-среда, генерирующая конкурентоспособный диверсифицированный туристический продукт (Анапа; 21); 	<ul style="list-style-type: none"> Цифровой Сургут (Сургут; 21)
IV	<ul style="list-style-type: none"> Расширение туристического кластера «Елец» на территории Елецкого района (Елецкий район; 21) 		<ul style="list-style-type: none"> Курорт Абрау-Дюрсо (Новороссийск; 20)
V	<ul style="list-style-type: none"> Проектирование и строительство Многофункционального культурного центра в наукограде Кольцово с элементами конгресс-холла (Кольцово; 20); Капитальный ремонт городского Парка культуры и отдыха. Парк «Глухарь» (Трехгорный; 20) 	<ul style="list-style-type: none"> Создание особой экономической зоны промышленно-производственного типа «Кулибин» (Дзержинск; 21); Строительство набережной города Ангарска (Ангарск; 21) 	<ul style="list-style-type: none"> Индустриальные парки (Сургут; 19) Зеленое ядро (Липецк; 19)

Примечание. Составлено авторами. В скобках указаны названия муниципальных образований и количество набранных баллов.

устройство общественных пространств путем освоения застроенных территорий» (Новоусманский район) также с 22 баллами, затем идут два проекта города Дзержинска и Ангарского городского округа, набравшие по 21 баллу (см. табл. 2). Только в номинации «Самая устойчивая система стратегического планирования» во второй группе Сургутский район был в явных лидерах, обгоняя на 3 балла (при 10 набранных) следующего конкурсанта.

Заключение

Смотр-конкурс «Реализованные стратегии: от идеи до воплощения» стал одним из самых массовых и результативных за восьмилетнюю историю конкурсов. Участники хорошо справились с непростыми задачами, сумев показать и долговременную стабильность, воспроизводимость процесса стратегического планирования, и умение использовать проектный подход для эффективной реализации стратегий.

Большая часть участников начала внедрять стратегическое планирование задолго до принятия Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (2014 г.) и непрерывно продолжает эту практику по сей день, что можно считать убедительным свидетельством ее полезности.

Материалы участников представляют поучительную историю, в некоторых случаях – более чем двадцатилетнюю, того, как стратегирование способствует развитию и какими средствами можно поддерживать систему планирования в рабочем состоянии.

Конкурс способствует лучшему пониманию сути флагманских проектов и более широкому и осознанному их использованию в стратегическом планировании. Не все проекты участников отвечают строгим требованиям к флагманским проектам, но демонстрируют полезное умение использовать проектное мышление и проектный менеджмент на муниципальном уровне. Материалы конкурса (включая описания всех 75 конкурсных проектов) с согласия участников размещены в общем доступе на сайте StratPlan.ru, что позволяет всем желающим ознакомиться с лучшим опытом, а исследователям дает материал для дальнейших обобщений.

Члены жюри неоднократно отмечали факт ежегодного повышения уровня материалов и докладов конкурсантов. Это убеждает в необходимости продолжать организацию подобных конкурсов, являющихся методом исследования реальной практики и инструментом повышения качества муниципального стратегического планирования.

Таблица 3

Победители и призеры КМС-2022 (в порядке результатов в группе)

Название муниципального образования	Результат по номинации		Общий результат
	Самая устойчивая система стратегического планирования	Лучший флагманский проект	
Первая группа (численность до 80 тыс. чел.)			
Город Белогорск	2-е место	2-е место	Победитель
Рабочий поселок Кольцово	Победитель		2-е место
Трехгорный городской округ	2-е место		3-е место
Задонский район		Победитель	3-е место *
Октябрьский район	2-е место		
Елецкий район		3-е место	
Вторая группа (численность от 80 до 250 тыс. чел.)			
Сургутский район	Победитель	2-е место	Победитель
Новоусманский район	2-е место	2-е место	2-е место
Город Мичуринск		Победитель	3-е место
Город-курорт Анапа	3-е место		
Третья группа (численность свыше 250 тыс. чел.)			
Город Сургут	Победитель	2-е место	Победитель
Город Новороссийск	2-е место	Победитель	Победитель *
Липецк	3-е место	3-е место	3-е место

Примечание. Составлено авторами. * – дважды возникла ситуация равенства суммы баллов по номинациям и пришлось учитывать оценки первого тура; таким образом, Трехгорный городской округ опередил Задонский район, а Сургут – Новороссийск.

ПРИМЕЧАНИЕ

¹ Публикация подготовлена в соответствии с государственным заданием Института проблем региональной экономики 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 article was prepared in accordance with the state task of the Institute of Regional Economics Studies RAS on the topic Mechanisms for the formation of new approaches to the spatial development of the Russian economy ensuring the sustainable development and connectedness of the territories in conditions of global challenges of the 21st century (Code FMGS-2021-0004).

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- Антипин И. А., Власова Н. Ю., 2022. Оценка стратегического планирования в муниципальных образованиях: методические, практические и управленческие аспекты // Управленец. Т. 13, № 5. С. 67–84. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-5
- Антипин И. А., Власова Н. Ю., Иванова О. Ю., 2021. Методология муниципального стратегирования: сравнительный анализ и унификация // Управленец. Т. 12, № 6. С. 33–48. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-6-3
- Дмитриева Е. О., 2022. Развитие местных сообществ в системе стратегического целеполагания муниципального образования // Муниципальная академия. № 3. С. 150–158. DOI: 10.52176/2304831X_2022_03_150
- Дяченко И. А., 2021. Флагманские проекты Новороссийска // Бюджет. № 12 (228). С. 55–57.
- Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К., 2016. Конкурс стратегий как экспертная процедура // Регион: экономика и социология. № 2 (90). С. 181–200. DOI: 10.15372/REG20160211
- 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
- Какой должна быть хорошая муниципальная стратегия: материалы Конкурса городских стратегий – 2014, 2015 / под ред. Б. С. Жихаревича. СПб.: МЦСЭИ «Леонтьевский центр». 72 с.
- Климанов В. В., Казакова С. М., 2022. Особенности стратегического планирования развития Дальнего Востока России на федеральном уровне // Региональные исследования. № 1. С. 68–79. DOI: 10.5922/1994-5280-2022-1-6
- Колышев О. Ю., Мельникова Ю. В., Гомаюнова Т. М., 2022. Онтология региональной стратегии в условиях экономического развития // Экономика и предпринимательство. № 7. С. 571–574. DOI: 10.34925/EIP.2022.144.7.107

- Положение о смотре-конкурсе «Реализованные стратегии: от идеи до воплощения». URL: https://forumstrategov.ru/UserFiles/Files/KMS-2022_Polozhenie_1.pdf
- Прибышин Т. К., Гресь Р. А., 2022. Флагманские проекты в стратегиях развития городских муниципалитетов Арктической зоны Российской Федерации // Известия Байкальского государственного университета. Т. 32, № 2. С. 290–301. DOI: 10.17150/2500-2759.2022.32(2).290-301
- 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>
- Прокулевич Л. П., 2015. Флагманский проект реконструкции города: новая публичная библиотека в Бирмингеме // Библиотечное дело. № 14 (248). С. 2–4.
- Рисин И. Е., Чичерина А. С., 2021. Организационное обеспечение участия стейкхолдеров в разработке региональной и муниципальной стратегий // Регион: системы, экономика, управление. № 2 (53). С. 17–23. DOI: 10.22394/1997-4469-2021-53-2-17-23
- Рыбкина О. С., 2019. Флагманские проекты Нижегородской области как механизм реализации национальных проектов: первые результаты реализации // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Нижегород, 19 нояб. 2019 г.). Н. Новгород: Нижегород. гос. техн. ун-т им. Р.Е. Алексеева. С. 123–125.
- Савенкова О. Ю., 2015. Особые экономические зоны регионального уровня как инструмент социально ориентированного развития сельских территорий // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. № 7. С. 53–56.
- Труба А. С., Михайлюк О. Н., 2019. Научно-технологический центр «Мичуринская долина» – флагманский проект экономического роста отечественного АПК // Экономика сельского хозяйства России. № 9. С. 17–22. DOI: 10.32651/199-17
- Файков Д. Ю., Байдаров Д. Ю., 2022. «Большой Саров»: о не самых очевидных стратегиях развития моногородов // Проблемы развития территории. Т. 26, № 1. С. 10–26. DOI: 10.15838/ptd.2022.1.117.2
- Филатова С. Г., 2017. Флагманские проекты Новосибирской области // ТехНадзор. № 11 (132). С. 19.

REFERENCES

- Antipin I.A., Vlasova N.Yu., 2022. Ocenka strategicheskogo planirovaniya v municipalnyh obrazovaniyah: metodicheskie, prakticheskie i upravlencheskie aspekty [Assessing Strategic Planning in Municipalities: Methodological, Practical and Managerial Aspects]. *Upravlenets*

- [The Manager], vol. 13, no. 5, pp. 67-84. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-5
- Antipin I.A., Vlasova N.Yu., Ivanova O.Yu., 2021. Metodologiya municipalnogo strategirovaniya: sravnitelnyj analiz i unifikaciya [Municipal Strategizing Methodology: Comparative Analysis and Unification]. *Upravlenets* [The Manager], vol. 12, no. 6, pp. 33-48. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-6-3
- Dmitrieva E.O., 2022. Razvitie mestnyh soobshchestv v sisteme strategicheskogo celepolaganiya municipalnogo obrazovaniya [Development of Local Communities in the System of Strategic Goal-Setting of the Municipality]. *Municipalnaya akademiya* [Municipal Academy], no. 3, pp. 150-158. DOI: 10.52176/2304831X_2022_03_150
- Dyachenko I.A., 2021. Flagmanskije proekty Novorossijska [Novorossiysk Flagship Projects]. *Byudzhet* [Budget Magazine], no. 12 (228), pp. 55-57.
- Zhikharevich B.S., Pribyshin T.K., 2016. Konkurs strategij kak ekspertnaja procedura [Strategy Competition as an Expert Judgment Procedure]. *Region: ekonomika i sociologija* [Region: Economics and Sociology], no. 2 (90), pp. 181-200. DOI: 10.15372/REG20160211
- 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
- Zhikharevich B.S., ed. *Kakoj dolzhna byt horoshaja municipalnaja strategija: materialy Konkursa gorodskih strategij – 2014* [What Should Be a Good Municipal Strategy: Materials of the Competition of Urban Strategies – 2014], 2015. Saint Petersburg, MTsSEI “Leontief Center”. 72 p.
- Klimanov V.V., Kazakova S.M., 2022. Osobennosti strategicheskogo planirovaniya razvitija Dalnego Vostoka Rossii na federalnom urovne [Features of Strategic Planning for the Development of the Russian Far East at the Federal Level]. *Regionalnye issledovanija* [Regional Studies], no. 1, pp. 68-79. DOI: 10.5922/1994-5280-2022-1-6
- Kolyshev O.Yu., Melnikova Yu.V., Gomayunova T.M., 2022. Ontologija regionalnoj strategii v usloviyah ekonomicheskogo razvitija [Ontology of Regional Strategy in the Context of Economic Development]. *Ekonomika i predprinimatelstvo* [Economics and Entrepreneurship], no. 7, pp. 571-574. DOI: 10.34925/EIP.2022.144.7.107
- Polozhenie o smotre-konkurse «Realizovannye strategii: ot idei do voploshhenija»* [Regulations on the Review-Competition “Implemented Strategies: From Idea to Execution”], 2022. URL: https://forumstrategov.ru/UserFiles/Files/KMS-2022_Polozhenie_1.pdf
- Pribyshin T.K., Gres R.A., 2022. Flagmanskije proekty v strategijah razvitija gorodskih municipalitetov Arkticheskoy zony Rossijskoj Federacii [Flagship Projects in the Development Strategies of Urban Municipalities in the Arctic Zone of the Russian Federation]. *Izvestija Bajkalskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Baikal State University], vol. 32, no. 2, pp. 290-301. DOI: 10.17150/2500-2759.2022.32(2).290-301
- Pribyshin T.K., Zhikharevich B.S., 2022. Obzor rezultatov konkursa strategij arkticheskikh municipalnyh obrazovaniy 2021 [Results’ Review of the Arctic Municipalities’ Strategies 2021]. *Regionalnaja ekonomika. Jug Rossii* [Regional Economy. South of Russia], vol. 10, no. 1, pp. 4-15. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2022.1.1>
- Prokulevich L.P., 2015. Flagmanskij proekt rekonstrukcii goroda: novaya publichnaya biblioteka v Birminghame [Flagship City Redevelopment Project New Public Library in Birmingham]. *Bibliotечноe delo* [Librarianship], no. 14 (248), pp. 2-4.
- Risin I.E., Chicherina A.S., 2021. Organizacionnoe obespechenie uchastiya stejkkholderov v razrabotke regionalnoj i municipalnoj strategij [Organizational Support for Participation of Stakeholders in Development Regional and Municipal Strategies]. *Region: sistemy, ekonomika, upravlenie* [Region: Systems, Economics, Management], no. 2 (53), pp. 17-23. DOI: 10.22394/1997-4469-2021-53-2-17-23
- Rybkina O.S., 2019. Flagmanskije proekty Nizhegorodskoj oblasti kak mekhanizm realizacii nacionalnyh proektov: pervye rezultaty realizacii [Flagship Projects of the Nizhny Novgorod Region as a Mechanism for the Implementation of National Projects: The First Results of Implementation]. *Aktualnye voprosy ekonomiki, menedzhmenta i innovacij: materialy Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. (Nizhny Novgorod, 19 noyab. 2019 g.)* [In the Collection: Topical Issues of Economics, Management and Innovation. Materials of the International Scientific and Practical Conference (Nizhny Novgorod, November 19, 2019)]. Nizhny Novgorod, Nizhegor. gos. tekhn. un-t im. R.E. Alekseeva, pp. 123-125.
- Savenkova O.Yu., 2015. Osobyje ekonomicheskie zony regionalnogo urovnja kak instrument socialno orientirovannogo razvitija selskih territorij [Special Economic Zones at the Regional Level as a Tool for Socially Oriented Development of Rural Areas]. *FES: Finansy. Ekonomika. Strategija* [FES: Finance. Economy. Strategy], no. 7, pp. 53-56.
- Truba A.S., Mikhailyuk O.N., 2019. Nauchno-tekhnologicheskij centr «Michurinskaya dolina» – flagmanskij proekt ekonomicheskogo rosta otechestvennogo APK [The Scientific and Technological Centre “Michurinsk Valley” Is the Flagman Project of Economic Growth of Domestic Agrarian and Industrial Complex]. *Ekonomika*

selskogo hozhaystva Rossii [The Economy of Agriculture in Russia], no. 9, pp. 17-22. DOI: 10.32651/199-17

Faykov D.Yu., Baydarov D.Yu., 2022. «Bolshoj Sarov»: o ne samyh ochevidnyh strategiyah razvitiya monogorodov [“Big Sarov”: Some of the Not-So-Obvious Strategies for the Development of Single-

Industry Towns]. *Problemy razvitiya territorii* [Problems of Territory Development], vol. 26, no. 1, pp. 10-26. DOI: 10.15838/ptd.2022.1.117.2

Filatova S.G., 2017. Flagmanskije proekty Novosibirskoj oblasti [Flagship Projects of the Novosibirsk Region]. *TekhNadzor* [Technical Supervision], no. 11 (132), p. 19.

Information About the Authors

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>

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

Информация об авторах

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>

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>