



Ars Administrandi (Искусство управления). 2023. Т. 15, № 4. С. 652–672.  
Ars Administrandi. 2023. Vol. 15, no. 4, pp. 652–672.

Научная статья

УДК 332.02

<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-4-652-672>

## ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СУБЪЕКТАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Павел Андреевич Иванов<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Институт социально-экономических исследований УФИЦ РАН, Уфа, Россия, [ivanov-ran@mail.ru](mailto:ivanov-ran@mail.ru),  
<https://orcid.org/0000-0001-9880-0521>

**Аннотация. Введение:** в статье выявлены и проанализированы проблемы функционирования системы стратегического планирования, реализуемой на уровне субъектов Российской Федерации. **Цель:** оценить качество системы стратегического планирования в регионах Приволжского федерального округа (ПФО) на основе выявления факторов, обеспечивающих учет как фактических, так и плановых значений ее реализации. **Методы:** системный анализ, статистический метод, группировка, нормирование, графический метод. **Результаты:** выявлены проблемы стратегического планирования и основные факторы, снижающие качество его реализации на уровне субъектов Российской Федерации. На примере регионов ПФО проанализированы документы стратегического планирования с точки зрения как степени их реализации (2010–2020 гг.), так и плановых параметров на 2025 и 2030 годы. Установлено, что факторами, оказывающими наиболее сильное влияние на качество стратегического планирования, являются индекс физического объема инвестиций в основной капитал и реальные денежные доходы населения. Для оценки качества стратегического планирования и сравнительного анализа его динамики по регионам ПФО предложен интегральный индекс, обеспечивающий учет как фактических, так и плановых параметров в разрезе изменения основных результатов деятельности: общеэкономического (ВРП на душу населения), инвестиционного (инвестиции в основной капитал) и социального (ожидаемая продолжительность жизни). Расчеты показали сохранение к 2030 году (при реализации утвержденных планов в полном объеме) общих рейтинговых позиций регионов при некотором сокращении отставания субъектов Российской Федерации из верхнего эшелона от региона-лидера – Республики Татарстан и росте дифференциации регионов ПФО в целом. **Выводы:** повышение качества системы стратегического пла-



Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License  
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

нирования является сложным, многоаспектным процессом, требующим учета множества факторов различного характера. По итогам анализа выявленных проблем стратегического планирования территорий ПФО даны предложения по направлениям их нивелирования, что будет способствовать повышению качества реализации системы стратегического планирования.

**Ключевые слова:** нормативно-правовое регулирование, социально-экономическое развитие, регион, территория, Приволжский федеральный округ, рейтинг, индикаторы

**Благодарности:** исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда, проект № 23-28-00871, <https://www.rscf.ru/project/23-28-00871>.

---

**Для цитирования:** Иванов П. А. Проблемы повышения качества системы стратегического планирования в субъектах Российской Федерации // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2023. Т. 15, № 4. С. 652–672. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-4-652-672>.

---

Original article

## ISSUES IN IMPROVING THE QUALITY OF STRATEGIC PLANNING SYSTEM IN THE RUSSIAN FEDERATION REGIONS

Pavel A. Ivanov<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Institute of Social and Economic Researches, Ufa Federal Research Centre of the RAS, Ufa, Russia, [ivanov-ran@mail.ru](mailto:ivanov-ran@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-9880-0521>

**Abstract. Introduction:** the article identifies and analyzes the problems of improving the system of strategic planning, implemented at the level of constituent entities of the Russian Federation. **Objectives:** to assess the quality of the strategic planning system in the regions of the Volga Federal District, by identifying factors that ensure the consideration of both actual and planned values of its implementation. **Methods:** system analysis, statistical method, grouping, normalization, graphical method. **Results:** the problems of strategic planning and the main factors reducing the quality of its implementation at the level of the Russian Federation regions have been identified. In the case-study of the Volga Federal District regions, strategic planning documents were analyzed in terms of the degree of implementation (2010–2020) and the planned parameters for 2025 and 2030. It has been established that the main factors having the strongest impact on the strategic planning quality are the index of the investments physical volume in fixed capital and real monetary incomes of the population. To assess the quality of strategic planning and to provide for a comparative analysis of its dynamics across the regions of the Volga Federal District, an integral index has been proposed that takes into account both actual and planned parameters in the context of changes in the main performance results: general economic (GRP per capita), investment (investment in fixed assets) and social (life expectancy) ones. The calculations showed that by 2030 (should the approved plans be implemented in full) the overall rating positions of the regions will be maintained, with some reduction in the gap between the upper echelon Russian regions and the leading region (the Republic of Tatarstan) and an increase in the differentiation of regions in the Volga Federal District as a whole. **Conclusions:** improving the quality of the strategic planning system is a complex, multifaceted process that requires taking into account many factors of a different nature. For some of those considered in the article, proposals for levelling were made to improve strategic planning and the quality of its implementation in the Volga Federal District regions.

**Keywords:** legal regulation, socio-economic development, region, territory, Volga Federal District, rating, indicators

**Acknowledgements:** the study was funded through the Russian Science Foundation grant, project no. 23-28-00871, <https://www.rscf.ru/project/23-28-00871>.

**For citation:** Ivanov, P. A. (2023), "Issues in improving the quality of strategic planning system in the Russian Federation regions", *Ars Administrandi*, vol. 15, no. 4, pp. 652–672, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-4-652-672>.

## ВВЕДЕНИЕ

Обеспечение устойчивого социально-экономического развития территорий в значительной мере зависит от качества системы стратегического планирования, организуемой и реализуемой органами власти на государственном и муниципальном уровнях управления. В современных условиях санкционного давления, обострения геополитической обстановки важно четко и своевременно определить с учетом ограниченности финансовых ресурсов ключевые направления, позволяющие достичь стратегических приоритетов социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности страны и ее регионов<sup>1</sup>. Кроме того, при разработке и реализации документов стратегического планирования возникает необходимость организации, в том числе на базе соответствующего методического инструментария моделирования и прогнозирования, слаженного межведомственного взаимодействия, учета и согласования интересов всех участников процесса, а также оказания информационной поддержки для принятия управленческих решений, что, согласно действующему законодательству, составляет основу системы стратегического планирования<sup>2</sup>.

Исходя из этого актуальной задачей для государства на всех уровнях управления является повышение качества системы стратегического планирования в целом на базе совершенствования ее научно-методического и информационно-аналитического обеспечения. Поскольку решение данной задачи носит многоаспектный характер, включающий в себя рассмотрение и учет различных сторон процесса стратегического планирования – нормативно-правовой, организационно-управленческой, аналитической, финансовой, эконометрической (в том числе совершенствование инструментальных средств прогнозирования целевых индикаторов и моделирования последствий принимаемых решений), одним из первоначальных этапов исследования является проведение анализа проблем теории и практики осуществления процесса стратегического планирования территорий,

<sup>1</sup> *Стратегия национальной безопасности Российской Федерации* [Электронный ресурс]: утв. Указом Президента Рос. Федерации от 31.12.2015 № 683. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71196054/> (дата обращения: 26.04.2023).

<sup>2</sup> *О стратегическом планировании в Российской Федерации* [Электронный ресурс]: Федер. закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ. П. 9 ст. 3 URL: <https://base.garant.ru/70684666/> (дата обращения: 11.05.2023).

выявление лучших практик регионов в достижении стратегических приоритетов развития в области повышения устойчивости их экономик и уровня жизни населения.

## **МЕТОДОЛОГИЯ (ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ) ИССЛЕДОВАНИЯ**

### **Обзор научной литературы по проблеме исследования**

Проблемам существующей системы стратегического планирования в Российской Федерации посвящено довольно большое количество научных статей отечественных ученых и экономистов, где исследованы направления ее совершенствования как с позиций теоретико-методологического, нормативно-правового обеспечения (Бухвальд, 2022; Ермилина, 2016; Золотарева и Соколов, 2018; Ленчук, 2020), так и с позиций анализа методик оценки качества стратегического планирования (Карпов и Лылов, 2020; Клейнер и др., 2022; Кочиева, 2019; Цыбапов, 2018).

Отдельное внимание в работах российских авторов уделяется важности учета при подготовке и принятии документов стратегического планирования сценарного подхода (Климанов и Сафина, 2017), аспектов их мониторинга (Кузнецов и Побываев, 2020), территориального взаимодействия в вертикальном (Федерация – регионы – муниципалитеты) и горизонтальном (межрегиональное и межмуниципальное сотрудничество) срезах (Артемова, 2021); необходимости формирования соответствующей управленческой культуры стратегического планирования как основы для реализации ключевого ее принципа – взаимозависимости и взаимообусловленности социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности (Афиногенов и др., 2019), в том числе посредством выделения соответствующей новой научной специальности (Назаров и Афиногенов, 2022); развитию системы стратегического планирования на муниципальном уровне (Зотов и Милькина, 2020), в том числе во взаимосвязи с другими видами планирования (Тишкина, 2019). Кроме того, исследователями отмечается, что в целом отечественной практике разработки документов стратегического планирования присуща фронтальность, ориентированная на максимально широкий охват экономической повестки вместо концентрации ресурсов на приоритетных направлениях, что является одной из причин невысокого уровня качества реализации стратегий (Дмитриев и Крапиль, 2022, с. 42–43).

В зарубежных научных публикациях исследование стратегического планирования развития территорий носит в большей степени предметно-прикладной характер в силу рассмотрения различных аспектов социально-экономического развития – инновационных (Shearmur and Bonnet, 2011), финансовых (Ejigu and Desalegn, 2023), инфраструктурных (Hickman and While, 2023) – и влияющих на них факторов в привязке к специфике конкретных регионов (Flores-Tapia et al., 2023) и городов (Iglesias-Pascual et al., 2023). Качество стратегического планирования рассматривается прежде всего с точки зрения соблюдения баланса между социо-экономико-экологическими факторами, формирующими условия для комплексного развития территорий,

и обеспечения жизнедеятельности проживающего на них населения на основе равномерного размещения социальной инфраструктуры (Iglesias-Pascual et al., 2023), нивелирования потенциальных конфликтов интересов основных стейкхолдеров относительно направлений землепользования (Yanbo et al., 2023) и др.

Несмотря на наличие в большинстве работ зарубежных авторов акцента на прикладную плоскость исследований, не обходятся стороной и вопросы совершенствования теоретических основ стратегического планирования, в том числе посредством развития концепций территориального капитала (“territorial capital”) (Morretta, 2021) и грамотности в вопросах будущего (“futures literacy”) (Lingua and Caruso, 2022), учета идеологических и политических аспектов развития территорий как фундамента для взаимоувязки целевых ориентиров предлагаемых при разработке стратегий умных городов инициатив (“smart initiatives”) (Muñoz et al., 2023). Важное значение при конструировании будущего развития территорий в названных публикациях придается обеспечению комплексности стратегий местного уровня при их комплементарности по отношению к процессу достижения стратегических приоритетов более высокого (национального) уровня. В этом плане существенно, что стратегии развития российских регионов и муниципалитетов зачастую разрабатываются в условиях отсутствия соответствующих документов федерального уровня (например, до сих пор не принята стратегия социально-экономического развития Российской Федерации), что ведет к некоторой разрозненности в их целеполагании и необходимости обеспечивать должный уровень координации участников и согласованности документов стратегического планирования на разных уровнях управления. Об актуальности и важности решения данной проблемы заявляют и представители власти<sup>3</sup>.

В настоящее время нормативно-правовой основой осуществления стратегического планирования на федеральном, региональном и местном уровнях является закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации»<sup>4</sup>. Однако и до его принятия в 2014 году существовало множество документов, определяющих стратегические приоритеты развития<sup>5</sup>, в том числе в различных сферах деятельности на уровне субъектов Российской Федерации. Например, в Республике Башкортостан в 2002 году была разработана Энергетическая стратегия на период до 2020 года<sup>6</sup>, а в 2006-м – Стратегия развития банковского сектора до 2010 года<sup>7</sup>.

<sup>3</sup> Шевченко А. Нужен постоянный межведомственный орган по координации стратегического планирования [Электронный ресурс] // Официальный сайт Совета Федерации Рос. Федерации. 2021. 24 марта. URL: <http://council.gov.ru/events/news/125112/> (дата обращения: 24.04.2023).

<sup>4</sup> О стратегическом планировании в Российской Федерации ...

<sup>5</sup> О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства Рос. Федерации от 17.11.2008 № 1662-р. URL: <https://base.garant.ru/194365/> (дата обращения: 15.05.2023).

<sup>6</sup> Об Энергетической стратегии Республики Башкортостан на период до 2020 года [Электронный ресурс]: Постановление Каб. министров Респ. Башкортостан от 13.05.2002 № 149. URL: <https://docs.cntd.ru/document/423803702> (дата обращения: 15.05.2023).

<sup>7</sup> Об утверждении Стратегии развития банковского сектора Республики Башкортостан на период до 2010 года [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Респ. Башкортостан от 02.02.2006 № 21. URL: <https://bashkor-gov.ru/doc/8806> (дата обращения: 14.05.2023).

Таким образом, среди отличительных особенностей реализации системы стратегического планирования на региональном уровне можно выделить, во-первых, разработку документов по принципу «снизу вверх» (сначала принятие документов регионального уровня и только потом федерального, вместо определения основных векторов развития страны, утверждения федеральной стратегии и на основе ее целевых установок разработки региональных стратегий), а во-вторых, наличие в некоторых случаях довольно короткого периода их реализации (не более пяти лет). Все это не способствовало ни выработке согласованных целей развития на различных уровнях управления, ни достижению в полной мере плановых значений стратегических приоритетов развития территорий.

Вышеперечисленные особенности нормативно-правового регулирования процессов разработки документов стратегического планирования в значительной мере сказываются на достижении стратегических приоритетов развития регионов, выраженных в конкретных социально-экономических показателях и отражающих качество реализации системы стратегического планирования в целом.

В то же время вопрос повышения эффективности системы стратегического планирования весьма многогранен и не лежит только в правовой плоскости, задача которой состоит прежде всего в формировании четкой, непротиворечивой регуляторной среды, создающей условия для проведения более эффективной государственной политики в области стратегического планирования. В этой связи представляется актуальным также анализ социально-экономических результатов реализации программ стратегического развития субъектов Российской Федерации в целях выявления лучших практик и ключевых факторов, способствующих повышению качества системы стратегического планирования с точки зрения достижения приоритетов и обеспечения устойчивого социально-экономического развития территорий. Данный тезис выступает в качестве цели исследования, результаты которого приведены ниже.

### Материалы и методы

Методология исследования базируется на анализе состояния системы стратегического планирования субъектов Российской Федерации (регионов ПФО), который отражает как фактические результаты регионального социально-экономического развития, полученные в 2010–2020 годах, так и целевые значения показателей, позволяющие определить уровень амбиций конкретных регионов ПФО и изменение их положения в рейтинге относительно друг друга в случае реализации наилучшего сценария, заложенного в документах стратегического планирования. Непосредственно оценку качества стратегического планирования предлагается определять на основе интегрального индекса ( $I_{\text{КСП}_j}$ ), состоящего из трех нормированных показателей, сведенных по формуле 1:

$$I_{\text{КСП}_j} = \sqrt[3]{I_{(н)ВРП_j} \times I_{(н)ИОК_j} \times I_{(н)ДЖ_j}}, \quad (1)$$

где  $I_{(н)ВРП_j}$  – индекс нормированного значения валового регионального продукта на душу населения по  $j$ -ому региону ПФО;  
 $I_{(н)ИОК_j}$  – индекс нормированного значения объема инвестиций в основной капитал на душу населения по  $j$ -ому региону ПФО;  
 $I_{(н)ДЖ_j}$  – индекс нормированного значения ожидаемой продолжительности жизни по  $j$ -ому региону ПФО.

Выбор данных индикаторов был обусловлен несколькими причинами:

- необходимостью масштабности показателей, характеризующих основные сферы деятельности: экономическую, социальную и инвестиционную как обеспечивающую устойчивость развития первых двух;
- наличием ограниченного набора идентичных по содержанию показателей, имеющихся в документах стратегического планирования регионов;
- отсутствием унифицированной формы представления показателей в региональных стратегиях, что создает сложность приведения их к единой базе для сравнения.

Нормирование исходных показателей осуществляется по формуле 2:

$$I_{(н)ij} = \frac{I_{ij} - I_{\min i}}{I_{\max i} - I_{\min i}} + 1, \quad (2)$$

где  $I_{(н)ij}$  – индекс нормированного значения  $i$ -го показателя по  $j$ -ому региону ПФО;  $I_{ij}$  – исходное значение  $i$ -го показателя по  $j$ -ому региону ПФО;  $I_{\max i}$  и  $I_{\min i}$  – максимальное и минимальное значение  $i$ -го показателя среди регионов ПФО.

Значения нормированных показателей будут находиться в диапазоне от 1 до 2. Чем ближе значение показателя  $I_{КСП_j}$  к 2, тем выше уровень качества стратегического планирования в том или ином регионе ПФО относительно региона-эталона.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Сначала проведем анализ достижения целевых значений показателей социально-экономического развития рассматриваемых территорий по документам стратегического планирования, срок реализации которых закончился. В таблице 1 представлены данные по участию регионов в Стратегии социально-экономического развития ПФО до 2020 года<sup>8</sup>, сгруппированные по трем группам в зависимости от степени ее реализации.

<sup>8</sup> Стратегия социально-экономического развития Приволжского федерального округа на период до 2020 года [Электронный ресурс]: утв. Распоряжением Правительства Рос. Федерации от 07.02.2011 № 165-р. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/6648235/> (дата обращения: 24.04.2023).

Таблица 1 / Table 1

**Оценка уровня реализации стратегического планирования регионов ПФО за 2010–2020 годы, % / Assessment of the implementation level of strategic planning in the Volga Federal District regions, 2010–2020, %**

Регион	Степень отклонения от среднегодовых плановых значений, установленных на 2010–2020 гг., %						
	ВРП	Инвестиции	Промышленность	Сельское хозяйство	Доходы населения	Оборот розничной торговли	Средняя
<b>I группа</b>							
Саратовская область	-4,0	-2,1	-1,8	-1,5	-2,3	0,3	-1,9
Республика Марий Эл	-4,0	-0,9	-0,8	4,9	-6,1	-5,2	-2,0
Пензенская область	-2,2	-5,5	3,9	0,6	-5,1	-4,4	-2,1
Удмуртская Республика	-0,7	-1,6	-1,9	-1,9	-5,7	-2,7	-2,4
<b>II группа</b>							
Оренбургская область	-4,2	-7,3	-3,6	-3,3	-5,8	-1,7	-4,3
Республика Татарстан	-4,4	-5,3	-2,8	-4,8	-4,2	-6,1	-4,6
Пермский край	-4,0	-5,1	-2,2	-3,4	-8,2	-6,8	-5,0
Ульяновская область	-4,4	-7,9	-2,7	0,1	-7,7	-8,0	-5,1
Республика Мордовия	-3,7	-13,1	-3,2	-1,9	-6,5	-5,0	-5,6
Республика Башкортостан	-3,6	-8,9	-3,0	-2,9	-9,9	-5,7	-5,7
Кировская область	-9,3	-14,1	-1,4	-3,4	-5,2	-2,9	-6,1
<b>III группа</b>							
Чувашская Республика	-6,4	-16,8	-3,4	-4,3	-7,3	-5,5	-7,3
Самарская область	-6,6	-10,9	-7,0	-3,0	-9,5	-7,3	-7,4
Нижегородская область	-8,1	-11,8	-8,0	-4,3	-8,3	-8,7	-8,2

*Источник: рассчитано автором по данным Росстата и Стратегии социально-экономического развития ПФО до 2020 года.*

По итогам анализируемого периода ни один регион ПФО не достиг целевых значений по всем показателям. По отдельным направлениям в некоторых регионах наблюдалось достижение плановых параметров (например, по обороту розничной торговли в Саратовской области) или приближение к ним (по инвестициям в основной капитал в Республике Марий Эл), но в определенной мере это было обусловлено низкими относительно других регионов плановыми значениями по данным индикаторам, что позволило обеспечить их достижение в рамках текущей структуры экономики и организации производства. В то же время по ряду индикаторов регионы I группы демонстрировали действительно высокие результаты при относительно высоких плановых значениях. Так, в Пензенской области при среднегодовом плановом значении роста промышленного произ-

водства 6,8 % (7,0 % в среднем по ПФО) фактические значения составили 10,8 % (4,3 % по ПФО); по объему продукции сельского хозяйства лидерами роста стали Республика Марий Эл и Пензенская область – соответственно 7,4 и 6,3 % (при среднем росте по ПФО 2,9 %). Также Пензенская область показала наилучший результат по росту ВРП – 3,7 % ежегодно (при 2,3 % по ПФО).

Для регионов второй группы характерно среднее отклонение фактических значений от плановых на уровне 4–6 %, что не является критическим, но требует повышения эффективности системы стратегического планирования, в том числе на основе совершенствования инструментария прогнозирования на долгосрочный период. Наибольшие отклонения от плановых значений наблюдались в субъектах Российской Федерации из III группы, что свидетельствует скорее о завышенных ожиданиях, чем о низких фактических значениях, поскольку из шести показателей на уровне не ниже среднего по ПФО в Нижегородской области находилось четыре индикатора, в Чувашской Республике – три и в Самарской области – два. В целом из всех показателей по регионам наименее предсказуемо вела себя динамика индекса физического объема инвестиций в основной капитал (при прогнозируемых темпах в ПФО на уровне 9,2 % по факту за 2010–2020 годы их прирост составил только 1,3 % в год) и реальных денежных доходов населения (плановые и фактические значения составили 6,9 и 0,4 % соответственно). Таким образом, в анализируемом периоде данные показатели наиболее сильно влияли на качество стратегического планирования территорий.

Далее рассмотрим, какое место планируют занять регионы ПФО по одному из важнейших показателей социально-экономического развития – объему удельного ВРП в 2025 и 2030 годах (табл. 2).

Таблица 2 / Table 2

Рейтинг амбициозности стратегического планирования регионов ПФО по уровню ВРП на душу населения на 2025, 2030 годы, тыс. руб. (в ценах соответствующих лет) / Strategic planning ambition rating of the Volga Federal District regions in terms of GRP per capita for 2025, 2030, thousand rubles (in prices of corresponding years)

Регион	Факт ВРП в 2020 г.	2025 г.		2030 г.	Место в рейтинге (динамика)
		Стратегия СЭР	Прогноз СЭР	Стратегия СЭР	
Нижегородская область	497	845	772	1 602*	1 (+4)
Республика Татарстан	676	758	1055	1 563	2 (-1)
Самарская область	505	855	847	1 347	3 (+1)
Пермский край	542	нет данных	829**	1 237**	4 (-2)
Оренбургская область	539	нет данных	852	1 053	5 (-2)

Регион	Факт ВРП в 2020 г.	2025 г.		2030 г.	Место в рейтинге (динамика)
		Стратегия СЭР	Прогноз СЭР	Стратегия СЭР	
Удмуртская Республика	452	590	749	1 022*	6 (0)
Саратовская область	358	557	576	950	7 (+3)
Республика Башкортостан	425	610	694	899	8 (-1)
Пензенская область	380	436	600	725	9 (-1)
Ульяновская область	360	294	462	735	10 (-1)
Республика Мордовия	343	837	нет данных	нет данных	11 (0)
Чувашская Республика	287	388	379	565	12 (+2)
Кировская область	315	404	513	545	13 (-1)
Республика Марий Эл	291	385	410	508	14 (-1)
Уровень дифференциации	2,4 р.	2,9 р.	2,8 р.	3,2 р.	-

Примечание: \* – согласно прогнозу социально-экономического развития (СЭР) региона на долгосрочный период до 2035 года; \*\* – оценка автора на основе сценарных условий прогноза социально-экономического развития Пермского края до 2025 года.

Источник: рассчитано автором по данным Росстата, прогнозов и стратегий социально-экономического развития регионов ПФО.

Необходимо отметить, что приведенные данные являются оценочными, поскольку целевые индикаторы реализации стратегий социально-экономического развития регионов на 2030 год имеют различную базу для сравнения вследствие их принятия в разные годы (2015–2019) и отсутствия в настоящее время по ряду регионов стратегий с горизонтом планирования после 2026 года (по ним использовались данные прогнозов социально-экономического развития субъектов Российской Федерации до 2025 года). Также затрудняет сведение данных отсутствие единой формы и неполнота представления показателей стратегического планирования. С учетом вышесказанного наиболее сильный рывок по уровню ВРП на душу населения к 2030 году планируется, согласно рейтингу амбициозности, властями Нижегородской области (на четыре позиции вверх относительно 2020 года, что позволит этому региону потеснить Республику Татарстан и занять 1-е место в ПФО). Кроме того, в случае полной реализации поставленных целей и задач по стратегическим приоритетам повышение рейтинговых позиций возможно в Саратовской и Самарской областях, а также в Чувашской Республике. Однако если принять во внимание опыт названных территорий (кроме Саратовской области) по реализации показателей стратегического планирования предыдущих лет и их нахождение в III группе с наибольшим уровнем отклонения от плановых значений, успешность достижения установленных плановых величин по ВРП в полном объеме вызывает сомнения. В этой связи Пермский край и Оренбургская область, занимавшие в 2020 году по ВРП на душу насе-

ления соответственно 2-е и 3-е места, при должном качестве системы стратегического планирования могут сохранить свои лидерские позиции.

В качестве общего негативного тренда следует выделить повышение уровня дифференциации регионов по данному показателю к 2030 году с 2,4 до 3,2 раза, что, с одной стороны, усиливает неравномерное развитие территорий и сопутствующие ему тенденции (например, миграционный отток высококвалифицированных кадров и молодежи из депрессивных регионов), а с другой – сохраняет актуальность проведения политики финансовой поддержки из федерального центра для выравнивания развития субъектов Российской Федерации и сокращения существующих диспропорций. Одним из направлений решения данной проблемы может быть формирование кластеров (в первую очередь промышленного, инновационно-технологического типа) в рамках развития межрегиональной кооперации и укрепления технологического суверенитета, что требует и решения вопросов административно-управленческого характера (по выстраиванию четкой вертикали управления и согласованию интересов всех участников процесса стратегического планирования), и разработки адекватного математического инструментария, обеспечивающего повышение качества системы стратегического планирования посредством оказания информационной поддержки органам власти для принятия взвешенных управленческих решений.

В настоящее время при подготовке и реализации документов стратегического планирования на различных уровнях управления сталкиваются с проблемой отсутствия адекватных инструментов, способствующих как формированию четкого образа будущего для определенной территории, так и конструированию отдельных его элементов во взаимосвязи с объективной оценкой имеющихся и потенциальных для задействования ресурсов, их оптимальным распределением, обеспечением согласованности и скоординированности целевых установок стратегических документов в вертикальном и горизонтальном срезах управления, оперативным выявлением и купированием рисков недостижения целевых параметров стратегического развития, возникающих из-за негативного влияния факторов внешней среды и т. д. Все это требует разработки современных интегрированных систем (включающих как инструменты математического аппарата, так и организационно-управленческие технологии) имитационного моделирования возможных результатов (последствий) от принятия тех или иных решений органов власти по реализации мер, направленных на достижение стратегических приоритетов развития территорий. Однако эти вопросы выходят за рамки рассмотрения данной статьи и могут быть подняты в будущих исследованиях, проводимых в рамках тематики гранта.

Ниже представлены расчеты по предложенному индексу качества стратегического планирования  $I_{КСП}$ , который, помимо рассмотренного показателя ВРП на душу населения, учитывает также удельный объем инвестиций в основной капитал и ожидаемую продолжительность жизни (рис.). Исходные данные приведены в таблице 3.

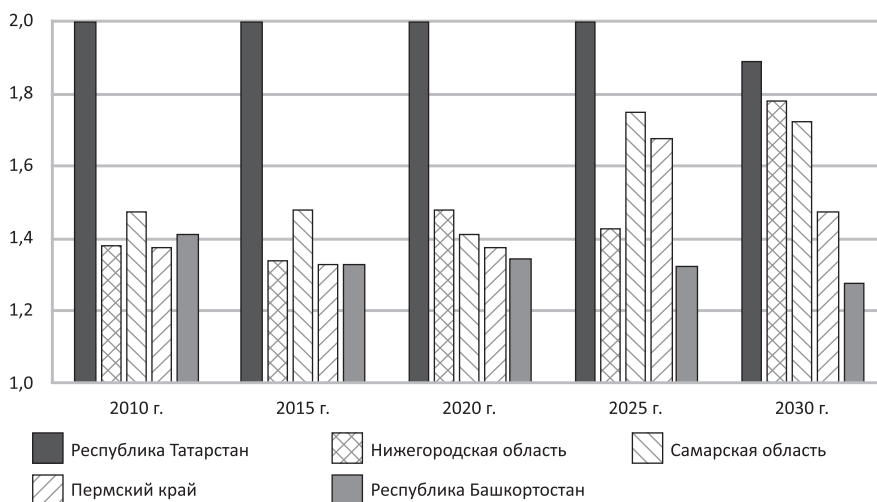


Рис. Динамика индекса качества стратегического планирования регионов ПФО за период 2010–2020 годов и его целевые значения на 2025 и 2030 годы, ед. /  
 Fig. Dynamics of the quality index of strategic planning of the Volga Federal District regions for 2010–2020 and its target values for 2025 and 2030, units

Источник: разработано и составлено автором по данным Росстата, прогнозов и стратегий социально-экономического развития регионов ПФО.

В соответствии с данным индексом Республика Татарстан сохранит за собой статус региона-лидера при некотором сокращении отставания других регионов ПФО. Несмотря на 4-е место, у Пермского края есть определенные шансы занять к 2030 году 2-е или 3-е место в случае неполного достижения плановых значений Нижегородской и Самарской областями: как и в рассмотренной ранее Стратегии социально-экономического развития ПФО на период до 2020 года, эти значения несколько выше средних по округу, что можно учесть при установлении целевых параметров разрабатываемой Стратегии развития Пермского края до 2035 года (особое внимание необходимо уделить инвестиционной сфере, учитывая отсутствие планируемого роста инвестиций в основной капитал в сопоставимом виде в прогнозе региона до 2025 года). Из рассмотренных пяти регионов только Республике Башкортостан будет не хватать заложенных темпов роста для сохранения своего положения в рейтинге (снижение значений индекса с 1,412 в 2010-м до 1,275 к 2030 году), что требует выработки обновленных мер для возможности пересмотра показателей в большую сторону. При этом высока вероятность недостижения по уже утвержденным значениям до 2030 года (например, для реализации в Стратегии социально-экономического развития Республики Башкортостан плана на 2030 год по индикатору ожидаемой продолжительности жизни необходимо скорректировать его значения на 2024–2029 годы, что представляется затруднительным в силу многоаспектности показателя и значительной инерционности его динамики).

Резюмируя итоги проведенного исследования, к основным проблемам повышения качества системы стратегического планирования регионов можно отнести:

Таблица 3 / Table 3

Исходные данные для расчета индекса качества стратегического планирования регионов ПФО за период 2010–2020 годов и его целевых значений на 2025 и 2030 годы / Initial data for calculating the quality index of strategic planning in the Volga Federal District regions for 2010–2020 and its target values for 2025 and 2030

Регион	2010 г.	2015 г.	2020 г.	2025 г.	2030 г.	2010 г.	2015 г.	2020 г.	2025 г.	2030 г.
	Исходные значения показателей					Нормированные значения показателей				
ВРП на душу населения, тыс. руб./чел. (в ценах соответствующих лет)	ВРП на душу населения, ед.									
Нижегородская область	196,8	338,3	497,4	772,5	1 602,0	1,537	1,482	1,541	1,582	2,000
Республика Татарстан	264,6	483,5	675,6	1 055,0	1 563,3	2,000	2,000	2,000	2,000	1,965
Самарская область	216,2	394,1	505,1	846,6	1 346,8	1,670	1,681	1,561	1,691	1,767
Пермский край	235,9	403,6	541,9	828,9*	1 237,0*	1,805	1,715	1,656	1,665	1,666
Республика Башкортостан	186,5	323,4	425,2	694,8	898,6	1,467	1,429	1,355	1,467	1,357
<b>Объем инвестиций в основной капитал на душу населения, тыс. руб./чел. (в ценах соответствующих лет)</b>						<b>Объем инвестиций в основной капитал на душу населения, ед.</b>				
Республика Татарстан	86,9	159,8	155,4	214,3	504,7	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Нижегородская область	57,9	72,0	120,1	170,5	377,9	1,526	1,249	1,686	1,708	1,700
Самарская область	48,0	94,4	88,0	178,6	369,2	1,364	1,441	1,399	1,762	1,680
Пермский край	52,9	85,8	107,5	174,5*	376,3*	1,444	1,367	1,573	1,734	1,696
Республика Башкортостан	37,7	78,0	90,9	149,9	305,2	1,197	1,301	1,425	1,571	1,528
<b>Ожидаемая продолжительность жизни, лет</b>						<b>Ожидаемая продолжительность жизни, ед.**</b>				
Республика Татарстан	70,4	72,8	72,6	79,1	80,0	2,000	2,000	2,000	2,000	1,723
Нижегородская область	67,0	70,2	70,3	71,7	79,8**	1,114	1,290	1,245	1,072	1,660
Самарская область	68,1	70,4	70,5	77,5	80,0	1,405	1,339	1,285	1,802	1,723
Пермский край	66,6	69,1	69,6	нет данных	нет данных	1,000	1,000	1,000	1,000****	1,000****

Регион	2010 г.	2015 г.	2020 г.	2025 г.	2030 г.	2010 г.	2015 г.	2020 г.	2025 г.	2030 г.
	Исходные значения показателей					Нормированные значения показателей				
Республика Башкортостан	68,9	70,1	70,4	71,1	77,1	1,603	1,266	1,255	1,000	1,000

*Примечание:* \* – оценка автора на основе сценарных условий прогноза социально-экономического развития Пермского края до 2025 г.; \*\* – рассчитано как среднеарифметическое значение показателя по области за 2025 и 2035 гг.; \*\*\* – из расчета максимума на 2030 г. в размере 81,1 года (Пензенская область); \*\*\*\* – допущение о высокой вероятности сохранения значений показателя на уровне предыдущих лет.

*Источник:* Росстат (Регионы России), среднесрочные и долгосрочные прогнозы социально-экономического развития регионов ПФО, стратегии социально-экономического развития регионов ПФО.

1) невысокое качество прогнозирования плановых значений целевых индикаторов реализации документов стратегического планирования, что ведет к систематическому недостижению установленных ориентиров социально-экономического развития территорий, распространению управленческой культуры формализации принятия и исполнения заложенных мероприятий;

2) рассинхронизацию целей и задач, указанных в различных документах стратегического планирования на региональном уровне, вследствие отсутствия основополагающих федеральных стратегий или «запаздывания» с их принятием, что распыляет ограниченные ресурсы и снижает потенциальные возможности получения синергетического эффекта от межрегиональной кооперации для социально-экономического развития страны в целом;

3) отсутствие на должном уровне координации деятельности участников стратегического планирования в силу забюрократизированности межведомственного взаимодействия, что ставит вопрос о необходимости образования соответствующего координирующего органа для нивелирования размывания ответственности за достижение конечного результата реализации стратегических документов между ведомствами, отвечающими только за отдельные составляющие этого результата;

4) разрозненность форматов представления данных. Особую актуальность приобрела задача унификации формы изложения прогнозных данных в различных документах стратегического планирования. Сложность систематизации и приведения к единообразному виду плановых данных по регионам ПФО на 2025 и 2030 годы свидетельствует о необходимости возобновления опыта принятия стратегий федеральных округов (при этом необходимо синхронизировать данный процесс с разработкой стратегии развития Российской Федерации) и планов мероприятий по их реализации, где значения основных показателей по ключевым направлениям социально-экономического развития территорий будут сформированы в едином формате в соответствии с требованиями пункта 45 указа Президента Российской Федерации<sup>9</sup>, а дополнительные индикаторы, наиболее полно отражающие специфику региона и видение региональными властями образа будущего, могут быть представлены в менее зарегулированной из федерального центра форме.

Одним из ключевых направлений решения обозначенных выше проблем повышения качества системы стратегического планирования в субъектах Российской Федерации является совершенствование ее нормативно-методологического и информационно-аналитического обеспечения. Речь прежде всего о разработке обновленного методического инструментария, который должен обеспечивать выполнение ряда задач: во-первых, прогнозирования в контексте формирования для лиц, принимающих решения, исчерпывающего свода информации о количественно-качественных параметрах желаемого образа будущего; во-вторых, моделирования последствий принимаемых решений в виде сценарной оценки комплексного эффекта в слу-

<sup>9</sup> Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Указ Президента Рос. Федерации от 08.11.2021 № 633. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402915816/> (дата обращения: 05.05.2023).

чае достижения целевых социально-экономических и других индикаторов для экономики и населения региона; в-третьих, повышения уровня координации по вертикальным и горизонтальным управленческим связям между участниками стратегического планирования разноуровневых территориальных образований в целях получения синергетического эффекта от развития стратегических проектов в области импортозамещения, укрепления технологического суверенитета и повышения конкурентоспособности отечественной экономики в целом на базе межрегиональной кооперации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сравнительный анализ результатов социально-экономического развития регионов ПФО, полученных за период 2010–2020 годов, с плановыми значениями Стратегии социально-экономического развития ПФО до 2020 года позволил выявить:

– необходимость более тщательного подхода к планированию целевых значений показателей развития территорий, так как достижение установленных ориентиров отмечается только по некоторым индикаторам отдельными регионами (общая результативность указанных в таблице 1 целевых индикаторов по ПФО в целом за анализируемый период составила только 6 %);

– вхождение в число регионов, обладающих наиболее высокими результатами достижения целевых параметров (при соблюдении двух условий: во-первых, плановые значения показателя по региону выполнены; во-вторых, в случае более низких плановых значений по региону, чем в среднем по ПФО, фактические значения показателя не ниже средних плановых значений по ПФО), Пензенской области (по показателям индекса промышленного производства, индекса объема продукции сельского хозяйства), Республики Марий Эл и Ульяновской области (по индексу объема продукции сельского хозяйства);

– наличие в качестве основных факторов, влияющих на качество стратегического планирования регионов, таких индикаторов, как индекс физического объема инвестиций в основной капитал и реальные располагаемые доходы населения, имеющие наибольшую степень отклонения от планового уровня (по ПФО в среднем на 8,0 и 6,6 % соответственно).

В силу многогранности процесса организации и реализации стратегического планирования, а также ограниченного объема статьи были проанализированы в основном нормативно-правовые аспекты и непосредственные результативные составляющие данной системы. Однако, согласно федеральному законодательству, система стратегического планирования как механизм обеспечения согласованного взаимодействия ее участников включает в себя также использование инструментов «информационного, научно-методического... обеспечения»<sup>10</sup>. В этой связи актуальным направлением дальнейших исследований является разработка обновленных инструментальных средств такого обеспечения, позволяющих повысить качество системы страте-

<sup>10</sup> О стратегическом планировании в Российской Федерации ... Ч. 9 ст. 3.

гического планирования в части более эффективной организации процессов межведомственного, межагентного взаимодействия и согласования при разработке, принятии и реализации документов стратегического планирования федерального и регионального уровней, а также оценки для различных сфер социально-экономического развития субъектов Российской Федерации вероятных последствий от реализации того или иного сценария, что будет способствовать принятию более обоснованных управленческих решений в области стратегического планирования.

### Список источников

Артемова Д. И. Стратегическое планирование в регионах как предмет совместного ведения Российской Федерации и ее субъектов // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2021. № 3. С. 18–28. <https://doi.org/10.21685/2072-3016-2021-3-2>.

Афиногенов Д. А., Кочемасова Е. Ю., Сильвестров С. Н. Стратегическое планирование: проблемы и решения // Мир новой экономики. 2019. Т. 13, № 2. С. 23–31. <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2019-13-2-23-31>.

Бухвальд Е. М. «Основы государственной политики в сфере стратегического планирования»: нерешенные проблемы // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2022. № 1. С. 32–49. [https://doi.org/10.52180/2073-6487\\_2022\\_1\\_32\\_49](https://doi.org/10.52180/2073-6487_2022_1_32_49).

Дмитриев М. Э., Крапиль В. Б. Стратегическое планирование на распутье: старые вызовы и новые возможности // Вопросы теоретической экономики. 2022. № 2. С. 39–59. [https://doi.org/10.52342/2587-7666VTE\\_2022\\_2\\_39\\_59](https://doi.org/10.52342/2587-7666VTE_2022_2_39_59).

Ермилина Д. А. Стратегическое планирование в России: история и современность // Проблемы рыночной экономики. 2016. № 1. С. 4–10.

Золотарева А. Б., Соколов И. А. Проблемы и пути совершенствования системы стратегического планирования в России // Экономическая политика. 2018. Т. 13, № 5. С. 8–23. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2018-5-8-23>.

Зотов В. Б., Милькина И. В. Стратегическое планирование в муниципальном образовании: проблемы и повышение эффективности // Муниципальная академия. 2020. № 2. С. 122–126.

Карпов В. К., Лылов А. С. О проблемах стратегического планирования в России // Теория и практика мировой науки. 2020. № 3. С. 2–9.

Клейнер Г. Б., Рыбачук М. А., Карпинская В. А. Стратегическое планирование и системная оптимизация национальной экономики // Проблемы прогнозирования. 2022. № 3. С. 6–15. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-192-6-15>.

Климанов В. В., Сафина А. И. Вариативность в документах стратегического планирования в стране // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2017. № 1. С. 46–65.

Кочиева А. К. Особенности и проблемы стратегического планирования развития экономики России // Экономика: теория и практика. 2019. № 2. С. 28–33.

Кузнецов Н. В., Побываев С. А. Мониторинг разработки и реализации документов стратегического планирования: ключевые аспекты // Общество:

политика, экономика, право. 2020. № 5. С. 56–61. <https://doi.org/10.24158/рер.2020.5.9>.

Ленчук Е. Б. Стратегическое планирование в России: проблемы и пути решения // *Инновации*. 2020. № 2. С. 24–28. <https://doi.org/10.26310/2071-3010.2020.256.2.003>.

Назаров В. П., Афиногенов Д. А. Стратегическое планирование в России: новый этап развития // *Полис. Политические исследования*. 2022. № 4. С. 32–46. <https://doi.org/10.17976/jpps/2022.04.04>.

Тишкина Т. М. Взаимосвязь стратегического планирования с другими видами планирования на местном уровне // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2019. Т. 9, № 11В. С. 494–505. <https://doi.org/10.34670/AR.2019.92.10.004>.

Цыбатов В. А. Стратегическое планирование энергоэффективного развития субъекта Российской Федерации // *Экономика региона*. 2018. Т. 14, № 3. С. 941–954. <https://doi.org/10.17059/2018-3-18>.

Ejigu M. E., Desalegn T. A. How does strategic planning influence the performance of financial institutions? An empirical study of Ethiopia // *IIMB Management Review*. 2023. Vol. 35, № 1. P. 26–39. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.03.003>.

Flores-Tapia C. E., Pérez-González M. C., Maza-Ávila, F. J. et al. Public policy guidelines for a comprehensive, territorial and sustainable development to improve productivity and competitiveness. Case Tungurahua province–Ecuador // *Heliyon*. 2023. Vol. 9, № 5. Art. № e15426. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15426>.

Hickman H., While A. Housing and the politics of Nationally Strategic Infrastructure Planning in England // *Land Use Policy*. 2023. Vol. 124. Art. № 106429. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2022.106429>.

Iglesias-Pascual R., Benassi F., Hurtado-Rodríguez C. Social infrastructures and socio-economic vulnerability: A socio-territorial integration study in Spanish urban contexts // *Cities*. 2023. Vol. 132. Art. № 104109. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.104109>.

Lingua V., Caruso E. Futures Literacy as a reading key for strategic spatial planning: A community learning process for defining shared futures in the Ombrone River Agreement // *Futures*. 2022. Vol. 140. Art. № 102935. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2022.102935>.

Morretta V. Territorial capital in local economic endogenous development // *Regional Science Policy and Practice*. 2021. Vol. 13, № 1. P. 103–119. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12317>.

Muñoz L. A., Rodríguez Bolívar M. P., Muñoz C. A. Political determinants in the strategic planning formulation of smart initiatives // *Government Information Quarterly*. 2023. Vol. 40, № 1. Art. № 101776. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101776>.

Shearmur R., Bonnet N. Does local technological innovation lead to local development? A policy perspective // *Regional Science Policy and Practice*. 2011. Vol. 3, № 3. P. 249–270. <https://doi.org/10.1111/j.1757-7802.2011.01040.x>.

Yanbo Q., Shilei W., Yaya T. et al. Territorial spatial planning for regional high-quality development – An analytical framework for the identification, mediation and transmission of potential land utilization conflicts in the Yellow River Delta // *Land Use Policy*. 2023. Vol. 125, № 2. Art. № 106462. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2022.106462>.

## Информация об авторе

**П. А. Иванов** – кандидат экономических наук, заведующий сектором региональных финансов и бюджетно-налоговой политики Института социально-экономических исследований – обособленного структурного подразделения ФГБНУ Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук, 450054, Россия, г. Уфа, пр-т Октября, 71

SPIN-код (РИНЦ): 6218-2770

AuthorID (РИНЦ): 702588

Web of Science ResearcherID: O-4496-2015

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

*Статья поступила в редакцию 16.06.2023; одобрена после рецензирования 18.07.2023; принята к публикации 18.07.2023.*

## References

Artemova, D. I. (2021), “Strategic planning in the regions as an object of joint administration in the Russian Federation and its subjects”, *University Proceedings. Volga Region. Social Sciences*, no. 3, pp. 18–28, <https://doi.org/10.21685/2072-3016-2021-3-2>.

Afinogenov, D. A., Kochemasova, E. Yu. and Silvestrov, S. N. (2019), “Strategic planning: Challenges and solutions”, *World of the New Economy*, vol. 13, no. 2, pp. 23–31, <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2019-13-2-23-31>.

Buchwald, E. M. (2022), “Unresolved issues of “Public policy framework for strategic planning”, *The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*, no. 1, pp. 32–49, [https://doi.org/10.52180/2073-6487\\_2022\\_1\\_32\\_49](https://doi.org/10.52180/2073-6487_2022_1_32_49).

Dmitriev, M. and Krapil', V. (2022), “Strategic planning at the crossroads: Old challenges and new opportunities”, *Issues of Economic Theory*, no. 2, pp. 39–59, [https://doi.org/10.52342/2587-7666VTE\\_2022\\_2\\_39\\_59](https://doi.org/10.52342/2587-7666VTE_2022_2_39_59).

Ermilina, D. A. (2016), “Strategic planning in Russia: History and modernity”, *Market Economy Problems*, no. 1, pp. 4–10.

Zolotareva, A. B. and Sokolov, I. A. (2018), “Problems and ways of improving the system of strategic planning in Russia”, *Economic Policy*, vol. 13, no. 5, pp. 8–23, <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2018-5-8-23>.

Zotov, V. B. and Milkina, I. V. (2020), “Strategic planning in municipal education: Challenges and improvement of efficiency”, *Municipal Academy*, no. 2, pp. 122–126.

Karpov, V. K. and Lylov, A. S. (2020), “On the problems of strategic planning in Russia”, *Theory and Practice of the World Science*, no. 3, pp. 2–9.

Kleiner, G. B., Rybachuk, M. A. and Karpinskaya, V. A. (2022), “Strategic planning and systemic optimization of the national economy”, *Studies on Russian Economic Development*, no. 3, pp. 6–15, <https://doi.org/10.47711/0868-6351-192-6-15>.

Klimanov, V. V. and Safina, A. I. (2017), “Variability in the strategic planning documents in the country”, *Management and Business Administration*, no. 1, pp. 46–65.

Kochieva, A. K. (2019), “Features and problems of strategic planning in the development of Russian economy”, *Economy: Theory and Practice*, no. 2, pp. 28–33.

Kuznetsov, N. V. and Pobyvaev, S. A. (2020), “Monitoring the development and implementation of strategic planning documents: Key aspects”, *Society: Politics, Economics, Law*, no. 5, pp. 56–61, <https://doi.org/10.24158/pep.2020.5.9>.

Lenchuk, E. B. (2020), “Strategic planning in Russia: Challenges and solution”, *Innovations*, no. 2, pp. 24–28, <https://doi.org/10.26310/2071-3010.2020.256.2.003>.

Nazarov, V. P. and Afinogenov, D. A. (2022), “Strategic planning in Russia: A new stage of development”, *Polis. Political Studies*, no. 4, pp. 32–46, <https://doi.org/10.17976/jpps/2022.04.04>.

Tishkina, T. M. (2019), “The relationship of strategic planning with other types of planning at the local level”, *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*, vol. 9, no. 11B, pp. 494–505, <https://doi.org/10.34670/AR.2019.92.10.004>.

Tsybatov, V. A. (2018), “Strategic planning of energy-efficient development of a region of the Russian Federation”, *Economy of Regions*, vol. 14, no. 3, pp. 941–954, <https://doi.org/10.17059/2018-3-18>.

Ejigu, M. E. and Desalegn, T. A. (2023), “How does strategic planning influence the performance of financial institutions? An empirical study of Ethiopia”, *IIMB Management Review*, vol. 35, no. 1, pp. 26–39, <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.03.003>.

Flores-Tapia, C. E., Pérez-González, M. C., Maza-Ávila, F. J. et al. (2023), “Public policy guidelines for a comprehensive, territorial and sustainable development to improve productivity and competitiveness. Case Tungurahua province–Ecuador”, *Heliyon*, vol. 9, no. 5, art. no. e15426, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15426>.

Hickman, H. and While, A. (2023), “Housing and the politics of Nationally Strategic Infrastructure Planning in England”, *Land Use Policy*, vol. 124, art. no. 106429, <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2022.106429>.

Iglesias-Pascual, R., Benassi, F. and Hurtado-Rodríguez, C. (2023), “Social infrastructures and socio-economic vulnerability: A socio-territorial integration study in Spanish urban contexts”, *Cities*, vol. 132, art. no. 104109, <https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.104109>.

Lingua, V. and Caruso, E. (2022), “Futures literacy as a reading key for strategic spatial planning: A community learning process for defining shared futures in the Ombrone River Agreement”, *Futures*, vol. 140, art. no. 102935, <https://doi.org/10.1016/j.futures.2022.102935>.

Morretta, V. (2021), “Territorial capital in local economic endogenous development”, *Regional Science Policy and Practice*, vol. 13, no. 1, pp. 103–119, <https://doi.org/10.1111/rsp3.12317>.

Muñoz, L. A., Rodríguez Bolívar, M. P. and Muñoz, C. A. (2023), “Political determinants in the strategic planning formulation of smart initiatives”, *Government Information Quarterly*, vol. 40, no. 1, art. no. 101776, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101776>.

Shearmur, R. and Bonnet, N. (2011), “Does local technological innovation lead to local development? A policy perspective”, *Regional Science Policy and Practice*, vol. 3, no. 3, pp. 249–270, <https://doi.org/10.1111/j.1757-7802.2011.01040.x>.

Yanbo, Q., Shilei, W., Yaya, T. et al. (2023), “Territorial spatial planning for regional high-quality development – An analytical framework for the identification, mediation and transmission of potential land utilization conflicts in the Yellow River Delta”, *Land Use Policy*, vol. 125, no. 2, art. no. 106462, <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2022.106462>.

### **Information about the author**

**P. A. Ivanov** – Candidate of Economics, Head of the Regional Finance and Fiscal Policy Sector, Institute of Social and Economic Researches – Subdivision of the Ufa Federal Research Centre of the Russian Academy of Sciences, 71 October Ave., Ufa, 450054, Russia

SPIN-code (RSCI): 6218-2770

AuthorID (RSCI): 702588

Web of Science ResearcherID: O-4496-2015

The author declares no conflicts of interests.

*The article was submitted 16.06.2023; approved after reviewing 18.07.2023; accepted for publication 18.07.2023.*