

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)
Факультет исторических и политических наук

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК

Руководитель ООП

канд. политич. наук, доцент


_____ Е.В. Попова

подпись
«20» июня 2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

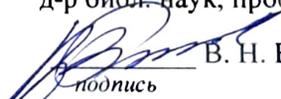
РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА РЕГИОНАЛЬНЫХ
СТРАТЕГИЙ: ВЫЯВЛЕНИЕ СЛАБЫХ МЕСТ В СТРАТЕГИЯХ РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ
СФО

по направлению подготовки 41.04.02 Регионоведение России

Дунаев Вадим Алексеевич

Руководитель ВКР

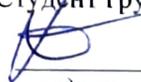
д-р биол. наук, профессор


_____ В. Н. Блинов

подпись
«20» июня 2022 г.

Автор работы

Студент группы № 032027


_____ В. А. Дунаев

подпись
«20» июня 2022 г.

Томск 2022

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)
ФАКУЛЬТЕТ ИСТОРИЧЕСКИХ И ПОЛИТИЧЕСКИХ НАУК

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель ООП
канд. политич. наук, доцент

 Е.В. Попова
подпись

«15» марта 20 22 г.

ЗАДАНИЕ

по выполнению выпускной квалификационной работы бакалавра / специалиста / магистра обучающемуся

Дунаеву Вадиму Алексеевичу

Фамилия Имя Отчество обучающегося

по направлению подготовки 41.04.02 Регионоведение России (магистратура),
направленность (профиль) «Экспертное сопровождение стратегий развития регионов»

1 Тема выпускной квалификационной работы

Российский и зарубежный опыт оценки качества региональных стратегий:

выявление слабых мест в стратегиях развития регионов СФО

2 Срок сдачи обучающимся выполненной выпускной квалификационной работы:

а) руководителю ООП – за 5 дней до даты защиты

б) в ГЭК – за 2 дня до даты защиты

3 Исходные данные к работе:

Объект исследования – Практики и подходы в выявлении слабых мест на примере программ и стратегий социально-экономического развития субъектов Сибирского федерального округа.

Предмет исследования – Выявление слабых мест программ и стратегий социально-экономического развития Сибирского федерального округа и рекомендации по их преодолению.

Цель исследования – Осуществление оценки программ и стратегий социально-экономического развития субъектов Сибирского федерального округа и выявления их «слабых мест».

Задачи:

1. Анализ теоретических подходов к выявлению слабых мест и понятие корневых проблем
2. Анализ подходов и практик оценки качества ПСЭР в РФ и ЕС;
3. Анализ стратегий СЭР субъектов СФО на предмет «слабых мест»;
4. Выявление факторов, влияющих на качество разработки ПСЭР
5. Составление рекомендаций по совершенствованию стратегии/ нивелированию «слабых» мест;

Методы исследования:

Методология исследования сочетает в себе как теоретические общенаучные методы, так и эмпирические и узкоспециализированные методики оценивания программ

и стратегий. Среди методик стоит выделить методику анализа и синтеза, авторские методики исследователей, методика экспресс-оценки программ социально-экономического развития (ПСЭР), зарубежные методики и т.д.

Организация или отрасль, по тематике которой выполняется работа, –
Регионоведение России

4 Краткое содержание работы

В нынешних условиях система управления и ресурсы являются главными факторами, которые определяют успехи экономического развития страны и ее регионов, а также уровень и качество жизни населения. Следует подчеркнуть, что главным фактором является система стратегического планирования и управления, именно от нее зависит эффективность использования имеющегося ресурсного потенциала, его воспроизводство и замещение. Стратегическое планирование – процесс разработки стратегического плана путем формулирования целей и критериев управления, анализа проблем и среды, определения стратегических идей и конкурентных преимуществ, выбора сценариев и базовых стратегий развития, прогнозирования социально-экономического развития. Таким образом, от качества составления стратегии зависит финальный результат выполнения плана мероприятий, на который опирается стратегическое развитие.

Как говорилось выше, в современной России, основной упор в развитии регионов и муниципальных образований делается на программы и стратегии социально-экономического развития, но также стратегии развития имеют низкую степень практической реализации. Лишь в 8,2% случаев стратегия реализуется на 30% от запланированных мероприятий по обозначенным векторам развития, в остальных случаях, объем запланированных мероприятий реализуется в пределах 5-18% от общего количества плановых мероприятий. Необходимо развивать местную практику оценивания стратегий развития и перенимать зарубежные методики оценивая устойчивого развития территории.

Руководитель выпускной квалификационной работы

Солггер Б.Н. Профессор ТГУ
должность, место работы


подпись

Блинов В.Н.
И.О. Фамилия

Задание принял к исполнению

Студент – Магистрант ТГУ
должность, место работы


подпись

Дунаев В.А
И.О. Фамилия

Аннотация

Тема исследования работы – «Российский и зарубежный опыт оценки качества региональных стратегий: выявление слабых мест в стратегиях развития регионов СФО».

В рамках исследования проведен по анализ российских и зарубежных методик оценивания стратегий социально-экономического развития. Проанализированы избранные стратегии социально-экономического развития Сибирского федерального округа и выявлены их слабые места. Составлены рекомендации по нивелированию слабых мест стратегии.

Цель исследования – осуществление оценки программ и стратегий социально-экономического развития избранных субъектов Сибирского федерального округа и выявления их слабых мест.

Задачи исследования:

1. Анализ теоретических подходов по выявлению слабых мест;
2. Анализ подходов и практик оценки качества стратегий социально-экономического развития в Российской Федерации и Европейском Союзе;
3. Анализ стратегий социально-экономического развития избранных субъектов Сибирского федерального округа на предмет слабых мест;
4. Выявление факторов, влияющих на качество разработки стратегий социально-экономического развития;
5. Составление рекомендаций по совершенствованию стратегии и нивелированию слабых мест;

Объект исследования – практики и подходы в выявлении слабых мест на примере программ и стратегий социально-экономического развития субъектов Сибирского федерального округа.

Предмет исследования – выявление слабых мест программ и стратегий социально-экономического развития избранных субъектов Сибирского федерального округа и рекомендации по их преодолению.

Практическая значимость – полученные результаты могут в дальнейшем использоваться как при разработке стратегий социально-экономического развития, так и в работах, которые будут оценивать стратегии других субъектов федерации.

Оглавление

Введение.....	4
Методики оценивания стратегий социально-экономического развития	7
Изучение российских практик оценивания стратегий социально-экономического развития	11
Изучение зарубежных практик оценивания стратегий социально-экономического развития.....	14
Оценка стратегий социально-экономического развития Сибирского федерального округа и выявление слабых мест стратегий	18
Оценка стратегии социально-экономического развития Алтайского края	18
Оценка стратегии социально-экономического развития Республики Алтай	30
Оценка стратегии социально-экономического развития Кемеровской области-Кузбасса	36
Оценка стратегии социально-экономического развития Новосибирской области.....	50
Оценка стратегии социально-экономического развития Томской области.....	54
Факторы влияющие на качество стратегии социально-экономического развития.....	58
Рекомендации по нивелированию слабых мест стратегий	60
Заключение	63
Список источников и литературы	65
Список источников:	65
Список литературы:	66

Введение

Кардинальные трансформации экономического и политического пространства в 1990-е гг. обусловили несистемный характер методов стратегического планирования в последующих периодах. Большинство стратегий социально-экономического развития регионов разработанных в период с 2000-х гг. не базировались на должной научной основе и несли непоследовательный характер.

С изданием Федерального закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Развитие стратегического планирования на региональном уровне получило новый виток развития.

В условиях ограниченных ресурсов система планирования и управления является главным фактором, определяющим успехи экономического развития региона, а также уровень и качество жизни населения. Стратегическое планирование – процесс разработки стратегического плана путем формулирования целей и критериев управления, анализа проблем и среды, определения стратегических идей и конкурентных преимуществ, выбора сценариев и базовых стратегий развития, прогнозирования социально-экономического развития, от качества составления стратегии зависит финальный результат выполнения плана мероприятий, на который опирается стратегическое развитие. Как правило, в стратегическом плане все просчеты и неудачи сводятся к минимуму. Зачастую, разработчики стратегических планов стремятся переложить свою ответственность на тех, кто реализует стратегию и должен учитывать возможные последствия, а не выбирать наиболее легкие и конъюнктурные пути. В настоящее время в мире наблюдается избыток «гладких решений», но большая их часть не решает проблем и только отодвигает кризисы.

После начала специальной военной операции на Украине 24.02.2022 года действующие региональные стратегии социально-экономического развития утратили часть своей актуальности и нуждаются в переработке.

Исходя из указанных обстоятельств формируется актуальность проведения исследования по выявлению слабых мест в стратегиях социально-экономического развития регионов. Проведение подобного исследования способствует теоретическому развитию представлений, которые необходимы при применении новых и переосмыслении роли старых инструментов в стратегическом планировании.

Целью исследования является осуществление оценки программ и стратегий социально-экономического развития избранных субъектов Сибирского федерального округа и выявления их слабых мест.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Анализ теоретических подходов по выявлению слабых мест;
2. Анализ подходов и практик оценки качества стратегий социально-экономического развития в Российской Федерации и Европейском Союзе;
3. Анализ стратегий социально-экономического развития избранных субъектов Сибирского федерального округа на предмет слабых мест;
4. Выявление факторов, влияющих на качество разработки стратегий социально-экономического развития;
5. Составление рекомендаций по совершенствованию стратегии и нивелированию слабых мест;

Объектом исследования являются практики и подходы в выявлении слабых мест на примере программ и стратегий социально-экономического развития субъектов Сибирского федерального округа.

Предметом исследования является выявление слабых мест программ и стратегий социально-экономического развития избранных субъектов Сибирского федерального округа и рекомендации по их преодолению.

Теоретическую и методологическую основу выпускной квалификационной работы составляют теоретики и практики: У. Детмер, И. Ансофф, Г. Минсберг, М. Портер и другие.

Предметы регионального развития и региональной экономики в отечественной науке нашли широкое отражение в работах Н.В. Зубаревич, Л.И. Абалкина, Е.М. Бухвальда, В.В. Климанова и других.

В работе применены традиционные методы работы с информацией: сравнительно-системный анализ, аналитический анализ, правовой анализ, прогнозирование, количественный и качественные методы, в том числе анализ текстов.

Информационной базой исследования послужили:

- Законодательные и нормативно-правовые акты в сфере государственного стратегического планирования Российской Федерации.
- Официальные сайты исполнительных и законодательных органов государственной власти регионов России.
- Научно-исследовательские работы, научные статьи и иных виды документов, отражающих проблемы и перспективы стратегического планирования на региональном уровне.

Полученные результаты могут в дальнейшем использоваться как при разработке стратегий социально-экономического развития, так и в работках, которые будут оценивать стратегии других субъектов федерации.

В работе рассматриваются следующие гипотезы:

1. Находясь в условиях ограниченных ресурсов, реализация стратегии происходит не по намеченному плану мероприятий, а по прогнозируемому вкладу этих мероприятий в рост ВРП. Итогом такой практики становится лишь частичное выполнение постеленных целей.
2. Политика федеральной власти, включая курс на консерватизм и международную изоляцию, ухудшает инвестиционный климат для иностранных инвесторов. Это лишает регионы внешних инвестиционных ресурсов и лишает стимулов к интенсивному развитию.

Методики оценивания стратегий социально-экономического развития

Прежде чем перейти к оценке слабых мест и поиску слабых мест необходимо прояснить что такое стратегия социально-экономического развития в РФ и рассмотреть методики оценки и выявления слабых мест в стратегиях.

Стратегия социально-экономического развития в Российской Федерации осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»¹. Стратегия – это комплексная система целей и средств их достижения. Как правило, экономическое развитие не может обойтись без развития социального. На разработку проекта программы комплексного социально-экономического развития региона должны быть привлечены местные органы власти, при поддержке Правительства РФ или органов власти субъекта Федерации. При этом, в условиях многоукладной собственности орган государственной власти должен учитывать планы развития частных компаний и населения. Программа социально-экономического развития представляет собой систему планов:

- Стратегический план – это комплекс мероприятий, направленных на достижение поставленных целей и задач.
- На период от 10 до 25 лет разрабатывается долгосрочный план. При разработке плана предусматривается разработка общих принципов ориентации субъекта на перспективу, определяют главное направления развития, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятия, обеспечивающих достижение поставленных целей. С помощью долгосрочного планирования можно решать задачи, связанные с комплексными проблемами на территории региона.
- Сроки реализации среднесрочного плана составляют от 3 до 5 лет. В среднесрочных планах обозначают основные задачи на данный период. В среднесрочных планах будут определены мероприятия, направленные на достижение целей, поставленных долгосрочной программой развития.
- Краткосрочный план разрабатывается на 1 год и включают в себя конкретные способы использования необходимых для этого ресурсов организации, определенных в более длительном плане.

Стратегия социально-экономического развития разрабатывается регулярно: в конце каждого года подводятся итоги выполнения текущего плана и вносятся корректировочные

¹ URL: <http://static.kremlin.ru/media/acts/files/0001201406300016.pdf>.

поправки во все остальные. Применение такого подхода позволяет обеспечить преемственность власти в региональном социально-экономическом планировании с учетом исторического опыта развития региона и адаптируя его для конкретных этапов экономического и социального развития.

Таким образом, стратегию социально-экономического развития можно рассматривать как систему, в которой имеется сеть агентов-целей, подцелей, задач и других элементов, взаимодействующих между собой для достижения общей цели стратегии. Зачастую она заключается в существенном росте доходов граждан, благодаря выбору наиболее перспективных сфер деятельности; создание благоприятных условий для ведения бизнеса.

На основании этого, стратегию социально-экономического развития можно рассматривать через теорию ограничений систем Элияху Голдратта². Если рассматривать данную теорию как основу для анализа качества стратегии социально-экономического развития, то она базируется на идее о том, что конечный результат целей стратегии – это потенциально бесконечная величина. В то же время стратегия сталкивается с внутренними и внешними системными ограничениями, среди которых временные, технологические или рыночные аспекты и даже факторы, связанные с культурой- стереотипы управления. С точки зрения теории, узкое место – это та точка, где происходит столкновение ограничений с эффективностью. Теория призывает бороться с узкими местами управления.

Поэтому для того, чтобы найти слабые места в стратегии необходимо прибегнуть к комплексному анализу и системному подходу. С точки зрения теории ограничений существуют несколько основных принципов, среди которых можно выделить следующие: принцип системного подхода и принцип слабого звена или места.

Принцип системного подхода говорит о том, что стратегия является сетевой системой, состоящей из совокупности звеньев в цепи. Все они получают продукты от предыдущих звеньев и вырабатывают собственную. Результат выполнения целевой задачи влияет на успех подцели, которая в свою очередь влияет на успех стратегической цели. К примеру:

Таблица 1. Пример сетевой системы.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ - РОСТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДА

² Уильям, Детмер Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному, 2008, С. 40-43.

Цель 1.1. - Техническое перевооружение базовых отраслей предприятий городской экономики		Цель 1.2. - Диверсификация экономики города	
Задача 1.1.1. - Техническое перевооружение предприятий угольной отрасли	Задача 1.1.2. - Внедрение бизнес-сообществом технологий глубокой переработки углей, в т.ч. его обогащения	Задача 1.2.1. - Создание новых и развитие действующих непрофильных отраслей промышленности	Задача 1.2.2. - Развитие машиностроительного комплекса

В таких цепочках обязательно присутствуют узкие / слабые места, которые влекут за собой неустойчивость всей цепи. Повышать стабильность всей цепочки системы не имеет смысл, т.к. слабое место никуда не исчезнет. Необходимо работать над узким местом, для повышения стабильности всей системы. Слабое место легко определить, чаще всего, оно само себя визуализирует. Слабым местом может быть как задача, так и сама цель. Проблема таких слабых мест заключается в неграмотной формулировке цели/задачи, цель может не соответствовать принципам рациональности и реалистичности, задача может опираться на мероприятия, которые в реальности не нацелены на выполнение поставленной задачи и цели; выбран слишком короткий промежуток времени для реализации; неграмотно составленный SWOT-анализ.

Исходя из вышесказанного, слабые места могут быть обнаружены в любой цепи системы. Если же цели и задачи сформулированы корректно, то для определения узкого места в цепи необходимо:

- Оценить цепь с точки зрения необходимых ресурсов для функционирования всей цепи. Такими ресурсами могут быть: время, деньги, трудовые ресурсы и т.д.
- Оценить уровень потребления ресурсов членами цепи. Цель/задача, которая потребляет большее количество ресурсов является узким местом, от нагрузки на это звено и будет зависеть вся эффективность цепи, которая направлена на достижение результата.

Таким образом, эффективность цепи в каждый момент планирования определяется самым уязвимым звеном в ней. Улучшение любого другого элемента, кроме как самого слабого звена, не ведет к повышению эффективности всей цепи. Необходимо ставить цели и задачи не для того, чтобы выполнить их в форсированном режиме для достижения «оптимистического» сценария, а рационально и реалистично сформулировать план

достижения «базового» сценария стратегии. То есть, загруженность цепи должна быть такой, чтобы уязвимое место было в состоянии выполнять свою роль с запасом прочности.

Использование системы постановки целей SMART в бизнесе и управлении проектом является распространенной практикой во всем мире. SMART-цели — это максимально точные и конкретные цели, в которых нет никакой двусмысленности или неопределенности. Эти предельно четкие формулировки позволяют создать детальные планы и более эффективно контролировать процесс достижения цели. Популярность целеполагания по SMART во многом связана с тем, что эта техника очень облегчает процесс планирования и достижения цели. Метод SMART-целей имеет ряд преимуществ:

1. Отсев неудачных вариантов- происходит оценка достижимости и актуальности, что помогает избежать траты ресурсов.
2. Преобразование желаний в план по их исполнению- SMART-цели представляют из себя готовый план, только описанный в самом общем виде
3. Профилактика прокрастинации- технология SMART обеспечивает естественный переход от планирования к действию. Методика предусматривает установку крайних сроков.
4. Удобство декомпозиции и планирования- система временных рамок и количественных показателей помогает сразу определить, на какие этапы или задачи нужно разделить цель.
5. Мониторинг движения к цели- измеримость цели помогает отслеживать прогресс. Мониторинг позволяет быстро выявлять риски и реагировать на них.
6. Профилактика недобросовестной работы- точная цель не позволяет имитировать работу.

Неопределённость является слабым местом метода SMART-целей в стратегическом планировании ввиду того, что стратегическое планирование всегда сталкивается с неопределенностью. Также, существует путаница с целями и задачи в методике SMART. Многие консультанты делают методику «жестче» и это приводит к перегрузке целей, задач и неработоспособности методики. По мнению Майка Моррисона- консультанта и агента по изменениям, специализирующийся на развитии навыков у старших сотрудников для повышения организационной эффективности и основателем и директором RapidBI,

консалтинговой компании по организационной эффективности, для избегания таких ситуаций необходимо использовать оригинальный метод SMART³.

Оценка целей и задач стратегий будет производиться в соответствии с приведенным ниже SMART методом:

Specific (Конкретный)- цель должна быть конкретной с одним ключевым результатом.

Measurable (Измеримый)- цель должна быть измеримой. Только цель, которая влияет на поведение измеримым образом, может быть оптимально эффективной.

Attainable (Достижимый)- цель должна быть достижима при имеющихся ресурсах.

Result-oriented (Ориентированный на результат)- успешное достижение цели должно иметь значение

Time-limited (Ограниченный по времени)- конкретные цели позволяют установить временные приоритеты и использовать время для достижения действительно важных целей.

Изучение российских практик оценивания стратегий социально-экономического развития

При изучении российских подходов к анализу, к сравнению стратегий и к оценке качества стратегий социально-экономического развития можно прийти к следующему выводу: большая часть подходов являются авторскими и следуют авторскому пониманию характеристик стратегий долгосрочного развития. Как правило, большинство авторских методик направлены на внешнюю оценку готовой стратегии. «Идеальной» стратегией является полный набор качественных и логично взаимосвязанных элементов: SWOT-анализ, миссия, цели и задачи территории; приоритетные направления развития; инфраструктура для реализации стратегии и т.д. Тем не менее, понятие «идеальности» у каждого автора своя.

В работе Б.С. Жихаревича⁴ идеалом является амбициозная и реалистичная стратегия. Амбициозность по мнению автора- совокупность мер, направленных на кардинальные перемены, и реалистичность-реализация стратегии на практике. У такого подхода есть свои

³ URL: <https://rapidbi.com/why-smart-objectives-dont-work>.

⁴ Жихаревич Б.С., Прибышин Т.К. Апробация подходов к изучению содержания муниципальных стратегий. 2014, С.219

минусы, которые заключаются в амбициозности. Чаще всего, российские стратегии социально-экономического развития имеют три варианта возможного будущего: инерционный, комплексный и инновационный. Оптимистичный вариант как раз и является амбициозным, но, согласно исследованиям А.С. Новоселова⁵ и А.В. Фалеева, лишь в 8,2% случаев стратегия реализуется на 30% от запланированных мероприятий по обозначенным векторам развития, в остальных случаях, объем запланированных мероприятий реализуется в пределах 5-18% от общего количества плановых мероприятий. Поэтому, по моему мнению, стратегия социально-экономического развития в первую очередь должна быть не амбициозной, а рациональной и реалистичной. Под рациональностью понимается ориентация целей, приоритетов и проектов на оптимизацию соотношения затраты-выгоды, т.е. получения максимально полезного результата при наиболее полном и рациональном использовании ресурсов. Под реалистичностью поднимется соответствие желаемого и возможного в целях, приоритетах и проектах с учетом имеющихся ресурсных ограничений.

Следующий подход представляют И.А. Николаев и О.С. Точилкина в аналитическом докладе⁶. По их мнению, вне зависимости от подхода к разработке стратегии, в ней должны присутствовать основные элементы составления стратегии. Такими элементами являются, определение миссии; определение целей (оперативных и стратегических в долгосрочных стратегиях); постановка задач стратегии; анализ внешней среды (PEST-анализ, анализ конкурентов и т.д.); анализ существующей позиции и возможностей региона (SNW-анализ); SWOT-анализ, выработка стратегических альтернатив и выбор конкретных стратегических альтернатив. Такой подход имеет конкурентные преимущества по сравнению с другими подходами к анализу стратегий. Оценка стратегии таким методом быстро выявляет слабые места в стратегии.

Иной подход к анализу стратегий представлен у В.Е. Селиверстова и Л.В. Мельниковой⁷. Методика оценки стратегии состоит из четырех пунктов: анализ временных рамок, законодательного статуса и структуры стратегии; поэлементный анализ стратегий; сведение воедино ожидаемых результатов от реализации стратегии; проверка совместимости результатов с прогнозом от ИЭОПП СО РАН. Подход авторов позволяет выявить такие проблемы как: формализм, который нивелирует региональную специфику; «гигантомания»- недоучет реальных возможностей региона и неоправданная

⁵ Новоселов, А. С. Проблемы оценки показателей стратегического планирования социально-экономического развития региона. 2020, С. 1.

⁶ URL: https://www.fbk.ru/upload/docs/regions_strategy.pdf

⁷ Селиверстов В.Е., Мельникова Л.В. Анализ состояния стратегического планирования в регионах Сибирского федерального округа .2011, С. 3–21.

амбициозность; размытость и потеря целостности стратегии социально-экономического развития, которая вызвана стремлением авторов внести в стратегию большое количество проектов и программ, которые не должны иметь отношения к социально-экономической жизни региона; отсутствие четких формулировок целей, задач и т.д. Подход В.Е. Селиверстова и Л.В. Мельниковой дополняет подход представляют И.А. Николаева и О.С. Точилкиной. Оба подхода анализируют стратегии социально-экономического развития со стороны, что позволяет делать оценку без ангажированности.

К этой же группе авторов можно причислить В.В Климанова, К.В Будаеву⁸. Методика оценивания базируется на анализе нормативных правовых актов в сфере разработки стратегий социально-экономического развития и реализуемых стратегии на территориях субъектов Российской Федерации. Выводы авторов схожи с выводами предыдущих авторов.

Следующей методикой оценивания программ и стратегий социально-экономического развития, является методика экспресс-оценки, разработанной В. Н. Блиновым членом ассоциации НИСКУ, д.б.н., профессором кафедры стратегического менеджмента и маркетинга Института экономики и менеджмента Томского государственного университета; профессиональных консультантов по управлению НИСКУ для Финансово-Хозяйственного Управления Администрации Томской области и АНО «Томский центр содействия инновациям»⁹. Методика предоставляет возможность оценить стратегию с разных сторон. С одной стороны, методика позволяет оценить проактивность¹⁰ стратегии, которая отвечает за формирование нового облика и конкурентных преимуществ территории- за это отвечают «синергики»¹¹. С другой стороны, методика выявляет факторы, обеспечивающие управляемость, порядок, взаимную согласованность, вертикальную интегрированность и контролируемость программ- «синкретики»¹².

Таким образом, авторские методики чаще всего проистекают из идей стратегического планирования и методик разработки стратегий социально-экономического развития. Такие методики можно использовать как при анализе, так и при оценке качества

⁸ Климанов В.В., Будаева К.В., Чернышова Н.А. Направления регионального стратегирования и программирования в России. 2016, С. 17–30.

⁹ URL: <https://cmcrussia.ru/news/11/151/metodika-ekspress-otsenki-programm-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya.html>.

¹⁰ URL: <https://eee-region.ru/article/6002/>

¹¹ Пригожин, А. И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. 2007, С. 20

¹² Там же

стратегии. Необходимо отметить, что итоговая оценка стратегии всецело зависит от выбранного метода оценивания.

Другой подход к оцениванию качества стратегии кроется в макроэкономическом анализе. В нем происходит оценка целевых результатов стратегии с прогнозируемыми результатами макроэкономических моделей. С одной стороны, такой анализ показывает реальность намеченных планов, с другой стороны, результат такого анализа зависит от выбранной макроэкономической модели.

Изучение зарубежных практик оценивания стратегий социально-экономического развития

Ввиду того, что страны ЕС имеют большой опыт в стратегическом планировании, европейские методики не нацелены на оценку методологических основ стратегий. Стратегии ЕС основываются на «Повестка дня на XXI век» и являются не социально-экономическими, а устойчивыми. Ключевой особенностью таких стратегий является яркая идеологическая окраска в сторону защиты окружающей среды, борьбы с бедностью и неравенством доходов. Стратегии этого типа не несут идею об улучшении благосостояния населения через рост ВРП на душу человека. Увеличение размера ВРП не всегда увеличивает субъективное благосостояние граждан. Более того, стратегии устойчивого развития ЕС несут в себе междисциплинарный характер и направлены в первую очередь на основанного стейкхолдера стратегии- общество. Стратегии долгосрочного устойчивого развития включают в себя: пространственные, транспортные, градостроительные и другие блоки, т.е. ту среду, в которой живет человек. Разработки стратегий и планов развития городов и регионов широко применяются в рамках подхода «устойчивого города», «устойчивой мобильной группы» и «урбанистики»¹³.

Стратегии устойчивого развития ЕС включают в себя такие показатели: качество жизни, неравенство, ощущение счастья, инновации, человеческий капитал, а также альтернативные валовому продукту- интегральные индикаторы, например, индекс истинного развития¹⁴. Стратегии социально-экономического развития субъектов России включают в себя классические индикаторы, наличие которых остаётся неизменным со времен Советского Союза. К таким индикаторам можно отнести: рост ВРП на душу населения, увеличение продолжительности жизни, создание рабочих мест и увеличение

¹³ URL:

https://www.researchgate.net/publication/331455467_Beyond_Mobility_Planning_Cities_for_People_and_Places.

¹⁴ URL: <https://sustainable-economy.org/wp-content/uploads/GPI-2006-Final.pdf>.

количества вводимой в эксплуатацию недвижимости. Такие индикаторы устарели: рост ВРП на душу населения не влияет на жизнь конкретного человека; продолжительность жизни зависит не только от наличия спортивных площадок и больниц, но и от окружающей среды; количество рабочих мест не показатель благосостояния и обеспеченности граждан страны, так в России ярко выражен феномен работающих бедных¹⁵; высокое количество ежегодно вводимых жилых комплексов увеличивает ВВП¹⁶ региона, но сам регион может не обладать высокой потребностью в жилье.

Переходя к методологии оценки стратегий устойчивого развития, стоит отметить, что стратегии устойчивого развития имеют большое количество индикаторов, которые играют немалую роль при оценке качества стратегии макроэкономическим и количественными методами. Имеется большое количество методов оценки влияния стратегии на ту или иную сферу жизнедеятельности человека. Тем не менее, имеются и исследования, которые направлены на оценку качества стратегий. Одной из значимых работ в этой сфере является статья Олега Черпа и Колина Киркпатрика¹⁷. Методология направлена на оценку приверженности стратегии принципам устойчивого развития и имеет пять принципов: интеграция и устойчивость; участие и консенсус; ответственность и приверженность; всеобъемлющий и скоординированный политический процесс; таргетинг, ресурсное обеспечение и мониторинг. Каждый принцип имеет по четыре критерия, которые определяют конечную оценку стратегии. Таким образом, система оценки выглядит следующим образом. В работе будет использована только часть принципов методики оценивания стратегий, т.к некоторые критерии принципов в РФ законодательно закреплены и/или не предусматриваются в самой стратегии. Такими принципами и критериями являются: критерии участия и консенсуса, критерий всеобъемлющего и скоординированного политического процесса:

Таким образом, система оценки состоит из 3 принципов, сформулированных следующим образом:

Критерии интеграции и устойчивости:

1. Стратегическое планирование интеграции в стране основано на всестороннем и комплексном анализе экономических, социальных и экологических проблем, который проясняет связи между тремя сферами, разрешает конфликты между ними там, где это

¹⁵ URL: <https://1economic.ru/lib/110529> (дата обращения: 28.04.2022).

¹⁶ URL: <https://tradingeconomics.com/russia/gdp-from-construction> (дата обращения: 28.04.2022).

¹⁷ URL: A Methodology for Assessing National Sustainable Development Strategies (дата обращения: 29.04.2022).

практически возможно, и договаривается о соответствующих компромиссах там, где конфликты остаются.

2. Социальные проблемы и проблемы бедности. Стратегическое планирование в стране включает искоренение нищеты, гендерные вопросы, а также краткосрочные и долгосрочные потребности обездоленных и маргинализированных групп в экономическую политику.

3. Экологические и ресурсные вопросы. Стратегическое планирование в стране интегрирует поддержание устойчивого уровня использования ресурсов и контроль загрязнения для поддержания здоровой окружающей среды в экономическую политику.

4. Международные обязательства. Принимаются меры по обеспечению соблюдения международных соглашений, заключенных страной, по экологическим и социальным вопросам.

Критерий национальной ответственности и приверженности:

1. Высокоуровневая приверженность правительства. Процесс разработки и осуществления национальной стратегии возглавляется правительством при наличии доказательств приверженности на высоком уровне.

2. Широкая политическая поддержка. Процесс стратегического планирования в стране имеет широкую политическую поддержку.

3. Ответственность за реализацию. Ответственность за реализацию стратегий четко возложена на органы с соответствующими полномочиями.

4. Координация с донорами. Процесс стратегического планирования в стране координируется с программами доноров. Комплексный и скоординированный процесс политики.

Критерии таргетинга, ресурсного обеспечения и мониторинга:

1. Бюджетное обеспечение. Стратегия устойчивого развития интегрирована в бюджетный процесс таким образом, что планы располагают финансовыми ресурсами для достижения своих целей.

2. Потенциал для реализации. Стратегия устойчивого развития включает реалистичные механизмы развития потенциала, необходимого для ее реализации.

3. Цели и показатели. Целевые показатели были определены для ключевых стратегических экономических, социальных и экологических целей, с показателями, с помощью которых они могут контролироваться.

4. Для мониторинга реализации стратегий и достижения их определенных целей, для регистрации результатов и для оценки их эффективности в качестве стратегий устойчивого развития с эффективными механизмами обратной связи и пересмотра в рамках процесса планирования существуют системы мониторинга и обратной связи.

Каждый критерий оценивается по четырех бальной системе:

- a. где все требования критерия полностью выполнены;
- b. где все требования критерия удовлетворительно выполнены, хотя некоторые дальнейшие улучшения желательны;
- c. где некоторые требования критерия были удовлетворительно или полностью выполнены, но другие еще не были удовлетворительно выполнены;
- d. где до сих пор лишь немногие из требований этого критерия были удовлетворительно выполнены.

Методика Черпа - Киркпатрика может использоваться в том числе для оценивания региональных стратегий социально-экономического развития России. Следует учесть тот факт, что в данном случае происходит перехода стратегии с уровня общегосударственного на уровень региональный. Данная методика не противоречит «Майским указам» Президента Российской Федерации В.В. Путина¹⁸ и соответствует идеям «зеленого» финансирования, которые отражены в распоряжении Правительства от 14 июля 2021 года №1912-р¹⁹. Таким образом, Методика Черпа – Киркпатрика используется для оценки устойчивого развития, которое отражено в стратегиях социально-экономического развития.

В дальнейшем оценивании стратегий социально-экономического развития использоваться все вышеописанные методики оценки качества стратегий и под слабым/узким местом подразумевается несоответствие стратегии той или иной методологии. Такой подход позволит оценить стратегии с разных сторон и выявить их уязвимые места с целью их корректировки. Стоит отметить немаловажный факт, что эти методики можно использовать не только при оценивании, но и при теоретическом обосновании внесения поправок в стратегии для минимизации ущерба слабым мест.

¹⁸ URL: <http://government.ru/docs/all/116490/> (дата обращения: 29.04.2022).

¹⁹ URL: <http://government.ru/docs/42795/> (дата обращения: 16.06.2022).

Оценка стратегий социально-экономического развития Сибирского федерального округа и выявление слабых мест стратегий

В этой главе проводится исследование актуальных на момент написания стратегий социально-экономического развития Сибирского федерального округа. Анализ направлен на выявление слабых мест стратегий.

Оценка стратегии социально-экономического развития Алтайского края²⁰

Оценка стратегии социально-экономического развития производится по актуализированному проекту от 6 сентября 2021 года.

Миссия стратегии составлена четко и отражает предназначение края в масштабах общероссийских преобразований. Миссия соответствует аксиологическим принципам.

Генеральная цель стратегии заключается в развитии человеческого капитала через создание комфортной среды для жизни, творчества и самореализации на базе устойчивого экономического роста. Генеральная имеет декомпозию по трём взаимосвязанным стратегическим приоритетам:

- «Качество жизни»
- «Экономические основы роста благосостояния»
- «Комфортная среда»

При подробном анализе приоритетов становятся видны ошибки. Так, сутью приоритета «Качество жизни» является формирование системы социальных институтов, обеспечивающих достижение высоких стандартов жизни. Такая оценка «качества жизни» является не вполне точной. Более точным определением качества жизни можно считать следующее определение: качество жизни — это комплексная характеристика условий жизнедеятельности населения, которая выражается в объективных показателях и субъективных оценках удовлетворения материальных, социальных и культурных потребностей и связана с восприятием людьми своего положения в зависимости от культурных особенностей, системы ценностей и социальных стандартов, существующих в обществе²¹.

²⁰ URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/ff2df63883cef734f344126c2294c79e/ak_2019.pdf

²¹ URL: <https://moluch.ru/archive/129/35631/>

Приоритет «качество жизни» имеет собственные программы:

1. Социальная поддержка населения
2. Здравоохранение
3. Физическая культура и спорт
4. Образование
5. Культура
6. Обеспечение общественной безопасности

В программе «социальная поддержка населения» присутствует своя собственная цель: повышение качества социального обслуживания, уровня жизни граждан - получателей мер социальной поддержки; и стратегические задачи с иерархией:

1. Обеспечение выполнения обязательств государства по социальной поддержке граждан;
2. Совершенствование системы социального обслуживания граждан старших возрастов, инвалидов, в том числе детей-инвалидов;
3. Создание условий для предоставления реабилитационных и абилитационных услуг инвалидам, детям-инвалидам;
4. Внедрение и реализация механизма предоставления услуг в сфере социального обслуживания с привлечением социально ориентированных некоммерческих организаций;
5. Повышение эффективности социальной помощи, оказываемой нуждающимся гражданам, за счет усиления адресного подхода и внедрения новых технологий.

Данная программа имеет ряд проблем. Под задачами №1-№3 замаскированы функции. Функция отличается от задачи тем, что она выполняется постоянно и её можно измерить в любой момент времени, в данном случае, к поставленным задачам нельзя поставить временные рамки с целью получения конечного результата. Создание условий для предоставления реабилитации, совершенствование системы социального обслуживания и обеспечение выполнения обязательств государства- постоянный процесс, который не имеет конечного срока выполнения. Задача №5 звучит как цель, если пересмотреть пункты №1-№3, то они будут больше соответствовать формулировке задачи №5, чем цели. Точно такие же проблемы присутствуют и в остальных частях приоритета. Наиболее заметно это в части обеспечения общественной безопасности. В данной программе все задачи являются функциями правоохранительных органов. Присутствует следующая подмена задач на функции:

1. Обеспечение безопасности граждан, проживающих на территории Алтайского края, предупреждение возникновения ситуаций, представляющих опасность для их жизни, здоровья, собственности.
2. Обеспечение безопасности дорожного движения и снижение уровня смертности в результате дорожно-транспортных происшествий.
3. Организация эффективной системы мер антиэкстремистской направленности для профилактики угроз распространения радикальных идеологий, в том числе идеологии терроризма и мотивированной конфликтности на территории региона.
4. Сокращение распространения наркомании и связанных с ней преступлений и правонарушений, негативных последствий для жизни и здоровья граждан.
5. Защита населения и территорий Алтайского края от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, обеспечение пожарной безопасности и безопасности людей на водных объектах.

Помимо выявленных недостатков в приоритете «Качество жизни» присутствует ещё один немаловажный недостаток- отсутствие проблемного поля. Проблемное поле или его продвинутый аналог- дерево проблем, это один из важнейших инструментов для системного анализа. Дерево проблем помогает упростить процесс формирования задач и помогает в поиске путей их решения. Благодаря ему появляется возможность выявить весь спектр взаимосвязанных причин и следствий проблемы, практически полностью исключая влияние на них внешних субъективных факторов. Отсутствие данного инструмента негативно влияет на постановку задач, что в свою роль негативно влияет на процесс достижения цели.

Приоритет «Экономические основы роста благосостояния» и программы данного направления имеют проблемное поле, которое выглядит как перечисление основных проблем той или иной программы. Спорным является идея о том, что рост благосостояния граждан происходит за счет экономических мер. Направления мер по повышению благосостояния населения:

1. Проведение ежегодной индексации заработной платы работников организаций бюджетной сферы;
2. Совершенствования условий для развития МСП;
3. Сокращения неформальной занятости посредством развития рынка труда, системы профессионального обучения и переобучения;
4. Содействия занятости отдельных категорий граждан (женщин, воспитывающих детей, инвалидов, лиц старшего поколения);

5. Развития форм предоставления социальной помощи нуждающимся гражданам в целях поддержки их потребительского спроса.

Авторы стратегии планируют повысить уровень благосостояния населения исключительно через экономические меры. Идея зависимости благосостояния от размера ВРП довольно стара, сегодня имеется более развитое понятие благосостояния. В зарубежной психологии широко употребляется термин «субъективное благополучие», которое выражает собственное отношение человека к своей личности, жизни и процессам, имеющим важное значение для личности с точки зрения усвоенных нормативных представлений о внешней и внутренней среде и характеризующееся ощущением удовлетворенности²².

Несмотря на односторонний взгляд на благополучие с экономической стороны, у данного приоритета имеются проблемы соотношения мер по повышению благосостояния населения с предпринимаемыми мерами:

1. Цель в «агропромышленном комплексе»- формирование конкурентоспособного высокотоварного производства, обеспечивающего продовольственную независимость региона, выпуск качественных (экологически чистых) продуктов питания, увеличение объема их экспорта и создание условий для повышения уровня жизни сельского населения.

2. Цель в «промышленности»- повышение конкурентоспособности промышленного комплекса как основы устойчивого экономического развития региона

3. Цель в «туризме»- развитие туристско-рекреационного комплекса Алтайского края, внутреннего и въездного туризма в регионе, усиление социально-экономической роли туризма.

4. Цель в «малом и среднем предпринимательстве»- улучшение отраслевой структуры экономики Алтайского края и повышение ее инновационности, а также обеспечение стабильно высокого уровня занятости и роста качества жизни населения региона

Цели и задачи в данных направлениях слабо перекликаются с декларируемыми мерами в начале приоритета. По большей части, данный приоритет посвящен исключительно экономическому развитию региона и задачи решаемые в данном направлении иногда соответствуют указанным мерам. Если уйти от идеи экономических

²² Шамионов, Р.М. Психология субъективного благополучия: (к разработке интегративной концепции) 2002, С. 143-148.

основ роста благосостояния в сторону экономического развития региона, то предлагаемые меры в промышленности и АПК вполне соответствуют новому названию приоритета.

Приоритет «Комфортная среда» направлен на интенсивное развитие инженерной, транспортной, телекоммуникационной инфраструктуры для жизни человека в гармонии с окружающей средой. Авторы не дают определение термину комфортная среда, в российской практике пространственного развития имеется термин «комфортная городская среда»²³ и одноименный федеральный проект «Формирование комфортной городской среды»²⁴ скорее всего, авторы подразумевают под своим термином именно комфортную городскую среду. Качество комфортной городской среды измеряется по специально разработанной системе оценивания, которая была разработана Минстроем и Дом.рф совместно с КБ Стрелка²⁵. В индексе оцениваются шесть типов городских пространств: жильё, озеленённые пространства, общественно-деловая инфраструктура, социально-досуговая инфраструктура, улично-дорожная сеть и общегородское пространство. Каждый из них оценивается по шести критериям: безопасность, комфорт, экологичность и здоровье, идентичность и разнообразие, современность и актуальность среды и эффективность управления. На пересечении каждого типа пространства и критерия появляется индикатор. Если следовать логике Федерального проекта, то данное приоритет должен быть всецело посвящен городской тематике, но направления и цели, которые ставит приоритет «Комфортная среда» относятся не только к комфортной среде. Приоритет сочетает в себе как направления, относящиеся к комфортной городской среде, так и направления территориального развития. Об этом свидетельствуют как индексы, так и цели направлений:

1. Транспортно-логистическая инфраструктура- развитие сбалансированной транспортно-логистической системы Алтайского края, обеспечивающей высокие темпы развития экономики, реализацию экспортного и туристического потенциала региона, высокую транспортную мобильность населения.

2. Жильё, благоустройство, энергетика и жилищно-коммунальное хозяйство- создание комфортных условий проживания и обеспечение населения качественными жилищно-коммунальными услугами на всей территории края.

3. Информационно-телекоммуникационная инфраструктура- развитие современной информационно-телекоммуникационной инфраструктуры на всей территории

²³ URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/komfortnaya-gorodskaya-sreda-innovatsiya-ili-transformatsiya-termina>.

²⁴ URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru/docs/50262>.

²⁵ URL: <https://strelkamag.com/ru/article/indeks-ne-panaceya-i-ne-spasyot-vsyo-rossiyu-zachem-izmeryat-kachestvo-gorodskoi-sredy>.

Алтайского края, обеспечивающей цифровизацию и цифровую трансформацию основных отраслей и рынков (сфер хозяйствующей деятельности).

4. Экология- защита окружающей природной среды и снижение влияния на нее неблагоприятных антропогенных факторов.

Цель, задачи и индикаторы развития транспортно-логистической инфраструктуры отлично сочетаются между собой и подтверждаются обоснованием. Этого нельзя сказать об втором направлении- «жилье, благоустройство, энергетика и жилищно-коммунальное хозяйство. Индикаторы ввода нового жилья не отвечают реальным запросам региона».

Индикаторы годового объема ввода жилья:

1. 2020 год - 826,3 тыс. кв. м;
2. 2024 год - 811,0 тыс. кв. м;
3. 2035 год - 1303,0 тыс. кв. м;

Как пишется в самой стратегии, в рамках переселения граждан из аварийного жилищного фонда в 2020 году переселено 20,3 тыс. кв. м. Планируемые объемы расселения на 2024 год - 84,2 тыс. кв. м, на 2035 год - 84,0 тыс. кв. м. В целях обеспечения жилыми помещениями детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, лиц из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, в 2020 году жилые помещения предоставлены 199 гражданам. Планируемый показатель на 2024 год - 1120 человек, на 2035 год - 3320 человек. Также стоит учесть немаловажный факт, что население Алтайского края уменьшается с 1995 года²⁶, исключение составил 2009 год. Несмотря на всё это, авторы стратегии считают, что в рамках реализации регионального проекта в крае в 2020 - 2030 годах необходимо ввести в эксплуатацию более 10,07 млн кв. м жилья. Как говорилось выше, Алтайский край не нуждается в таком большом количестве ввода жилья. Это наводит на мысль, что благодаря вводу большого количества жилья авторы стратегии и Правительство Алтайского края планируют создавать рабочие места через строительство и благодаря строительству завышать темпы роста ВРП региона.

Вторая задача направления «Жилье, благоустройство, энергетика и жилищно-коммунальное хозяйство» посвящена всецело развитию и повышению эффективности

²⁶ URL:

https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%90%D0%BB%D1%82%D0%B0%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%8F

функционирования энергетических отраслей и системы жилищно-коммунального хозяйства. На этом задачи направления заканчиваются.

Третье направление и цель направлены на развитие информационного общества и цифровой экономики, преобразование приоритетных отраслей региональной экономики и социальной сферы посредством внедрения сквозных цифровых технологий и обеспечение информационной безопасности на основе отечественных разработок, а также цифровая трансформация государственных (муниципальных) услуг и сервисов, развитие электронного правительства как цифровой платформы.

Идея развития цифровой экономики и цифрового общества является одной из приоритетных целей национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации»²⁷. Задачи соизмеримы цели, но полной реализации задач достигнуть довольно сложно. В нынешних условиях переход на продукты отечественных разработчиков актуален в целях импортозамещения, но на это уйдет много времени и необходим импорт технологий, который в настоящее время приостановлен и без которого нельзя создать достойные отечественные аналоги в микроэлектронике²⁸.

Последним направлением в приоритете «Комфортная среда» является экология. Экологические меры, представленные в направлении довольно устаревшие и пытаются бороться не с причиной загрязнения окружающей среды, а со следствием. Экологическая безопасность водных объектов осуществляется за счет комплекса мероприятий по совершенствованию технологических процессов очистки сточных вод и совершенствование системы регионального мониторинга водных объектов, что позволяет своевременно проводить берегоукрепительные работы. Такие меры могут гарантировать улучшение ситуации с наличием незагрязнённой воды.

Меры по созданию современной и эффективной системы обращения с отходами довольно устаревшие. Предлагается создание новых объектов инфраструктуры по обращению с отходами, включая полигоны, мусоросортировочные и мусороперегрузочные комплексы, объекты утилизации ТКО. Переработка ТКО планируется осуществляться на основе российских технологий. Также будет проводиться инвентаризация мест размещения отходов, в границах населенных пунктов, а также несанкционированных свалок и их

²⁷ URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/>

²⁸ URL: https://rbc-ru.turbopages.org/rbc.ru/s/spb_sz/30/04/2022/626bd1619a7947f2e28f510b

рекультивация. Авторы не предлагают аналог иерархизированной системы обращения с отходами, существующей в ЕС²⁹.

Цели и задачи инвестиционной и инновационной стратегий отвечают ключевым проблемам региона и направлены на повышение инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности, а также на развитие инноваций в секторах экономики.

Цель и задачи экспортной стратегии отвечают вызовам и может быть успешно осуществлена при успешном выполнении задач в транспортно-логистической инфраструктуре и задач по поддержке МСП.

В стратегии кадрового обеспечения отраслей экономики поставлена цель по формированию сбалансированного регионального рынка труда, обеспечивающего эффективную занятость населения. Стратегия следует тренду на внедрение системы ДПО и непрерывного образования для граждан. Это актуально для Алтайского края – здесь есть различия в структуре спроса на рабочую силу и в структуре предложения рабочей силы. Более 8,5 тыс. работодателей заявляют более 127 тыс. вакансий, несмотря на значительную потребность в работниках, отмечается несоответствие вакансий профессионально-квалификационному составу незанятых граждан. Чаще всего, работодателям нужны так называемые синие воротнички- варщики, токари, фрезеровщики, наладчики и операторы станков с программным управлением, электромонтеры, трактористы, слесари по ремонту сельскохозяйственных машин и оборудования, операторы линии в производстве пищевой продукции. Только у 35% обратившихся в органы службы занятости имеется соответствующее запросам образование. Такая ситуация действительно является вызовом для региона, т.к решение именно данной проблеме поможет снизить уровень безработицы в регионе. Немаловажен и тот факт, что в структуре вакансий, заявленных в органы службы занятости, потребность государственных и муниципальных организаций стабильно составляет более 40 процентов. Кроме того, в Алтайском крае четверть занятого населения работает в сфере управления и социальной сфере. На локальных рынках, не имеющих товаропроизводителей, занятость населения в указанных сферах достигает 100 процентов. В сложившихся выполнении задач по инновационному развитию будут выполнены только при наличии квалифицированных кадров с соответствующим образованием. В целом, задачи соответствуют запросу региона.

²⁹ URL: <https://moluch.ru/archive/102/23520/>.

Стратегия пространственного развития региона заключается в управляемом сжатии пространства вокруг опорных центров и районов. Планируется создание ряда агломераций. Итоговой целью становится обеспечение территориально сбалансированной экономики муниципальных образований за счет эффективного использования имеющихся ресурсов. Во многом, успех как самой пространственной стратегии, так и большинства пунктов стратегии социально-экономического развития зависит от успешной диверсификации моногородов и поддержки деятельности ТОСЭР.

Таблица 2. Оценка стратегии социально-экономического развития Алтайского края по методике экспресс-оценки В.Н. Блинова.

№	Наименование критериев	Характеристика	Оценка
1	«Клиентность»	Стратегия опирается в большинстве случаев на реальные требования региона. Авторы стратегии не выделяют ключевых стейкхолдеров, но опираются на постоянный мониторинг мнения инвесторов Алтайского края о проводимых мероприятиях. Принципы мониторинга не раскрываются.	1
2	«Проактивность»	Стратегия обладает долгосрочным видением и отчетливо видит место и роль региона как в СФО, так и в РФ.	2
3	«Актуальность»	Не все программы выявляют проблемное поле своей деятельности. Если проблемное поле имеется, то задачи могут не соответствовать решению проблемного поля программы.	0,5
4	«Прогностическая ценность»	Задачи в программах не имеет временной привязки, вместо этого имеются целевые индикаторы на 2024 и 2035 года.	1
5	«Синергичность»	Стратегия не предполагает создавать новые конкурентные преимущества. Планируется совершенствовать деятельность органов власти через: функциональную и структурную оптимизацию, а также внедрение системы бережливого управления, гибких и Вики-технологий, направленных на выявление и устранение всех видов потерь в органах исполнительной власти, оптимизацию повторяющихся и рутинных административных процессов, сокращение времени реализации проектов.	1,5
6	«Научно-методический уровень»	Стратегия опирается на научно-методический уровень, но используемые термины не раскрываются, в связи с чем, программы не соответствуют приоритетам.	0

		Допускается формулирование задач в виде функций и подмены задач функциями. Отсутствие большинства методов стратегического анализа, единственным таким методом является SWOT-анализ, который не развивается в SWOT-матрицу. Отсутствие глоссария.	
7	«Нелинейность»	Стратегия не рассматривает циклические факторы.	0
8	«Гибкость»	Альтернативные варианты решения проблем отсутствуют. В видении будущего имеется 3 сценария развития. Сценарии развития опираются как на внутрироссийские факторы, так и внешние (отмена санкций, наложение новых санкций и т.д)	1,5
9	«Унифицированность»	Стратегия соответствует методологическим рекомендациям и составлена в соответствии с Федеральным законом от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» и «майским указам» Президента.	2
10	«Целостность»	В приоритете «качество жизни» некоторые цели и задачи не соответствуют друг другу. Меры приоритета «экономические основы благосостояния» не соответствуют программам приоритета, цели и задачи внутри программ приоритета хорошо связаны. Цели и задачи в приоритете «комфортная среда хорошо связаны между собой. Цели инвестиционной, инновационной и экспортных стратегий связаны как между собой, так и с целями отдельных программ приоритетов.	1
11	«Рациональность»	Бюджет края не может сам обеспечить выполнение назначенных приоритетов. Средства консолидированного бюджета региона- 2243,4 млрд рублей; внебюджетные источники- 4065,0 млрд рублей.	0,5
12	«Реалистичность»	Имеющиеся ресурсы Алтайского края не могут обеспечить выполнения всей стратегии, планируется осуществлять привлечение средств федерального бюджета на условиях софинансирования.	0,5
13	«Оцениваемость»	Система индикаторов советует целям стратегии. Иных методов оценивания нет.	1
14	«Контролируемость»	Мониторинг и контроль реализации стратегии осуществляется в установленном Правительством Алтайского края порядке на основе оценки исполнения плана	2

		мероприятий по реализации стратегии, который включает в себя подготовку ежегодного отчета о ходе его исполнения.	
15	«Чувствительность к сбоям»	Методы выявления угроз отсутствуют. Имеется SWOT-анализ, который берет на себя эту роль.	0,5
Итоговая оценка в баллах		15	Итоговая оценка в процентах
			50%

Метод экспресс-оценки выявил узкие места стратегии в синергиках и синкретиках. Стратегия соответствует 50% необходимых свойств от оптимального варианта.

Таблица 3. Оценка стратегии социально-экономического развития Алтайского края по методологии Черпа-Киркпатрика.

Принципы	Критерии				Развернутая оценка
	1	2	3	4	
Интеграция и устойчивость	C	C	C	D	Стратегия имеет комплексный анализ экономических, социальных и экологических проблем. Не все цели и задачи связаны между собой. Имеются противоречия в действиях в экономической и социальной сфере. Авторы стратегии не уделяют внимания общемировой повестке на переход к устойчивому развитию
Участие и консенсус	C	C	D	C	Стратегия составлялась экспертным подходом. Стратегия не раскрывает стейкхолдеров. Стратегия находится в общем доступе, но осведомленность о ней мала
Таргетинг, ресурсное обеспечение и мониторинг	C	C	B	B	Стратегия не может быть реализована за счет бюджетных средств Алтайского края. Реалистичные механизмы развития потенциала стратегии присутствуют, но они привязаны к бюджету региона. Цели и задачи имеют индикаторы. Проводится ежегодный мониторинг и контроль реализации стратегии.

Стратегия получила средний балл «С». Данная методика также как и предыдущая выявила достоинства и недостатки стратегии.

Подводя итоги по поиску слабых мест в стратегии, можно сделать следующие выводы: не все цели в стратегических приоритетах имеют поля проблем, это ведет к

нарушению целеполагание внутри приоритетов; авторы не раскрывают термины, из-за чего цели и методы их достижения часто не соответствуют приоритету в котором они находятся; авторы не используют методы составления и осуществления стратегий устойчивого развития территорий в ЕС.

Оценка стратегии социально-экономического развития Республики Алтай³⁰

Миссия стратегии отражается в действующих документах федерального уровня. Республика Алтай постановления СМ РСФСР от 8 ноября 1991 г. N 595 «О первоочередных мерах по развитию эколого-экономической зоны «Горный Алтай», распоряжением Правительства Российской Федерации от 5 июля 2010 года № 1120-р стратегическим направлением государственной политики Республики Алтай рассматривается стимулирование капиталовложений в комплексное освоение природно-рекреационных ресурсов на основе щадящих, экологически чистых технологий производства продукции и услуг. Миссия в стратегии звучит как «Горный Алтай - территория ноосферного развития³¹». Данная миссия полностью отражает политику Республики Алтай».

Стратегической целью социально-экономического развития Республики Алтай-саморазвитие и достижение современных стандартов жизни населения. Под саморазвитием подразумевается саморегулирование при практическом отсутствии внешнего воздействия. Таким образом, Правительство Республики Алтай планирует выйти из середины дотационного списка регионов РФ.

В долгосрочном видении приоритеты стратегии направлены на:

1. Концентрация ресурсов на развитие наиболее перспективных отраслей экономики
2. Ориентированность на решение ключевых проблем развития региона
3. Повышение конкурентоспособности человеческого капитала
4. Направленность на устойчивое экономическое развитие

Для решения поставленных стратегических задач авторы стратегии предлагают четыре стратегических приоритета:

1. Обеспечение устойчивого экономического роста;
2. Повышение качества человеческого капитала;
3. Пространственное развитие;
4. Инфраструктурное развитие;

³⁰ URL: https://altai-republic.ru/economy_finances/strategy-of-social-economic/

³¹ Под ноосферной моделью развития в стратегии социально-экономического развития понимается бесконфликтное развитие техносферы и биосферы на основе «природоподобных технологий».

5. Развитие обеспечивающих секторов.

Результатом выполнения стратегических приоритетов:

1. Результативное управление территориями с учетом принципов «зеленой» экономики
2. Развитие человеческого капитала
3. Развитие и модернизация транспортной и инженерной инфраструктуры
4. Совершенствование государственных механизмов управления экономикой, экологией и социальной сферой Республики Алтай

Традиционно для стратегий развития в России является наличие трех сценариев развития: инерционный- охранение существующего вектора развития при отсутствии новых радикальных мер по изменению сложившегося социально-экономического положения; интенсивный- развитие республики с опорой на поэтапное введение в полную мощность объектов инфраструктуры развития республики, определенных планом реализации настоящей стратегии и закрепленных в приоритетных проектах республиканского уровня; инновационный- развитие республики в формате ноосферной модели, предусматривающий реализацию интенсивного сценария развития на основе внедрения «зеленых» технологий.

Достижение целей стратегии осуществляется посредством выполнения программ в социальной, экономической и иных сферах.

Направление развития человеческого капитала и социальной сферы имеет ряд программ по повышению качества человеческого капитала. Цели и задачи программ взаимосвязаны, недостатком является отсутствие ключевых проблем внутри программ, это слабое место смягчается статистикой, которая предоставляется в программах. Такое слабое место имеется и в направлении по экономическому развитию.

Экономическое развитие Республики Алтай концентрируется на диверсификации экономики. Задачи и цели внутри программ взаимосвязаны. В рамках экономического развития республики рассматривается развитие и модернизация структуры. В данный приоритет входят как влияющие на экономическую жизнь республики подпрограммы- развитие транспортной инфраструктуры, так и влияющие на социальную жизнь- развитие городской среды, жилищно-коммунальный комплекс и развития информационной и коммуникационной инфраструктуры Республики Алтай. Программы внутри направления актуализированы и соответствуют методологическим рекомендациям федерального уровня.

Приоритет по основным направлениям научно-инновационной среды имеет большое проблемное поле. Приоритет формирует задачи и цели, которые должны будут активизировать научно-инновационную деятельность во всех сферах экономики региона. Можно сказать, что данный приоритет имеет ключевое значение для всей стратегии. Исходя из миссии региона, мы видим, что регион планирует развивать «зеленую» экономику. Республике необходимо развивать научно-инновационную деятельность в направлениях, которые отвечают за «зеленую экономику».

Направления по рациональному природопользованию и обеспечению экологической безопасности отвечают поставленной миссии. Цели и задачи основаны на выявленных проблемах.

Стратегия выделяет основные направления развития межрегиональных и внешнеэкономических связей. Во внешнеэкономической деятельности республика сотрудничает с регионами приграничных государств. Республика Алтай участвует в реализации национального проекта «Международная кооперация и экспорт». Основной задачей развития экспортной деятельности на территории Республики Алтай представляется развитие и совершенствование институтов и инструментов поддержки экспортно-ориентированных субъектов малого и среднего предпринимательства Республики Алтай за счет внедрения регионального экспортного стандарта.

Развитие межрегионального сотрудничества имеет более развитую систему целей и задач:

- увеличение торгового оборота и привлечение туристов из других регионов России;
- развитие гуманитарного и культурного сотрудничества между регионами

Пространственное социально-экономическое развитие территории республики соответствует поставленным целям и задачам.

Таблица 4. Оценка стратегии социально-экономического развития Республики Алтай по методике экспресс-оценки В.Н. Блинова.

№	Наименование критериев	Характеристика	Оценка
1	«Клиентность»	Стратегия опирается в большинстве случаев на реальные требования региона. Авторы стратегии не выделяют ключевых стейкхолдеров. Стейкхолдеры привлекаются редко (при проведении опросов)	0

2	«Проактивность»	Стратегия обладает долгосрочным видением и отчетливо видит место и роль региона как в СФО, так и в РФ.	2
3	«Актуальность»	Большинство программ не выявляют проблемное поле своей деятельности. Большинство данных устаревшие и относятся к 2016 и ранее годам.	0
4	«Прогностическая ценность»	Цели и задачи в программах не имеют временной привязки. Имеется трехэтапный горизонт планирования: 2018 - 2020 годы, 2021 - 2024 годы и 2025 - 2035 годы.	1
5	«Синергичность»	Стратегия предполагает создание новых конкурентных преимуществ по средству перехода на «зеленую» экономику.	2
6	«Научно-методический уровень»	Стратегия опирается на научно-методический уровень и «раскрывает» определения терминов. Стратегия имеет методы стратегического анализа, среди них SWOT и PEST- анализы.	2
7	«Нелинейность»	Стратегия рассматривает одно циклическое изменения- цикличность спроса на большинство туристских программ. Также, стратегия рассматривает изменения в экологии и экономике и на основе этих изменений предусматривает следующие действия.	1
8	«Гибкость»	Альтернативные варианты решения проблем отсутствуют. В видении будущего имеется 3 сценария развития. Сценарии развития опираются как на внутрироссийские факторы, так и внешние (отмена санкций, наложение новых санкций и т.д)	1,5
9	«Унифицированность»	Стратегия соответствует методологическим рекомендациям и составлена в соответствии с Федеральным законом от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» и «майским указам» Президента.	2
10	«Целостность»	Стратегия смотрится разорванной. Имеются отдельные актуализации, статистическая информация выглядит устаревшей.	0
11	«Рациональность»	Бюджет республики не может сам обеспечить выполнение назначенных приоритетов. Республика планирует прибегнуть к консолидации всех источников: средства федерального бюджета, местных бюджетов, внебюджетные средства	0,5

12	«Реалистичность»	Имеющиеся ресурсы республики не могут обеспечить выполнения всей стратегии, планируется осуществлять привлечение средств федерального бюджета и прямых инвестиций по государственно-частному принципу партнерства.	0,5
13	«Оцениваемость»	Система индикаторов советует целям стратегии. Иных методов оценивания нет.	1
14	«Контролируемость»	Мониторинг и контроль реализации стратегии осуществляется в установленном Правительством Республики Алтай не реже одного раза в 6 лет. Текущий контроль осуществляется постоянно в течение всего периода реализации стратегии путем ежегодного мониторинга и анализа промежуточных результатов ее реализации.	2
15	«Чувствительность к сбоям»	Имеется SWOT и PEST-анализы, которые берут на себя роль выявления рисков, иных методов выявления рисков нет	1
Итоговая оценка в баллах		16,5	55%

Метод экспресс-оценки выявил слабые места в синергиках- клиентность и актуальность, а также в синкретиках- целостность, рациональность и реалистичность. Стратегия соответствует 55% необходимых свойств от оптимального варианта.

Таблица 5. Оценка стратегии социально-экономического развития Республики Алтай по методологии Черпа-Киркпатрика:

Принципы	Критерии				Развернутая оценка
	1	2	3	4	
Интеграция и устойчивость	C	C	B	B	Стратегия имеет комплексный анализ экономических, социальных и экологических проблем, которые не всегда актуализируются. Цели и задачи связаны между собой. Некоторые элементы социальной сферы отнесены к элементам экономической сферы. Авторы стратегии уделяют внимания общемировой повестке на переход к устойчивому развитию
Участие и консенсус	C	C	D	D	Стратегия не раскрывает стейкхолдеров. Стратегия находится в общем доступе, но осведомлённость о ней мала. Долгосрочное видение присутствует и учитывает

					краткосрочные и среднесрочные потребности в реализации, но без привязки к конкретным задачам.
Таргетинг, ресурсное обеспечение и мониторинг	С	С	В	В	На данный момент стратегия не может быть реализована за счет бюджета Республики Алтай. Механизмы реализации стратегии привязаны к бюджету. Присутствует система мониторинга и контроля реализации стратегии.

Стратегия получила средний балл «С». Данная методика выявила достоинства и недостатки стратегии.

Подводя основные итоги, можно выделить разорванность стратегии. Стратегия актуализируется не полностью, а частями. Так, есть актуализации от: 2020, 2021 и 2022 годов. Все актуализации представлены в одном документе. Статистическая информация чаще всего приведена за 2016 года и ранее, что является недопустимым при обосновании той или иной политики внутри стратегии.

Стратегия является весьма амбициозной. Бюджет республики не имеет достаточно средств для ее реализации. Итогом этого становится софинансирование стратегии с федеральным бюджетом, что только увеличивает дотационное положение республики.

Из-за разорванности (актуализации по частям) стратегия не смотрится целостно.

Несмотря на выделенные недостатки, стратегия имеет хорошую методологическую базу. Доработка выявленных недостатков позволит стратегии добиться больших результатов, но ради этого необходимо пожертвовать некоторыми программами.

Оценка стратегии социально-экономического развития Кемеровской области-Кузбасса³²

Стратегия социально-экономического развития Кузбасса имеет широко сформулированную миссию региона. Миссия региона- обеспечение полноценного и достойного качества жизни кузбассовцев и гостей Кузбасса, эффективная реализация национальных интересов и приоритетов России, локализованных в области, региональных приоритетов Кузбасса и всей Сибири. Результатом стратегии обеспечит новый социальный динамизм развивающегося региона, поддержание и усиление воспитания молодежи в духе патриотизма, стойкости, толерантности, взаимопомощи, доброжелательности и предприимчивости замечательных качеств людей с сибирским характером. Для стратегии был разработан слоган: «Кузбасс – сибирский характер и созидание». Миссия содержит как декларируемый, так и фундаментальный эшелон, что соответствует модели построения миссии по А. В. Райченко³³.

Авторы стратегии разработали 7 контуров приоритетов. Каждый контур имеет свой приоритет и цель, в итоге, стратегия имеет более 37 целей. Такое количество приоритетов и целей могло бы указывать на детальную проработку стратегии, но авторы не выявляют проблемных полей внутри контуров приоритетов и не работают с существующими и возможными рисками, из-за чего цели приоритетов и их задачи выглядят необоснованно.

Перейдем к анализу контуров стратегии. Контур «Кузбасс – регион достойной жизни людей» содержит четыре приоритета:

1. Кузбасс – центр профессионального превосходства, с целью: закрепление за Кузбассом лидерских позиций в профессиональном развитии в масштабах России и глобального рыночного пространства.
2. Кузбасс – центр высокого качества жизни населения, цель не озвучена, имеются только задачи
3. Кузбасс – центр достойного труда, с целью: соблюдение принятых в мире стандартов достойного труда.
4. Кузбасс – центр новых компетенций и рабочих мест зеленой экономики, с целью: создание центра развития зеленых навыков и центра развития зеленых рабочих мест в Кузбассе

³² URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/c461e87bcae53d7d6f06e406c0f24063/kem_obl.pdf

³³ URL: <https://znanium.com/catalog/product/1278500>.

В данном контуре приоритетов задачи сгруппированы и выглядят следующим образом:

- Задачи центра развития здравоохранения: информирование населения о возможных эпидемиологических угрозах и о способах поддержания здоровья; проведение ежегодного обследования здоровья населения и обследований на дому; мониторинг здоровья граждан, находящихся в зоне риска возникновения заболеваний, требующих госпитализации; внедрение и развитие региональной цифровой медицинской платформы и др.

Также в данном приоритете некоторые задачи озвучены как функции и ориентируются на процесс, пример выше. Цели внутри контура не имеет проблемного поля, но, зачастую, имеют обоснование.

Большинство задач внутри контура «Кузбасс – регион достойной жизни людей» согласованы с целями и смотрятся аутентично. Тем не менее, обильное количество задач создают ощущение громоздкости. Такое количество задач можно назвать слабым местом данного контура, т.к есть высокий риск того, что невыполнение нескольких групп задач приведет к провалу целей контура.

Приоритетами контура «Стратегическое обеспечение безопасности Кузбасса» являются:

- Стратегирование продовольственной безопасности и обеспечения питьевой водой населения Кузбасса
- Стратегирование экологической безопасности Кузбасса и сокращение угроз, обусловленных чрезвычайными ситуациями и пожарами

Перед дальнейшим анализом приоритетов необходимо определиться с термином стратегирование, который сама стратегия не раскрывает. Стратегирование – это процесс управления развитием компании, направленный на повышение устойчивости и адаптивности бизнеса. Стратегирование подразумевает комплекс мер и мероприятий, которые позволяют компании выбрать оптимальный путь реализации своего Видения в каждый момент времени. В состоянии стратегирования компания способна быстро реагировать и на входящие вызовы, и на открывающиеся возможности. При этом важно, что сбалансированы краткосрочная и долгосрочная результативность. Это постоянное движение вперед и открытие «новых земель», новых горизонтов и – одновременно –

«укоренение» в настоящем³⁴. Таким образом, задачи внутри дальнейших приоритетов стратегирования должны ориентироваться на непрерывный процесс выполнения и самосовершенствования.

Стратегическими целями приоритета «Стратегирование продовольственной безопасности и обеспечения питьевой водой населения Кузбасса» являются:

1. Обеспечение продуктовой безопасности Кузбасса в устойчивых условиях и в чрезвычайные периоды- цель сформулирована именно таким образом.
2. Создание стратегического резерва пресной воды в Кузбассе
3. Создание стратегических резервов фасованной воды в Кузбассе
4. Обновление стратегических резервов фасованной питьевой воды
5. Производство бутилированной и фасованной питьевой воды (под брендом Кузбасса) для обеспечения безопасности в форс-мажорные периоды

В то время как цели отвечают принципам стратегирования, большинство задач внутри целей не отвечают ни принципам стратегирования, ни принципам SMART. Цели приоритета не имеют проблемных полей, их заменяют обоснования, из которых необходимо самостоятельно формировать проблемное поле. Четыре цели из пяти направлены на обеспечение населения пресной водой и только одна цель направлена на продовольственную безопасность. Задачи внутри цели по обеспечению продуктовой безопасности Кузбасса не раскрывают методы анализа и оценки угроз продовольственной безопасности, также не раскрываются методы качественного улучшения хранения продовольственных товаров и сырья. Итог, идеи стратегирования отражены только в целях.

Целью приоритета «Стратегирование экологической безопасности Кузбасса и сокращение угроз, обусловленных чрезвычайными ситуациями и пожарами» является: создание комфортных условий для жизни населения Кемеровской области – Кузбасса на основе улучшения качества окружающей среды и снижения негативных последствий от чрезвычайных ситуаций и пожаров. Приоритет не предоставляет ни проблемного поля, ни обоснования, приоритет содержит описание направления целей. Приоритет имеет свои собственные подприоритеты стратегирования с целями:

³⁴ URL:
https://coachinstitute.ru/consulting/strategirovanie/?utm_source=mainsite&utm_medium=copy&utm_campaign=content

1. «Стратегирование снижения загрязнения окружающей среды на территории Кемеровской области – Кузбасса» ставит своей целью улучшение качества атмосферного воздуха в крупных промышленных центрах и в наиболее загрязненных городах Кемеровской области – Кузбасса. Задачи внутри цели направлены на процесс и направлены на минимизацию распространения угольной пыли и минимизацию выбросов вредных веществ в атмосферу. В большинстве своем, задачи борются со следствием проблем, а не с причинами. Такими проблемами являются как устаревание методов и средств фильтрации, так и локализация большинства вредоносных предприятий в черте обитания человека.

2. Цель: «Экологическое оздоровление водных объектов области, включая реки Тотьма, Иня, сохранение уникальных водных систем в соответствии с действующим паспортом федерального проекта «Сохранение уникальных водных объектов»» не содержит поле проблем, оттого только часть задач направлены на решение причин загрязнения рек. Другая часть борется со следствием проблем. В целом, задачи соответствуют цели.

3. Цель: «Эффективное обращение с отходами производства и потребления, образующимися на территории области». Задачи соответствуют цели и ориентируются на идеи рециклинга.

4. Цель: «Повышение роли особо охраняемых природных территорий области в достижении показателей социально-экономического развития региона». Задачи отвечают цели, но данная цель не вписывается в канву экологического стратегирования.

5. Цель: «Применение всеми хозяйствующими субъектами, расположенными на территории Кузбасса и оказывающими значительное негативное воздействие на окружающую среду, системы экологического регулирования, основанной на использовании наилучших доступных технологий». Цель можно охарактеризовать как одно большое слабое место. Проблема цели состоит в том, что системы экологического регулирования должны быть основаны на использовании наилучших доступных технологий. Авторы не раскрывают эти технологии и в нынешнем положении страны, имеется высокая вероятность снижения качества тех самых «наилучших доступных технологий». Таким образом, цель может быть выполнена, но неизвестно какая часть предприятий сможет перейти действительно на новые технологии регулирования, а какая перейдет на устаревшие технологии и метрики.

6. Цель: «Поэтапная ликвидация расположенных на территории Кузбасса наиболее опасных объектов накопленного экологического ущерба». Задачи соответствуют цели и контуру приоритета, но также как и во всех предыдущих целях, не прослеживается идея стратегирования.

7. Цель: «Поэтапная ликвидация расположенных на территории Кузбасса наиболее опасных объектов накопленного экологического ущерба». На такую важную цель отведено всего три задачи.

8. Цель: «Сокращение числа чрезвычайных ситуаций (включая пожары)». Задачи внутри цели оформлены как процесс. И направлены на профилактику и мониторинг.

Итак, цели внутри приоритета «Стратегирование экологической безопасности Кузбасса и сокращение угроз, обусловленных чрезвычайными ситуациями и пожарами» не обладают ни полями проблем, ни обоснованиями. Задачи целей, как и сами цели, могут не отвечать принципам стратегирования.

Следующим приоритетом является «Стратегирование бережного и рационального использования лесов; преодоление последствий экстенсивной модели лесопользования». Целью приоритета является: трансформация лесного хозяйства Кемеровской области – Кузбасса от экстенсивной модели развития к устойчивому управлению лесами. Применение технологий рекультивации земель, нарушенных различными видами горных разработок, посредством создания лесных культур. Производство высококачественной древесины в объемах, необходимых для удовлетворения потребностей лесного комплекса региона. Приоритет содержит задачи в виде процессов, в остальном, задачи отвечают идеям стратегирования, присутствует раскрытие используемых терминов внутри приоритета.

Далее, контур имеет два приоритета, которые не соответствуют форме составления приоритета, это: «Факторы, определяющие потенциал зоны влияния Крапивинской ГЭС» и «Обоснование стратегической целесообразности создания Фонда рекультивации земель Кузбасса». На первый такой «приоритет» будет уделено большое внимание, т.к он является слабым местом не только контура по стратегированию экологии, но и опасным для самой экологии в реальности.

В «приоритете» «Факторы, определяющие потенциал зоны влияния Крапивинской ГЭС» целью ставится «принятие решения о возобновлении строительства или ликвидации Крапивинской ГЭС», цель содержит только одну задачу- анализ стратегических факторов, после чего идет перечисление уже сформированных двенадцати факторов и двух отрицательных. Данный приоритет не предусматривает влияния разрывных инноваций и не предусматривает, что строительство ГЭС станет таким фактором для соседних регионов. Тем не менее, фактор дороговизны (которая по экспертным оценкам составляет 600 млн

долларов)³⁵ и нынешнее положение России не предоставляют возможности строительства ГЭС. Стоит отметить и тот факт, что авторы как бы смазывают фактор экологии и пишут, что строительство ГЭС приведет только к небольшой площади затопления. Значительная площадь затопления – 670 кв. км, включающая с. Салтымаково, а также части двух ООПТ регионального значения: Салтымаковского и Бунгарапско-Ажандаровского заказников. Для начала, необходимо понять причины отказа от строительства ГЭС в 1989 году. Администрация области утверждает, что проект был заброшен из-за проблем с финансированием³⁶. В действительности же, без утвержденного проекта и экспертизы Минводхоз СССР начал строительство плотины Крапивинского гидроузла в 1975 году. Во время строительства ГЭС научные сотрудники КемГУ под руководством д.б.н. В.Н. Скалона, специалисты санэпиднадзора и другие организации сделали вывод: гидроузел нецелесообразно использовать. Недовольство строительством водохранилища на Томи поддержали общественные деятели, журналисты и кандидаты в депутаты разных уровней. Если возобновлять строительство, то понадобится полномасштабная экспертиза всех построенных сооружений. Популистская риторика заключается в том, что строительство ГЭС даст новые рабочие места, сделает Кузбасс ведущим регионом по выработке электричества. Проблема заключается в том, что река Томь ниже Новокузнецка сильно загрязнена стоками угольных предприятий. Строительство водохранилища приведет к значительному усилению ветров, более частому появлению туманов и изменению привычной флоры и фауны района. Несомненно, строительство ГЭС имеет свои положительные факторы, но необходимо более комплексно провести анализ негативных факторов. В администрации должны учесть компенсации лесному хозяйству, рыбопромысловым бригадам и фермерским хозяйствам Притомья за использование ресурсов реки. Следует провести оценку ущерба и предусмотреть компенсационные меры в связи с нарушением естественных мест обитания видов Красной книги. Стоит учесть, что данный «приоритет» относится к экологии, хотя ему место в диверсификации экономики региона.

В «приоритете» «Обоснование стратегической целесообразности создания Фонда рекультивации земель Кузбасса» содержится несостыковка. Так, с одной стороны, даны цели не приоритета, а цели фонда, коих насчитывается три. С другой стороны, две из трех задач не относятся к приоритету, а третья задача соответствует целям фонда.

³⁵ Указывается в самой стратегии

³⁶ URL: <https://ako.ru/news/detail/pravitelstvo-kuzbassa-i-rusgidro-dogovorilis-o-sotrudnichestve-po-proektu-krapivinskogo-gidrouzla-> (дата обращения: 18.05.2022).

Далее идет последний приоритет экологического стратегирования: «Стратегирование развития экологического машиностроения в Кузбассе». В нынешних условиях, приоритет является слабым местом. Сутью приоритета является формирование специализированной отрасли экологического машиностроения, которая будет способствовать улучшению качества окружающей среды и созданию комфортных условий для жизни кузбассовцев. Проблема состоит в том, что задача: «Формирование плана импортозамещения экологического оборудования продукцией регионального сегмента отрасли экологического машиностроения» сегодня невозможна. Ввиду минимального импорта в Россию технологий, нет возможности создавать такие машины без наличия технологий, на создание такой технологии уйдет большое количество времени. Также немаловажным фактором того, что о данном приоритете будут говорить все меньше говорит и решение Правительства РФ³⁷, если раньше Россия поддерживала видимость тренда на соблюдение экологических норм, то сегодня такая видимость пропадает.

На этом экологические приоритеты стратегирования заканчиваются и начинаются приоритеты «Стратегирование информационной и финансовой безопасности в условиях цифровизации Кузбасса»

Информационная безопасность (в условиях цифровизации) обеспечивает доступность корпоративных цифровых активов и включает в себя: обеспечение технологической безопасности; обеспечение контроля воздушного пространства; создание интегрированных интеллектуальных систем безопасности; создание цифрового центра принятия решений; обеспечение финансовой безопасности; стратегирование общественной безопасности. Проблемы данных приоритетов идентичны проблемам, описанным выше.

Итак, контур стратегирования безопасности региона выглядит невнятным, часть приоритетов должны быть в следующем контуре по диверсификации экономики. Контур стратегирования безопасности выглядит раздутым, цели и задачи формируются на пустом месте, авторы ангажированы в некоторых вопросах. Из-за обильного количества целей и задач контур перегружен.

Контур «Стратегическая диверсификация экономики Кузбасса» также как и предыдущий контур сильно перегружен. Цели и задачи не опираются на существующие

³⁷ URL: <http://government.ru/docs/all/140920/>.

проблемы, а на перспективы приоритетов диверсификации, по такому принципу, данные приоритеты можно перенести со стратегии социально-экономического развития Кемеровской области на другой соседний регион. Как и в предыдущих контурах, авторы делают сильный уклон в стратегиорование, но формулирование ни целей, ни задач не отвечают идеям стратегиорования. В контуре по диверсификации экономики присутствуют приоритеты социального характера, это: «Стратегирование обеспеченности природным газом населения и предприятий Кузбасса» и «Стратегирование развития городской и сельской инфраструктуры и создания благоприятной городской и сельской среды в Кузбассе (в том числе в моногородах)». Данные приоритеты содержат в себе как экономические и социальные цели, так и экологические. Приоритет «Стратегическое развитие внутрирегиональной транспортной системы Кузбасса» содержит в себе цели, которые невозможно было выполнить ни в докризисные годы, ни сегодня. Как говорилось выше, Кузбасс не обладает ни потенциалом в производстве электрокаров и наличии технологий для этого, ни спросом граждан региона на электроавтомобили, более того это ещё сложнее осуществить с современным регрессивным импортозамещением, которое ожидает Россию³⁸. Авторы рассчитывают на использование электробусов, не видя реальных выгод и перспектив от собственного приоритета по расширению газификации. Авторы не решились подсчитать стоимость ни обслуживания электробусов, ни стоимость их производства. Несомненно, стоимость электричество дешевле пропан-бутана и метана примерно в два раза³⁹, но на большой дистанции электробусы проигрывают из-за высокой стоимости комплектующих и высокой стоимости строительства инфраструктуры для электрокаров, об этом же пишут журналисты интернет-издания *Baza* со ссылкой на отчеты департамента транспорта Москвы в 2019 году⁴⁰. Также, об эффективности газомоторного муниципального транспорта заявляет Е. Н. Пронин, главный специалист ООО «Газпром экспорт»⁴¹. Итак, как и в предыдущих контурах, авторы злоупотребляют экспертным подходом при составлении стратегий и рассчитывают исправить плачевную ситуацию региона через технократические методы.

Контур «Стратегическое развитие систем жизнеобеспечения Кузбасса (водоснабжение и водоотведение)» как следует из названия контура, под системой жизнеобеспечения понимается водоснабжение и водоотведение, ни о чем другом в этом контуре речи не идет. С одной стороны, авторы следуют своему названию контура, с другой

³⁸ URL: <https://glineq.blogspot.com/2022/04/the-novelty-of-technologically.html?m=1> (дата обращения: 19.05.2022).

³⁹ URL: <https://ria.ru/20210510/ekspert-1731631575.html> (дата обращения: 19.05.2022).

⁴⁰ URL: <https://baza.io/posts/715f645d-1d7c-4375-b359-cf1b58e72308> (дата обращения: 19.05.2022).

⁴¹ Пронин, Е. Н. Мировой газомоторный рынок / Е. Н. Пронин. 2014, С. 60-75.

стороны, под системой жизнеобеспечения понимается совокупность взаимосвязанных специализированных институтов, направленных на поддержание и развитие жизнедеятельности социальной общности определенной территории и органов управления, обеспечивающих функционирование и развитие указанных институтов, об этом пишет руководитель Аппарата Думы Сургутского района Л. П. Устинова⁴². В целом, приоритеты и цели отвечают приведенной информации о необходимости контра.

Контур «Стратегирование внешнеэкономических, научно-образовательных, культурных, спортивных связей и международной кооперации» имеет ряд узких мест. Узким местом приоритета «Кардинальное преобразование Кузбасса в торговый центр и хаб Сибири» является его зависимость от одновременную реализацию взаимозависимых проектов:

1. Организация современного железнодорожного транспортного коридора Таштагол – Урумчи.
2. Создание современного транспортно-логистического центра по типу «сухого порта» на территории Кузбасса.
3. Создание особой экономической зоны (ОЭЗ) в Кузбассе (промышленно-производственного типа) и формирование специализированных инновационных научно-технологических центров и производственных зон.

Итак, жизнеспособность всего приоритета зависит от стечения обстоятельств. Во-первых, строительство железнодорожного транспортного коридора Таштагол – Урумчи нецелесообразно, имеется Туркестано-Сибирская магистраль, строительство напрямую весьма дорогое, т.к коридор будет проходить через Алтайско-Саянскую горную страну. Во-вторых, создание современного транспортно-логистического центра по типу «сухого порта» на территории Кузбасса требует вложений и конкурентных преимуществ по сравнению с существующим транспортно-логистическим хабом в Новосибирской области. В-третьих, процесс создания ОЭЗ зависит от соблюдения условий в заявке на получение статуса ОЭЗ⁴³. Таким образом, приоритет можно считать неосуществимым.

Приоритет «Формирование глобального стратегического бренда Кузбасса» сегодня актуален исключительно для внутрироссийского рынка, т.к за пределами России любой региональный бренд сегодня токсичен. Задачи соответствуют территориальному брендингу,

⁴² URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-suschnost-sistemy-zhizneobespecheniya-munitsipalnogo-obrazovaniya>.

⁴³ URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/22673>

цель же звучит следующим образом: реализация стратегии повышения конкурентоспособности городов, областей и географических зон Кемеровской области – Кузбасса для эффективного выхода на внешние рынки, привлечения инвесторов, туристов, новых жителей и квалифицированных мигрантов- цель не должна быть оформлена как процесс, это относится и к другим целям стратегии.

Цели и задачи приоритета «Диверсификация товарной структуры и направлений экспорта Кузбасса» отвечают требованиям регионального экспортного стандарта⁴⁴.

Контур «Стратегирование научно-технологического потенциала Кузбасса и цифровизации региональной экономики» плохо проработан. Авторы предлагают создать систему мониторинга перспективных технологий в России: «Создание центра мониторинга технологий Кузбасса», проблема данной идеи в том, что в России уже существует система, которая называется «Национальная технологическая инициатива». В рамках НТИ происходит объединение представителей бизнеса и экспертных сообществ для развития перспективных технологических рынков и отраслей. Платформа НТИ предоставляет в том числе и региональные методологические рекомендации, которые призваны упорядочить в регионах работу органов власти и предпринимательских сообществ по сбору и апробации проектов НТИ.

Приоритет «Цифровая трансформация угольной отрасли и предприятий других отраслей промышленности Кузбасса» ставит своей целью- создание и внедрение инновационных технологий в отраслях добычи твердых полезных ископаемых и машиностроения, роботизации и электрификации угольной отрасли и других отраслей промышленности. Цель ставит следующие задачи:

1. Повышение промышленной безопасности и трудовой дисциплины.
2. Снижение экологического ущерба.
3. Обеспечение роста производительности труда и техники за счет сокращения времени простоя техники и снижения расходов на ее обслуживание.
4. Оценка эффектов от цифровой трансформации в угольной и других отраслях промышленности Кузбасса.
5. Трансфер цифровых технологий (в том числе зеленых) в другие отрасли промышленности Кузбасса и регионы страны.

⁴⁴ URL: https://www.exportcenter.ru/company/region_standard/.

Как видно, только 4 и 5 задача соответствуют цели. Первые три задачи абсолютно не соответствуют ни идеям контура, ни цели приоритета.

Приоритет «Эффективное участие Кузбасса в федеральном проекте «Цифровой Обь-Иртышский бассейн» предусматривает реализацию только одной из четырёх целей федерального проекта «Цифровой Обь-Иртышский бассейн».

Цель: создание первого в мире цифрового двойника речного бассейна как семейства взаимосвязанных прогнозных информационных, имитационных и математических моделей.

Цель ставит следующие задачи:

1. Обеспечение доказательной базы состояния экосистем и возникающих нарушений.
2. Оперативное и эффективное реагирование на выявляемые нарушения.
3. Минимизация последствий и в перспективе создание условий, предотвращающих грубые нарушения экологического законодательства ввиду прозрачности и наглядности информации в режиме реального времени.

Данные задачи не соответствуют цели, более того, эти задачи соответствуют терм оставшимся целям федерального проекта⁴⁵.

Успех стратегирования всех приоритетов в стратегии зависит от реализации приоритетов: «Развитие ситуационных центров в системе цифрового потенциала Кузбасса» и «Применение в ситуационных центрах Кузбасса прогнозных и стратегических механизмов имитационного моделирования». Совершенствование технологий автоматизации управления происходит непрерывно, и все больше руководителей высшего уровня понимают, что с их помощью управление может стать более эффективным. Системный подход к управлению с опорой на автоматизацию нашел свое воплощение в комплексном информационно-аналитическом и организационном решении под названием «ситуационный центр». Системный подход к управлению с опорой на автоматизацию нашел свое воплощение в комплексном информационно-аналитическом и организационном решении под названием «ситуационный центр». С течением времени маркетинговые и имиджевые составляющие стали заслонять практический смысл идеи ситуационных

⁴⁵ URL: <https://xn--42-bmce4b.xn--p1ai/napravleniya/cifrovoj-ob-irtyshskij-bassejn>.

центров. Именно от работоспособности такого центра зависит принятие решений стратегирования, суть которого быстрое реагирование и на входящие вызовы, и на открывающиеся возможности.

Контур «Стратегирование финансовой системы Кузбасса» содержит два приоритета:

«Трансформация финансовой системы и развитие авангардных финансовых институтов развития Кузбасса»- задачи приоритета смотрятся аутентично, но авторы не обращают внимания на уже имеющиеся институты в Кузбассе, один из которых «Мой бизнес»⁴⁶.

«Стратегирование развития рынка ценных бумаг в Кузбассе»- авторы не учитывают принципы развития рынка ценных бумаг. Более того, отсутствует необходимость в создании своего собственного рынка ценных бумаг, т.к существует уже 10 фондовых бирж в России, 4 из которых предоставляют реальный интерес для акционеров: «Московская Биржа», Уральская региональная валютная биржа, ФБ СПб и СПВБ. Основной же биржей в России является ММВБ и РТС ныне объединены в ОАО «Московская Биржа».

Таблица 6. Оценка стратегии социально-экономического развития Кемеровской области-Кузбасса по методике экспресс-оценки В.Н. Блинова.

№	Наименование критериев	Характеристика	Оценка
1	«Клиентность»	Стратегия не опирается на реальные требования региона. Авторы стратегии не выделяют ключевых стейкхолдеров. Стейкхолдеры не привлекаются.	0
2	«Проактивность»	Стратегия обладает долгосрочным видением и отчетливо видит место и роль региона как в СФО, так и в РФ.	2
3	«Актуальность»	Контур и приоритеты не выявляют проблемное поле своей деятельности. В приводимых обоснованиях контуров не содержится статистической информации.	0
4	«Прогностическая ценность»	Цели и задачи в контурах не имеют временной привязки и направлены на процесс.	1
5	«Синергичность»	Стратегия предполагает создание новых конкурентных преимуществ экономики региона, но эти преимущества неосуществимы.	1
6	«Научно-методический уровень»	Стратегия имеет большое количество ошибок в методологии. Присутствуют термины из регионоведения и стратегического менеджмента, но авторы неправильно их раскрывают.	0

⁴⁶ URL: <https://moibiz42.ru/>.

7	«Нелинейность»	Стратегия не рассматривает циклические изменения.	0	
8	«Гибкость»	Идея стратегирования предполагает быстро реагировать на входящие вызовы и на открывающиеся возможности, при этом, краткосрочная и долгосрочная результативность сбалансированы. Этого в стратегии нет. Анализ вероятных сценариев развития событий отображается в сценариях развития.	0,5	
9	«Унифицированность»	Стратегия является симулякром. Она соответствует методологическим рекомендациям поверхностно.	0	
10	«Целостность»	Часть целей не соответствует названиям контуров и приоритетов, часть задач не согласовывается с целями и приоритетами.	0	
11	«Рациональность»	Бюджет области не сможет сам обеспечить выполнение назначенных приоритетов. Финансовые ресурсы формируются из следующих источников: прямое бюджетное финансирование, внебюджетные инвестиции в основной капитал, государственно-частное и муниципально-частное партнерство, государственная поддержка, соглашения о социально-экономическом сотрудничестве и краудсорсинг.	0,5	
12	«Реалистичность»	Область не располагает ресурсами для выполнения намеченных контуров приоритетов.	0	
13	«Оцениваемость»	Система индикаторов советует целям стратегии, также оценка происходит по ВРП.	1,5	
14	«Контролируемость»	Текущий контроль осуществляется постоянно в течение всего периода реализации стратегии путем ежегодного мониторинга и анализа промежуточных результатов ее реализации.	2	
15	«Чувствительность к сбоям»	Стратегия не пытается выявлять и работать с рисками, отсутствуют SWOT и PEST анализы.	0	
Итоговая оценка в баллах		8,5	Итоговая оценка в процентах	28,3%

Таблица 7. Оценка стратегии социально-экономического развития Алтайского края по методологии Черпа-Киркпатрика:

Принципы	Критерии				Развернутая оценка
	1	2	3	4	
Интеграция и устойчивость	D	D	C	D	Стратегия не имеет комплексного анализа экономических, социальных и экологических проблем, стратегия не рассматривает реальные проблемы региона. Часть целей и задач не связаны между собой. Авторы не разбираются в сфере экологии и устойчивого развития.

					Авторы стратегии не уделяют внимания общемировой повестке на переход к устойчивому развитию.
Участие и консенсус	D	C	D	D	Стратегия составлялась экспертным подходом. Стратегия не раскрывает стейкхолдеров. Стратегия находится в общем доступе, но осведомлённость о ней мала. Долгосрочное видение присутствует и учитывает краткосрочные и среднесрочные потребности в реализации, но без привязки к конкретным задачам.
Таргетинг, ресурсное обеспечение и мониторинг	D	D	C	D	На данный момент стратегия не может быть реализована за счет бюджета Кемеровской области-Кузбасса. Механизмы реализации стратегии привязаны к бюджету.

Стратегия получила 8.5 баллов по методу экспресс-оценки, что соответствует 28,3% необходимых свойств от оптимального варианта и средний критерий по методике Черпа-Киркпатрика «D». Проведенные оценки раскрыли большой спектр слабых мест стратегии. Методика В.Е. Селиверстова и Л.В. Мельниковой позволила выявить гигантизм и недоучет реальных возможностей региона.

На основе разностороннего анализа стратегии социально-экономического развития Кемеровской области-Кузбасса можно сделать следующие выводы:

Авторы стратегии предлагают реализовать большое количество приоритетов, но регион не имеет ресурсов для реализации настолько амбициозного проекта. Авторы стратегии не обращают внимание на физическую географию, о чем свидетельствует идея строительства железнодорожной ветки Таштагол-Урумчи, которая проходит через самую высокую горную страну в Северной Азии- Алтайско-Саянскую горную страну. Авторы склонны к гигантизму и ангажированности, об это говорит как идея строительства Крапивинской ГЭС, так и мнимая Кузбасская агломерация, которой не существует на самом деле, Кемеровская область имеет две агломерации- Кемеровскую и Новокузнецкую. Авторы допускают большое количество методологических ошибок и не вникают в суть стратегирования. В погоне за приоритетами по стратегированию всего, исполняющие лица стратегии попадут в то, от чего грамотные проекты по стратегированию спасают проекты стратегий- в операционную ловушку, где важно выполнить не цели и задачи стратегии, а поставленные планы по выполнению мероприятий. Авторы составили стратегию амбициозной и оторванной от действительности.

Оценка стратегии социально-экономического развития Новосибирской области⁴⁷

Миссия стратегии социально-экономического развития Новосибирской области обеспечивает ориентиры для определения целей следующих уровней. Миссия- быть центром генерирования уникального человеческого капитала, максимальной реализации потенциала человека.

Достижение миссии планируется через следующие приоритеты:

1. Развитие человеческого капитала и социальной сферы
2. Развитие конкурентоспособной экономики с высоким уровнем предпринимательской активности и конкуренции
3. Создание современной и безопасной среды для жизни, преобразование городов и поселков Новосибирской области

Стратегическая цель приоритета «Развитие человеческого капитала и социальной сферы» звучит как «Развитие человеческого капитала, обеспечение высоких стандартов благосостояния человека, социального благополучия и согласия в обществе». Приоритет имеет цели второго уровня, которые направлены на достижение результата стратегической цели. Всего имеется 9 целей второго уровня, которые имеют собственные задачи. Задачи составлены грамотно и находятся в синергии. Цели и задачи отвечают на имеющиеся проблемы региона и соответствуют федеральным проектам в сфере развития человеческого капитала.

Приоритет по развитию конкурентоспособной экономики ставит перед собой 5 стратегических целей:

1. Стратегическая цель «Обеспечение перехода к экономике знаний» опирается на одну из самых сильных сторон Новосибирской области- крупнейший образовательный центр СФО. Цели второго уровня и их задачи находятся в синергии и не сформулированы как процесс.

2. Стратегическая цель «Создание условий повышения эффективности всех видов социально-экономической деятельности и снижение транзакционных издержек в экономике за счет внедрения цифровых технологий и обеспечение лидерства в РФ по созданию и внедрению цифровых сервисов для граждан и организаций». Стратегическая цель

⁴⁷ URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/b3512106265969360304211629499d3b/20181120no.pdf>

опирается на имеющийся опыт области по внедрению цифровых технологий в социально-экономической сфере. Стратегическая цель не имеет целей второго уровня и задачи напрямую влияют на успех стратегической цели. Стратегическая цель отвечает требованиям национального проекта «Цифровая экономика».

3. Стратегическая цель по обеспечению прорывного экономического развития на базе важнейших конкурентных преимуществ. Цели второго уровня- обеспечение мирового уровня конкурентоспособности и формирование продовольственной безопасности региона. Цель и задача по обеспечению соответствует своей стратегической цели, в то время как вторая цель только косвенно связана со стратегической целью, т.к задачи данной цели направлены на повышение эффективности сельского хозяйства и пищевой промышленности, а также обеспечение населения региона безопасным и конкурентным по цене продовольствием.

4. Стратегическая цель по укреплению позиций региона как межрегионального оптово-логистического центра соответствует возможностям региона. Стратегическая цель не имеет целей второго уровня и задачи напрямую влияют на успех стратегической цели.

5. Стратегическая цель по максимальной реализации экспортного потенциала ставит перед собой одну задачу- содействовать развитию несырьевого экспорта, стимулировать экспорт услуг, включая услуги образования, здравоохранения, туризма, транспорта. Данную задачу можно декомпозировать на две задачи, которые соответствовали бы сильным сторонам Новосибирской области: знания- экспорт результатов интеллектуальной деятельности; технологии- экспорт продукции, выпускаемой компаниями наукоемких отраслей, произведенной с использованием новейших образцов техники и технологий.

Приоритет по созданию современной и безопасной среды для жизни ставит перед собой две стратегические цели- обеспечение рационального природопользования и превращение Новосибирской области в центр Сибирской конурбации.

1. Стратегическая цель «Обеспечение рационального природопользования» ставит перед собой выполнение двух задач- обеспечить соблюдение сбалансированного потребления природных ресурсов исходя и обеспечить снижение антропогенного воздействия на окружающую среду. Задачи соответствуют стратегической цели.

2. Стратегическая цель по превращению Новосибирской области в центр Сибирской конурбации имеет две цели второго уровня- развитие Новосибирской и Барабинско-Куйбышевской агломераций как опоры для сбалансированного, гармоничного пространственного развития региона и создание условий для комфортной жизни людей на

территории Новосибирской области посредством социального, инфраструктурного развития сельских территорий, преодоление к 2030 году существующего дисбаланса между развитием агломераций и сельскими территориями. Данные цели направлены на развитие комфортной среды проживания. Задачи внутри цели синергичны.

Таблица 8. Оценка стратегии социально-экономического развития Новосибирской области по методике экспресс-оценки В.Н. Блинова.

№	Наименование критериев	Характеристика	Оценка
1	«Клиентность»	Авторы стратегии не выделяют ключевых стейкхолдеров. Стейкхолдеры не привлекаются.	0
2	«Проактивность»	Стратегия обладает долгосрочным видением и отчетливо видит место и роль региона как в СФО, так и в РФ.	2
3	«Актуальность»	Стратегия ориентирована на решение имеющихся проблем региона. Проблемы выявляются корректно, но отсутствует структурированное дерево проблем региона.	1,5
4	«Прогностическая ценность»	Цели и задачи в программах не имеют временной привязки, но привязаны к этапам выполнения стратегии.	1
5	«Синергичность»	Стратегия предполагает создание новых конкурентных преимуществ экономики региона, которые опираются на знания, технологии и компетенции. Итогом выполнения приоритетов станет формирование Индустрии 4.0 и повышение качества человеческого капитала	2
6	«Научно-методический уровень»	Используются современные методы региональной политики и стратегического анализа.	2
7	«Нелинейность»	Стратегия не рассматривает циклические изменения.	0
8	«Гибкость»	Альтернативные варианты решения проблем отсутствуют. Анализ вероятных сценариев развития событий отображается в сценариях развития, сценарии развития опираются как на внутрироссийские факторы, так и внешние факторы.	1
9	«Унифицированность»	Стратегические цели соответствуют приоритетам и методическим рекомендациям федеральных органов власти и управления.	2
10	«Целостность»	Стратегические цели, цели второго уровня и задачи согласованы между собой как внутри приоритета, так и с целями и задачами других приоритетов	2
11	«Рациональность»	Ресурсы области используются рационально и направлены на получение максимального результата из вложенных средств. Стратегия	2

		рассматривает различные средства финансирования.	
12	«Реалистичность»	Финансирование стратегии исключительно за счет консолидированного бюджета невозможно, областной бюджет покрывает 50% необходимых бюджетных средств, еще 20% покрывает местный бюджет, остальные 30%-средства из федерального бюджета. В целом, для первого этапа стратегии необходимо 610,5 млрд. рублей, из 158,9 5 млрд. рублей или 26%-внебюджетные средства, остальные 451,6 млрд. рублей- бюджетные средства, из которых 70% формируются за счет областного и местных бюджетов. Таким образом, область может покрыть примерно 51% от необходимых затрат. Исходя из этого, финансирование приоритетов будет определяться по уровню влияния приоритетов на ВРП региона, т.е первая очередь – мероприятия, направленные на достижение приоритета 2; вторая очередь – мероприятия, направленные на достижение приоритета 3, третья очередь – мероприятия, направленные на достижение приоритета 1.	2
13	«Оцениваемость»	Система индикаторов советует целям стратегии, также оценка происходит по ВРП.	1,5
14	«Контролируемость»	Текущий контроль осуществляется постоянно в течение всего периода реализации стратегии путем ежегодного мониторинга и анализа промежуточных результатов ее реализации.	2
15	«Чувствительность к сбоям»	Стратегия выявляет и работает с рисками, присутствует SWOT анализ.	2
Итоговая оценка в баллах		23	Итоговая оценка в процентах 76,6%

Таблица 9. Оценка стратегии социально-экономического развития Новосибирской области по методологии Черпа-Киркпатрика:

Принципы	Критерии				Развернутая оценка
	1	2	3	4	
Интеграция и устойчивость	A	A	B	C	Стратегия имеет комплексный анализ экономических, социальных и экологических проблем, стратегия рассматривает реальные проблемы региона. Цели и задачи связаны между собой. Авторы стратегии частично уделяют внимание общемировой повестке на переход к устойчивому развитию.
Участие и консенсус	D	C	B	B	Стратегия не показывает заинтересованных сторон, единственной такой стороной является заказчик-

					администрация области. Стратегия находится в общем доступе, ежегодно проводится отчет по проделанной работе. Долгосрочное видение присутствует и опирается на различные факторы.
Таргетинг, ресурсное обеспечение и мониторинг	С	С	С	С	Стратегия не может быть реализована за счет области. Механизмы реализации стратегии привязаны к бюджету. Присутствует система мониторинга и контроля реализации стратегии.

Подводя итоги оценки стратегии, можно выделить следующие моменты: приоритеты раскрываются через взаимосвязанную систему стратегических целей первого уровня, целей второго уровня и задач, которые поставлены для достижения целей; стратегические цели, цели второго уровня и их задачи составлены грамотно и не имеют ярко выраженных недостатков, за исключением привязки ко времени выполнения целей, что некритично в условиях постоянного мониторинга и корректирования стратегии. Стратегия получила высокую оценку по методике экспресс-оценивания- 23 балла, что соответствует 76,6% необходимых свойств от оптимального варианта и критерий «С» при оценивании устойчивого развития по методике Черпа-Киркпатрика.

Оценка стратегии социально-экономического развития Томской области⁴⁸

Миссия Томской области отражает место и ориентиры формируемых приоритетов. Миссия Томской области – обеспечение лучшего качества жизни в Сибири за счет реализации модели интенсивного развития.

Стратегия имеет 6 приоритетов социально-экономического развития области:

1. Направить стратегические проекты на благополучие и качество жизни каждого жителя региона;
2. Построить инфраструктуру цифрового общества;
3. Обеспечить развитие глобально значимого технологического центра с высокомаржинальными продуктовыми и сервисными специализациями;
4. Трансформировать промышленность по структуре в сторону обрабатывающего сектора с высокой производительностью труда, встроенного в производственно-технологические платформы Российской Федерации и стран-партнеров;

⁴⁸ URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/ccf4d7e264e8182820b0359c93f8fbb5/proekt_strategii.PDF

5. Инициировать создание институтов регионального и международного сетевого партнерства для трансформации экономики и занятости;

6. Сформировать условия для самореализации жителей всех возрастов, развития новых профессий и креативных индустрий.

Приоритеты задают фокус и формируют образ будущего области с горизонтом до 2030 года и определяются национальными целями развития Российской Федерации до 2030 года.

Помимо миссии, стратегия имеет целевой образ, в котором отражается место и роль Томской. Целевой образ - конкурентоспособный регион с устойчивой, экологически чистой, основанной на высоких промышленных переделах, капитализации знаний и благополучии человека открытой развивающей экономической средой. Для определения образа имеется ряд характеристик целевого состояния.

Стратегия ставит перед следующие цели социально-экономического развития:

1. Цель «Реализация модели интенсивного развития, включая развитие высокотехнологичных производств на основе потенциала научно-образовательного комплекса, создание условий для инвестиций, развитие предпринимательства». Задачи внутри цели сформулированы грамотно и находятся в синергии, но у цели и задач отсеивают проблемные поля. Этот недостаток отчасти решается наличием анализа портфеля доступных услуг. Несмотря на это, цель и задачи имеют развернутое обоснование и видение результатов.

2. Цель «Рациональное использование природного капитала Томской области, устойчивое развитие агропромышленного комплекса». Имеется долгосрочное видение цели. Проблемное поле выделено только у первой задачи, которая посвящена обеспечить рациональное использование природных ресурсов, вторая задача не содержит проблемного поля и работает с тенденциями АПК.

3. Цель «Повышение уровня и качества жизни населения на всей территории Томской области, накопление человеческого капитала». Цель и задачи не содержат проблемных полей и отталкиваются в целеполагании от существующих трендов. Отдельного внимания заслуживает задача 3.3, т.к авторы не рассматривают возможного падения спроса на недвижимость, причиной которого может стать высокая рыночная цена новой комфортной недвижимости, итогом чего также станет и перенасыщение рынка недвижимости. Цель имеет обширный и детально проработанный план мероприятий.

4. Цель «Сбалансированное территориальное развитие, в т.ч. за счет развития инфраструктуры в Томской области». Цель выявляет главную территориальную проблему области- дисбаланс развития северный и южных районов. Задачи отвечают сложившемуся вызову.

5. Цель «Эффективное управление регионом и цифровая трансформации». Проблемное поле отсутствует. Цель и задачи согласованы и работают со сложившимися тенденциями.

Таблица 10. Оценка стратегии социально-экономического развития Томской области по методике экспресс-оценки В.Н. Блинова.

№	Наименование критериев	Характеристика	Оценка
1	«Клиентность»	Стратегия выделяет ряд ключевых стейкхолдеров, с которыми согласуются мероприятия. Методы выявления стейкхолдеров отсутствуют.	1
2	«Проактивность»	Стратегия обладает долгосрочным видением и отчетливо видит место и роль региона как в СФО, так и в РФ. Стратегия рассматривает макроэкономические параметры и их последствия для региона.	2
3	«Актуальность»	Стратегия рассматривает решение проблем, выявленных на предыдущих этапах, но отсутствуют механизмы структурирования проблем.	1
4	«Прогностическая ценность»	Анализ, цели и задачи отражают долгосрочные тенденции и вызовы.	2
5	«Синергичность»	Стратегия предполагает создание новых конкурентных преимуществ экономики региона, которые опираются на сильные стороны региона.	2
6	«Научно-методический уровень»	Используются современные методы региональной политики и стратегического анализа.	2
7	«Нелинейность»	Стратегия рассматривает циклические изменения.	2
8	«Гибкость»	Используются сценарные подходы, но отсутствуют методы альтернативного решения проблем.	1
9	«Унифицированность»	Стратегические цели соответствуют приоритетам и методическим рекомендациям федеральных органов власти и управления.	2
10	«Целостность»	Цели и задачи согласованы как между собой, так и с целями и задачами других приоритетов	2
11	«Рациональность»	Ресурсы области используются рационально и направлены на получение максимального результата из вложенных средств. Стратегия	2

		предусматривает различные варианты финансирования проектов.	
12	«Реалистичность»	Авторы различают понятия желаемого и возможно и рассматривают выполнение целей через ресурсное ограничение.	1
13	«Оцениваемость»	Система индикаторов советует целям стратегии, среди индикаторов присутствуют индикаторы в долларовом эквиваленте, что выделяет данную стратегию на фоне остальных.	2
14	«Контролируемость»	Контроль над осуществлением стратегии ведется в течение всего периода реализации путем ежегодного мониторинга и анализа промежуточных результатов ее реализации.	2
15	«Чувствительность к сбоям»	Стратегия выявляет и работает с рисками, но SWOT, PEST и иные анализы отсутствуют.	1
Итоговая оценка в баллах		25	Итоговая оценка в процентах
			83,3%

Таблица 11. Оценка стратегии социально-экономического развития Томской области по методологии Черпа-Киркпатрика:

Принципы	Критерии				Развернутая оценка
	1	2	3	4	
Интеграция и устойчивость	В	А	В	В	Стратегия имеет комплексный анализа экономических, социальных и экологических проблем. Цели и задачи связаны между собой. Авторы стратегии уделяют внимание общемировой повестке на переход к устойчивому развитию и декарбонизации.
Участие и консенсус	А	В	В	В	Стратегия показывает стейкхолдеров. Стратегия находится в общем доступе, ежегодно проводится отчет по проделанной работе. Долгосрочное видение присутствует и опирается на различные факторы.
Таргетинг, ресурсное обеспечение и мониторинг	В	С	С	С	Стратегия не может быть реализована за счет бюджета области, имеются различные механизмы по привлечению средств в регион. Механизмы реализации стратегии привязаны к бюджету. Присутствует система мониторинга и контроля реализации стратегии.

По результатам оценки стратегии, можно выделить следующие ключевые моменты: цели и задачи находятся в синергии и отвечают поставленным приоритетам. Стратегия получила высокую оценку по методике экспресс-оценивания- 25, что соответствует 83,3% необходимых свойств от оптимального варианта и критерий «В» при оценивании

устойчивого развития. Не менее важной и отличительной особенностью стратегии является и наличие индикативов в долларовом эквиваленте.

Факторы влияющие на качество стратегии социально-экономического развития

По завершению анализа стратегий можно выделить следующие факторы, которые негативно влияют на качество стратегии:

Авторы стратегий по-своему видят методологию формирования целей и задач стратегий социально-экономического развития. Так, авторы стратегий Алтайского края и Кемеровской области склонны к ориентациям задач в сторону процесса и подмене задач на функции, в то время как цели и задачи в стратегиях Новосибирской и Томской областей формируются по методологии SMART. Также, авторы стратегий Алтайского края и Кемеровской области не вникают в смысл используемых ими терминов и инструментов.

Проблемное поле для всех контуров имеется только у Новосибирской области. Поле проблем напрямую влияет на правильную постановку целей и задач. Анализ проблемного поля и структурирование проблем позволяют выявить все связи, оказывающие влияние на ситуацию и определить степень их влияния, результатом анализа является выявление корневой проблемы. Корневая проблема является тем самым узким местом для контура и не обнаружив и решив её предлагаемые цели, задачи и планы мероприятий могут не достичь желаемого результата.

Следующим фактором является ориентация на ВРП в млрд. рублей как на конечный результат. Если смотреть на ВРП в млрд. рублей регионов, представленных в работе, то результат будет следующим:

Рис.1 Изменение ВРП в млрд. рублей представленных регионов с 2014 по 2018 гг



Если же считать ВРП в менее волатильной валюте чем российский рубль, то можно увидеть следующую картину:

Рис.2 Изменение ВРП Новосибирской области в долларовом эквиваленте.



Таким образом, существующая система подсчета ВРП млрд. рублей не позволяет оценивать колебания региональной экономики в условиях международной экономики.

Четыре из пяти стратегий не рассматривают частный бизнес как заинтересованную сторону в развитии региона. Представители бизнес-сообщества не участвуют в процессе стратегического планирования, хотя к такому бизнесу относятся во многом базовые отрасли и отрасли научно-технического прогресса. Ввиду того, что бюджет регионов не может сам выделить достаточно средств на достижение поставленных результатов, администрации области приходят к механизмам государственно-частного партнерства. В свою очередь, бизнес-сообщество не готово инвестировать в программы такого рода, т.к не видит в этом большой выгоды.

Продолжая тему бюджетирования, можно выделить еще один немаловажный фактор, который сильно влияет на реализацию стратегии- централизация большей части финансовых ресурсов в центре государства и децентрализации принятия управленческих решений по вопросам экономического развития.

Ввиду имеющихся бюджетных ограничений регионам необходимо оценивать потенциал развития приоритетов/целей и концентрировать ресурсы на тех приоритетах, которые принесут больше всего пользы, как поступили авторы стратегии Новосибирской области.

Таблица 12. Оценка стратегии социально-экономического развития Томской области по методике экспресс-оценки В.Н. Блинова

Критерий/Регион	Алтайский край	Республика Алтай	Кемеровская область	Новосибирская область	Томская область
«Клиентность»	1	0	0	0	1
«Проактивность»	2	2	2	2	2
«Актуальность»	0,5	0	0	1,5	1
«Прогностическая ценность»	1	1	1	1	2
«Синергичность»	1,5	2	1	2	2
«Научно-методический уровень»	0	2	0	2	2
«Нелинейность»	0	1	0	0	2
«Гибкость»	1,5	1,5	0,5	1	1
«Унифицированность»	2	2	0	2	2
«Целостность»	1	0	0	2	2
«Рациональность»	0,5	0,5	0,5	2	2
«Реалистичность»	0,5	0,5	0	2	1
«Оцениваемость»	1	1	1,5	1,5	2
«Контролируемость»	2	2	2	2	2
«Чувствительность к сбоям»	0,5	1	0	2	1

Рекомендации по нивелированию слабых мест стратегий

Рекомендации для стратегии социально-экономического развития Алтайского края:

Ввести глоссарий и дать определение терминам и приоритетам, т.к программы внутри приоритетов не всегда соответствуют теоретическому определению термина приоритета: качество жизни, благосостояние и комфортная среда

Пересмотреть систему целеполагания приоритета «качество жизни». Приоритет и программы внутри него не имеют проблемных полей, что негативно влияет на составление задач к целям.

Пересмотреть приоритет «экономические основы благосостояния» и сформировать программы, которые отвечали на меры, которые предоставлены в начале приоритета. Имеющиеся программы приоритета «экономические основы благосостояния» выделить в отдельный приоритет, который должен быть посвящен экономическому развитию Алтайского края.

В проблемное поля для «экономических основ благосостояния» и «экономическое развитие» добавить проблему соотношения размера средней заработной платы в крае и в среднем по Российской Федерации, которая по итогам 2020 года составила 58,6% от зарплат в среднем по стране.

Для программы «Экология» необходимо пересмотреть местное законодательство по допустимым нормам выброса вредных веществ в окружающую среду, будь это ТООБ или химические отходы деятельности предприятий. Ввести систему индикаторов не только переработки ТБНО, но и выброса вредных веществ в окружающую среду. Ввести иерархию обращение с ТБО схожую с директивой 2008/98/ЕС.

Рекомендации для стратегии социально-экономического развития Республики Алтай:

Сформировать проблемные поля для программ, т.к проблемного поля направления недостаточно для всех программ внутри него. Провести Полную актуализацию стратегии и рассмотреть в ней главные преимущества Республики по сравнению с соседними регионами и на основе данных преимуществ выработать экспортную стратегию, которая продвигала бы идею «зеленого края».

Рекомендации для стратегии социально-экономического развития Кемеровской области-Кузбасса:

Провести грамотный анализ потенциала Кемеровской области методиками стратегического менеджмента.

С целью логистического связывания региона с соседями гораздо дешевле проложить железную дорогу через Кузедеево в Бийск и в Горно-Алтайск. От такой ж/д ветки больше

экономической пользы для Кузбасса на данном уровне развития. Ветка же Таштагол – Урумчи проходит через Алтайско-Саянскую горную страну, которая является самым высоким поднятием среди горных стран Северной Азии.

В целях сохранения идеи стратегирования необходимо уменьшить количество целей и задач, которые ставят перед собой контуры приоритетов. Рекомендуется объединить близкие по смыслу контуры и убрать лишние приоритеты.

При составлении стратегии необходимо привлекать акторов местного сообщества с целью разработки такой стратегии развития, которая была бы востребована в обществе.

Рекомендации для стратегии социально-экономического развития Новосибирской области:

Главные недостатки новосибирской стратегии- отсутствие стейкхолдеров со стороны бизнес-сообщества и нерассмотренные циклические факторы в мировой экономике, если область планирует стать лидером в Сибири и выполнить поставленные стратегические цели, необходимо учесть и экономические циклы.

Рекомендации для стратегии социально-экономического развития Томской области:

Необходимо внедрить механизмы выявления проблем для более точного целеполагания и быстрого реагирования на новые проблемы, если они появятся.

Заключение

В соответствии с целью и задачами, сформулированными во Введении к работе, можно сделать следующие выводы:

1. Были проанализированы и раскрыты теоретические подходы по выявлению слабых мест. Первой из рассмотренных методик является теория ограничений систем Элияху Голдратта, обоснованность выбора данной методики заключается в анализе систем. В связи этим, стратегию социально-экономического развития регионов можно рассматривать в качестве системы взаимосвязанных элементов, которая, как и любая система, имеет узкие места. Вторым рассмотренной подходом является метод целеполагания SMART. Данный метод позволяет проверить грамотность составления целей и задач стратегий социально-экономического развития региона.

2. Анализ подходов и практик оценки качества стратегий социально-экономического развития в Российской Федерации и Европейском Союзе продемонстрировал имеющиеся практики оценки стратегий развития в Российской Федерации и Европейском Союзе. Приведённые практики и теоретические подходы в дальнейшем легли в основу анализа стратегий развития избранных регионов.

3. В ходе анализа стратегий развития были выявлены слабые места, которые заключались в методологическом несоответствии: отсутствие поля проблем, невзаимосвязанность целей и задач, неправильное раскрытие используемых терминов; в отсутствии синергиков и синкретиков, а также в поверхностном следовании идеям устойчивого развития. На основе слабых мест были сформированы общие факторы и составлены рекомендации по нивелированию слабых мест.

4. Составленные рекомендации, по мнению автора, могут быть использованы при актуализации действующих стратегий и поиска потенциальных слабых мест и путей их нивелирования в других стратегиях развития.

Работа подтвердила выдвинутые гипотезы:

1. Ввиду существующего противоречия между высокой централизацией финансовых ресурсов в рамках государства и желанием децентрализации принятия управленческих решений по вопросам экономического развития происходит распределение большей части бюджетных средств в пользу федерального центра и субъектов с низким налоговым потенциалом, что является причиной отсутствия стимулов для нахождения решений, обеспечивающих рост использования ресурсного потенциала территории. Итогом

этого является урезание финансирования для менее важных приоритетов, что показывает стратегия социально-экономического развития Новосибирской области.

2. Консерватизм и изоляционизм федеральной власти, а также идея импортозамещения и протекционизма не дают возможности регионам получить денежные и/или иные материальные инвестиции из-за границы. Итогом этого становится регрессивное импортозамещение.

Список источников и литературы

Список источников:

1. Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». — Текст : электронный // kremlin.ru : [сайт]. — URL: <http://static.kremlin.ru/media/acts/files/0001201406300016.pdf> (дата обращения: 30.04.2022).
2. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204. — Текст : электронный // government.ru : [сайт]. — URL: <http://government.ru/docs/all/116490/> (дата обращения: 29.04.2022). Распоряжение Правительства РФ от 14 июля 2021 г. N 1912-р Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития РФ. — Текст : электронный // <http://government.ru/> : [сайт]. — URL: <http://government.ru/docs/42795/> (дата обращения: 16.06.2022).
3. Федеральный проект «Формирование комфортной городской среды». — Текст : электронный // minstroyrf.gov.ru : [сайт]. — URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru/docs/50262/> (дата обращения: 05.05.2022).
4. «Цифровая экономика РФ». — Текст : электронный // digital.gov.ru : [сайт]. — URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (дата обращения: 05.05.2022)
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 12.05.2022 № 855 "Об утверждении Правил применения обязательных требований в отношении отдельных колесных транспортных средств и проведения оценки их соответствия"
6. Федеральный закон от 22.07.2005 N 116-ФЗ (ред. от 26.03.2022) "Об особых экономических зонах в Российской Федерации"
7. Региональный экспортный стандарт. — Текст : электронный // exportcenter.ru : [сайт]. — URL: https://www.exportcenter.ru/company/region_standard/ (дата обращения: 19.05.2022).
8. Цифровой Обь-Иртышский бассейн. — Текст : электронный // ноц42.рф : [сайт]. — URL: <https://xn--42-bmce4b.xn--p1ai/napravleniya/cifrovoj-ob-irtyshskij-bassejn> (дата обращения: 20.05.2022).
9. Национальный онлайн-портал для предпринимателей. — Текст : электронный // moibiz42.ru : [сайт]. — URL: <https://moibiz42.ru/> (дата обращения: 20.05.2022).
10. Стратегия социально-экономического развития Алтайского края . — Текст : электронный // economy.gov.ru : [сайт]. — URL:

- https://www.economy.gov.ru/material/file/ff2df63883cef734f344126c2294c79e/ak_2019.pdf (дата обращения: 29.04.2022).
11. Стратегия социально-экономического развития Республики Алтай. — Текст : электронный // economy.gov.ru : [сайт]. — URL: https://altai-republic.ru/economy_finances/strategy-of-social-economic/ (дата обращения: 7.05.2022).
 12. Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области-Кузбасса. — Текст : электронный // economy.gov.ru : [сайт]. — URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/c461e87bcae53d7d6f06e406c0f24063/kem_obl.pdf (дата обращения: 10.05.2022).
 13. Стратегия социально-экономического развития Новосибирской области. — Текст : электронный // economy.gov.ru : [сайт]. — URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/b3512106265969360304211629499d3b/20181120no.pdf> (дата обращения: 15.05.2022).
 14. Стратегия социально-экономического развития Томской области. — Текст : электронный // economy.gov.ru : [сайт]. — URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/ccf4d7e264e8182820b0359c93f8fbb5/proekt_strategii.PDF (дата обращения: 20.06.2022).

Список литературы:

1. Уильям, Детмер Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию / Детмер Уильям. — 2-е изд. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 443 с. — Текст : непосредственный.
2. Why SMART Objectives don't work. — Текст : электронный // rapidbi.com : [сайт]. — URL: <https://rapidbi.com/why-smart-objectives-dont-work/> (дата обращения: 28.04.2022).
3. Жихаревич Б.С., Прибышин Т.К. Апробация подходов к изучению содержания муниципальных стратегий // Регион: экономика и социология. 2014. № 2
4. Новоселов, А. С. Проблемы оценки показателей стратегического планирования социально-экономического развития региона / А. С. Новоселов, А. В. Фалеев // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. — 2020. — № 1(61). — С. 1.
5. Николаев И.А., Точилкина О.С. Стратегии и программы развития регионов (сравнительный анализ): Аналитический доклад [Электронный ресурс]. Аудиторско-консалтинговая компания ФБК, Департамент стратегического анализа, 2006. URL: https://www.fbk.ru/upload/docs/regions_strategy.pdf

6. Селиверстов В.Е., Мельникова Л.В. Анализ состояния стратегического планирования в регионах Сибирского федерального округа // Регион: Экономика и социология. 2011. № 3. С. 3–21.
7. Климанов В.В., Будаева К.В., Чернышова Н.А. Направления регионального стратегирования и программирования в России // Региональные исследования. 2016. № 4. С. 17–30.
8. Блинов, В. Н. Методика экспресс-оценки программ социально-экономического развития (ПСЭР) / В. Н. Блинов. — Текст : электронный // cmcrussia.ru : [сайт]. — URL: <https://cmcrussia.ru/news/11/151/metodika-ekspress-otsenki-programm-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya.html> (дата обращения: 28.04.2022).
9. Гонтарь Николай Владимирович. Проактивность в стратегиях бизнеса и государства в контексте задач модернизации экономики территорий// Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. ISSN 1999-2645. — №4 (60). Номер статьи: 6002. Дата публикации: 14.10.2019. Режим доступа: <https://eee-region.ru/article/6002/>
10. Пригожин, А. И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление / А. И. Пригожин. — Москва : Альпина Бизнес Букс., 2007. — 402 с.
11. Cervero, R., Guerra, E. & Al, S. (2017). Beyond Mobility: Planning Cities for People and Places. Washington DC: Island Press Center for Resource Economics.
12. Talberth J., Cobb C., Slattery N. The genuine progress indicator: A tool for sustainable development. Redefining Progress, Oakland, CA. 2007.
13. Рябушкин, Н. Н. Работающие бедные в России: оценка масштабов проблемы / Н. Н. Рябушкин. — Текст : электронный // 1economic.ru : [сайт]. — URL: <https://1economic.ru/lib/110529> (дата обращения: 28.04.2022).
14. GDP From Construction in Russia increased to 2005.30 RUB Billion in the fourth quarter of 2021 from 1208.70 RUB Billion in the third quarter of 2021. — Текст : электронный // tradingeconomics.com : [сайт]. — URL: <https://tradingeconomics.com/russia/gdp-from-construction> (дата обращения: 28.04.2022).
15. Aleh, Cherp A Methodology for Assessing National Sustainable Development Strategies / Cherp Aleh. — Текст : электронный // researchgate.net : [сайт]. — URL: A Methodology for Assessing National Sustainable Development Strategies (дата обращения: 29.04.2022).
16. Чупров, И. В. Теоретические и концептуальные основы исследования качества жизни населения

17. Шамионов, Р.М. Психология субъективного благополучия: (к разработке интегративной концепции) / Р.М. Шамионов // Мир психологии. — 2002, №2. - С. 143-148.
18. Д. Н. Ганченко, Ю. А. Тарзанова Комфортная городская среда: инновация или трансформация термина // Развитие теории и практики управления социальными и экономическими системами. 2019. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/komfortnaya-gorodskaya-sreda-innovatsiya-ili-transformatsiya-termi-na> (дата обращения: 16.06.2022).
19. Объясняем, зачем измерять качество городской среды. — Текст : электронный // strelkamag.com : [сайт]. — URL: <https://strelkamag.com/ru/article/indeks-ne-panaseya-i-ne-spasyot-vsyu-rossiyu-zachem-izmeryat-kachestvo-gorodskoi-sredy> (дата обращения: 05.05.2022).
20. Население Алтайского края. — Текст : электронный // ru.wikipedia.org : [сайт]. — URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%90%D0%BB%D1%82%D0%B0%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%8F (дата обращения: 05.05.2022).
21. Между мечтой и апокалипсисом: импортозамещение на примере трёх отраслей / Грязневич Владимир. — Текст : электронный // rbc.ru : [сайт]. — URL: https://rbc.ru/turbopages.org/rbc.ru/s/spb_sz/30/04/2022/626bd1619a7947f2e28f510b (дата обращения: 17.06.2022).
22. Филиппов, В. В. Обзор системы обращения с твердыми бытовыми отходами на территории Европейского союза / В. В. Филиппов, Н. Т. Кадиров. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2015. — № 22 (102). — С. 91-94. — URL: <https://moluch.ru/archive/102/23520/> (дата обращения: 05.05.2022).
23. Райченко, А. В. Общий менеджмент : учебник / А.В. Райченко. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-001962-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1278500> (дата обращения: 11.05.2022). — Режим доступа: по подписке.
24. Институт Коучинга https://coachinstitute.ru/consulting/strategirovanie/?utm_source=main&utm_medium=copy&utm_campaign=content
25. Правительство Кузбасса и РусГидро договорились о сотрудничестве по проекту Крапивинского гидроузла. — Текст : электронный // ako.ru : [сайт]. — URL:

- [https://ako.ru/news/detail/pravitelstvo-kuzbassa-i-rusgidro-dogovorilis-o-sotrudnichestve-po-proektu-krapivinskogo-gidrouzla-](https://ako.ru/news/detail/pravitelstvo-kuzbassa-i-rusgidro-dogovorilis-o-sotrudnichestve-po-proektu-krapivinskogo-gidrouzla) (дата обращения: 18.05.2022).
26. Branko, Milanovic The novelty of technologically regressive import substitution / Milanovic Branko. — Текст : электронный // glineq.blogspot.com : [сайт]. — URL: <https://glineq.blogspot.com/2022/04/the-novelty-of-technologically.html?m=1> (дата обращения: 19.05.2022).
 27. Бензин, газ, электричество: эксперт подсчитал, на чем дешевле ездить. — Текст : электронный // ria.ru : [сайт]. — URL: <https://ria.ru/20210510/ekspert-1731631575.html> (дата обращения: 19.05.2022).
 28. Глава дептранса Москвы Ликсутов признался в неэффективности электробусов. — Текст : электронный // baza.io : [сайт]. — URL: <https://baza.io/posts/715f645d-1d7c-4375-b359-cf1b58e72308> (дата обращения: 19.05.2022).
 29. Пронин, Е. Н. Мировой газомоторный рынок / Е. Н. Пронин. — Текст : непосредственный // Транспорт на альтернативном топливе. — 2014. — № №1(37). — С. 60-75.
 30. Устинова, Л. П. Понятие и сущность системы жизнеобеспечения муниципального образования / Л. П. Устинова. — Текст : электронный // cyberleninka.ru : [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-suschnost-sistemy-zhizneobespecheniya-munitsipalnogo-obrazovaniya> (дата обращения: 19.05.2022).
 31. Seltzer E., Carbonell A. Regional Planning in America: Planning Regions. — Текст : электронный // lincolnst.edu : [сайт]. — URL: <https://www.lincolnst.edu/sites/default/files/pubfiles/regional-planning-in-america-chp.pdf> (дата обращения: 17.03.2022).
 32. Camagni R., Capello R. Regional Innovation Patterns and the EU Regional Policy Reform: Towards Smart Innovation Policies. — Текст : электронный // econstor.eu : [сайт]. — URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/120488/1/ERSA2012_0188.pdf (дата обращения: 06.03.2022).
 33. Ансофф И. Стратегический менеджмент. - СПб.: Питер, 2009. - С.8
 34. Зубаревич Н.В. Стратегия пространственного развития после кризиса: от больших проектов к институциональной модернизации // Журнал НЭА. - 2015. - № 2. - С. 226-230.
 35. Портер М. Конкурентная стратегия. Методы анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. - М.: Альпина Паблицер, 2011. - 453 с.

36. Ансофф, Игорь. Стратегический менеджмент : классическое издание / Игорь Ансофф ; [пер. с англ. О. Литун]. - Москва [и др.] : Питер, 2009. - 342, [1] с. : ил., табл.; 21 см.; ISBN 978-5-388-00077-4 (в пер.)

Отчет о проверке на заимствования №1



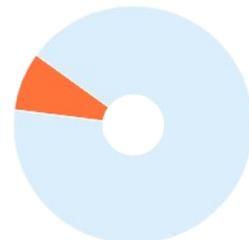
Автор: Дунаев Вадим Алексеевич
Проверяющий: Воробьева Вероника Сергеевна (63.oniks@gmail.com / ID: 469)
Организация: Томский Государственный Университет
 Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - <http://tsu.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 52
 Начало загрузки: 20.06.2022 12:12:11
 Длительность загрузки: 00:02:09
 Имя исходного файла: ВКР Дунаев В.А.docx
 Название документа: ВКР Дунаев В.А.docx
 Размер текста: 1 кБ
 Символов в тексте: 139481
 Слов в тексте: 16429
 Число предложений: 1185
 Способ извлечения текста: OCR

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
 Начало проверки: 20.06.2022 12:14:21
 Длительность проверки: 00:00:10
 Комментарии: не указано
 Поиск с учетом редактирования: да
 Модули поиска: ИПС Адилет, Сводная коллекция ЭБС, Сводная коллекция РГБ, Диссертации НББ, Патенты СССР, РФ, СНГ, СМИ России и СНГ, Модуль поиска "ТГУ", Кольцо вузов, Издательство Wiley



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.
 Самоцитирования — доля фрагментов текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа, по отношению к общему объему документа.
 Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.
 Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.
 Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.
 Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.
 Заимствования, самоцитирования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа. Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Источник	Актуален на	Модуль поиска	Комментарии
[01]	0,53%	НИР_РАНХиГС_Госзадание_2018_тема_13.5	13 Фев 2019	Кольцо вузов	
[02]	0,12%	_НИР_РАНХиГС_Госзадание_2019_тема№19.21	12 Мар 2020	Кольцо вузов	
[03]	0,45%	Илинбаева, Екатерина Александровна Оценка результативности стратегий развития субъектов Федерации на основе учета экологического компонента : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 Екатеринбург 2016 http://dlib.rsl.ru	27 Дек 2019	Сводная коллекция РГБ	
[04]	0,25%	Коршунов, Лев Александрович диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.05 Екатеринбург 2011 http://dlib.rsl.ru	раньше 2011	Сводная коллекция РГБ	
[05]	0,23%	_НИР_РАНХиГС_Госзадание_2020_тема№5.12	02 Мар 2021	Кольцо вузов	
[06]	0,4%	Маковкина, Светлана Александровна Оценка зрелости системы стратегического планирования в крупных муниципальных образованиях : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 Екатеринбург 2020 http://dlib.rsl.ru	16 Июнь 2021	Сводная коллекция РГБ	
[07]	0,57%	Дорофеева Дипломная работа.pdf	14 Июнь 2021	Модуль поиска "ТГУ"	
[08]	0,19%	Егоров, Кирилл Юрьевич диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 Самара 2010 http://dlib.rsl.ru	раньше 2011	Сводная коллекция РГБ	
[09]	0%	Региональная экономика : теория и практика: научно-практический и аналитический журнал. 2008. № 1/9 http://biblioclub.ru	20 Апр 2016	Сводная коллекция ЭБС	
[10]	0%	197581 http://e.lanbook.com	10 Мар 2016	Сводная коллекция ЭБС	
[11]	0,27%	Колесников, Денис Васильевич Формирование социально ориентированных стратегий муниципалитетов в регионе : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 Орел 2020 http://dlib.rsl.ru	16 Июнь 2021	Сводная коллекция РГБ	
[12]	0,41%	Diplom	08 Июнь 2021	Модуль поиска "ТГУ"	

[13]	0,22%	_НИР_РАНХиГС_Госзадание_2020_тема№7.7	02 Мар 2021	Кольцо вузов
[14]	0,11%	БЮДЖЕТ И БЮДЖЕТНАЯ СИСТЕМА 4-е изд., пер. и доп. Учебник для бакалавриата и магистратуры.pdf	21 Фев 2017	Сводная коллекция ЭБС
[15]	0,15%	Стратегические направления соц.-экон. развития территорий_ опыт РТ	22 Янв 2019	Кольцо вузов
[16]	0,1%	Соколова Юля ВКР (1).pdf	24 Ноя 2020	Модуль поиска "ТГУ"
[17]	0,17%	Региональная экономика : теория и практика: научно-практический и аналитический журнал. 2007. № 7/12 http://biblioclub.ru	20 Апр 2016	Сводная коллекция ЭБС
[18]	0,08%	Ноженко, Дмитрий Юрьевич Модель адаптации государственных программ субъекта федерации в динамично меняющихся условиях : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 Екатеринбург 2016 http://dlib.rsl.ru	27 Дек 2019	Сводная коллекция РГБ
[19]	0,1%	KR_Ira_2_kurs.docx	04 Мая 2020	Кольцо вузов
[20]	0,32%	Кабанов, Артем Олегович Управление качеством жизни населения пенсионного возраста в северном регионе : автореферат дис. ... кандидата социологических наук : 22.00.08 Тюмень 2009 http://dlib.rsl.ru	11 Окт 2010	Сводная коллекция РГБ
[21]	0,02%	Веги российской социологии. 1950-2000-е годы http://ibooks.ru	09 Дек 2016	Сводная коллекция ЭБС
[22]	0%	Веги российской социологии. 1950-2000-е годы http://biblioclub.ru	20 Апр 2016	Сводная коллекция ЭБС
[23]	0%	УРОВЕНЬ И КАЧЕСТВО ЖИЗНИ. ПРОБЛЕМЫ ИЗМЕРЕНИЯ И ИНТЕРПРЕТАЦИИ	24 Дек 2018	СМИ России и СНГ
[24]	0,2%	Долгая Д.А. МД Система оценки качества высшего образования_ опыт и перспективы подготовки к государственной аккредитации	25 Июн 2019	Модуль поиска "ТГУ"
[25]	0,14%	НЕПРЕРЫВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК НЕОТЬЕМЛЕМОЕ СВОЙСТВО ЦИФРОВОГО ГОСУДАРСТВА	20 Дек 2018	СМИ России и СНГ
[26]	0%	Фундаментальные исследования. № 3, часть 3, 2014 http://bibliorossica.com	раньше 2011	Сводная коллекция ЭБС
[27]	0,28%	sorokina_i_v_strategiya-formirovaniya-imidja-sovremenного-gorodana-primere-goroda-cheboksary.docx	25 Мая 2021	Кольцо вузов
[28]	0,28%	cherepanova_m_s_ocenka-socialno-ekonomicheskoy-effektivnosti-konkursnyh-proektov-sozdaniya-komfortnoy-gorodskoy-sred.docx	14 Мар 2022	Кольцо вузов
[29]	0,28%	Шкварюк Михаил Михайлович.doc	11 Апр 2013	Кольцо вузов
[30]	0,27%	В Кузбассе одобрена Стратегия развития на период до 2035 года http://nia-rf.ru	21 Сен 2020	СМИ России и СНГ
[31]	0,17%	Ламакина курсовая 3 курс ИТОГ	24 Июн 2021	Модуль поиска "ТГУ"
[32]	0%	Психолого-социальная работа в современном обществе: проблемы и решения http://ibooks.ru	09 Дек 2016	Сводная коллекция ЭБС
[33]	0%	NYmnik_78108. Шевченко Валерия Александровна. Разработка онлайн-сервиса поиска недвижимости с учетом индекса качества городских http://umnik.fasie.ru	05 Окт 2021	Кольцо вузов
[34]	0%	МД 24.11.2020.docx	24 Ноя 2020	Модуль поиска "ТГУ"
[35]	0%	Лысова, Наталья Алексеевна диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 Москва 2009 http://dlib.rsl.ru	раньше 2011	Сводная коллекция РГБ
[36]	0%	Диплом.docx	05 Июн 2021	Модуль поиска "ТГУ"
[37]	0%	ВКР Тянь О.А..pdf	16 Июн 2021	Модуль поиска "ТГУ"
[38]	0,21%	Рыбкина, Ирина Дмитриевна Водоресурсное обеспечение долгосрочного регионального развития Западной Сибири : на примере Обь-Иртышского бассейна : диссертация ... доктора географических наук : 25.00.36 Барнаул 2020 http://dlib.rsl.ru	16 Июн 2021	Сводная коллекция РГБ
[39]	0,14%	СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К РАЗРАБОТКЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СТРАТЕГИЙ В РОССИИ И МИРЕ (1)	17 Мар 2021	СМИ России и СНГ
[40]	0%	Данилова, Елена Александровна Политика инноваций в стратегии формирования национального бренда России : на примере оборонно-промышленного комплекса : диссертация ... доктора политических наук : 23.00.02 Москва 2018 http://dlib.rsl.ru	14 Июн 2019	Сводная коллекция РГБ
[41]	0%	Правительство утвердило программы развития Карелии, Тывы и Алтая https://ria.ru	21 Мая 2020	СМИ России и СНГ
[42]	0,21%	Правительством Новосибирской области утверждена Стратегия социально-экономического развития Новосибирской области на период до 2030 года http://econom.nso.ru	17 Авг 2019	СМИ России и СНГ
		Кочеваткина, Элина Фаритовна диссертация ... кандидата		

[43]	0,21%	экономических наук : 08.00.05 Саратов 2010 http://dlib.rsl.ru	раньше 2011	Сводная коллекция РГБ	
[44]	0%	Формы и методы государственного управления в области таможенного дела http://dep.nlb.by	11 Ноя 2016	Диссертации НББ	
[45]	0%	97 страниц ни о чем http://penza.bezformata.ru	20 Дек 2018	СМИ России и СНГ	
[46]	0%	Севастополь - город с благоприятной средой https://sevastopol.su	02 Апр 2022	СМИ России и СНГ	
[47]	0%	СТРАТЕГИИ И ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ (СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ).	14 Янв 2019	СМИ России и СНГ	
[48]	0%	271985 http://biblioclub.ru	20 Апр 2016	Сводная коллекция ЭБС	
[49]	0%	Вестник Кемеровского государственного университета. № 3 (55), том 1, 2013 http://bibliorossica.com	26 Мая 2016	Сводная коллекция ЭБС	
[50]	0,19%	Бахарева, Наталья Константиновна диссертация ... кандидата психологических наук : 19.00.01 Хабаровск 2004 http://dlib.rsl.ru	раньше 2011	Сводная коллекция РГБ	
[51]	0%	Психологическое благополучие как фактор успешности учебной деятельности в условиях относительной групповой изоляции http://dep.nlb.by	11 Ноя 2016	Диссертации НББ	
[52]	0%	А. В. Белицкая Комментарий к Федеральному закону от 29 декабря 2014 № 473-ФЗ "О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации" Commentary to the federal law of december 29, 2014 No. 473-FZ "On the territories ahead of... http://dlib.rsl.ru	05 Авг 2019	Сводная коллекция РГБ	
[53]	0,18%	СТРАТЕГИЮ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ АЛТАЙСКОГО КРАЯ ОБСУДИЛИ НА ЗАСЕДАНИИ ОБЩЕСТВЕННОГО СОВЕТА ПРИ АЛТАЙПИЩЕПРОМЕ http://ffprom22.ru	17 Авг 2019	СМИ России и СНГ	
[54]	0%	пдп (Восстановлен).docx	16 Янв 2022	Модуль поиска "ТГУ"	
[55]	0%	Волкова, Лариса Петровна диссертация ... доктора юридических наук : 12.00.14 Саратов 2008 http://dlib.rsl.ru	раньше 2011	Сводная коллекция РГБ	
[56]	0,15%	В Алтайском крае во втором чтении принята Стратегия социально-экономического развития региона до 2035 года https://altairegion22.ru	27 Авг 2021	СМИ России и СНГ	
[57]	0,15%	В Томской области выработают новые механизмы поддержки инновационного бизнеса http://allmedia.ru	04 Янв 2019	СМИ России и СНГ	
[58]	0,13%	Муртазоев, Ораз Карахонович Совершенствование организационно-экономического механизма развития региональной инновационной промышленной системы : на материалах Центрального региона Республики Таджикистан : диссертация ... кандидата экономических наук : 0... http://dlib.rsl.ru	15 Окт 2019	Сводная коллекция РГБ	
[59]	0%	Теоретико-правовые и организационные аспекты деятельности органов внутренних дел при чрезвычайных ситуациях http://dep.nlb.by	11 Ноя 2016	Диссертации НББ	
[60]	0,07%	ЕДИНЫЙ ПЛАН ПО ДОСТИЖЕНИЮ НАЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА ПЕРИОД ДО 2024 г.*	17 Авг 2019	СМИ России и СНГ	
[61]	0%	Из Стратегии социально-экономического развития Сибири до 2020 года	26 Дек 2018	СМИ России и СНГ	
[62]	0,12%	Профилактика правонарушений http://zsperru	24 Дек 2018	СМИ России и СНГ	
[63]	0%	Магистерская диссертация Попова Е.О.	09 Июн 2019	Модуль поиска "ТГУ"	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[64]	0%	Инновационный потенциал малой страны как фактор экономического роста (на примере Республики Беларусь) http://dep.nlb.by	11 Ноя 2016	Диссертации НББ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[65]	0%	Человеческий капитал и кадровый менеджмент: сущность и технологии трансформации https://vc.ru	18 Авг 2020	СМИ России и СНГ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[66]	0%	С. Н. Леонов, Е. С. Барабаш Проблемы и механизмы реализации региональной политики учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» Москва 2016 http://dlib.rsl.ru	01 Фев 2018	Сводная коллекция РГБ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[67]	0%	Сунь Юйсю диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.14 Москва 2000 http://dlib.rsl.ru	раньше 2011	Сводная коллекция РГБ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[68]	0%	Повсеместное использование цифровых технологий будет способствовать росту производительности труда в Алтайском крае https://barnaul.bezformata.com Вагнер, Дмитрий Викторович Высоочастотные электромагнитные	11 Мар 2021	СМИ России и СНГ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.

[69]	0%	характеристики композиционных радиоматериалов на основе гексагональных ферритов : диссертация ... кандидата технических наук : 01.04.03 Томск 2019 http://dlib.rsl.ru	27 Дек 2019	Сводная коллекция РГБ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[70]	0%	Пашина, Любовь Леонидовна диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.05 Благовещенск 2013 http://dlib.rsl.ru	раньше 2011	Сводная коллекция РГБ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[71]	0%	Уголовно-правовой и криминологический аспекты совершенствования борьбы с уклонением родителей от уплаты средств на содержание детей http://dep.nlb.by	16 Янв 2020	Диссертации НББ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[72]	0%	Минэнерго России приняло участие в работе XVI апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества. http://advis.ru	28 Дек 2018	СМИ России и СНГ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[73]	0%	Журавлева, Мария Алексеевна Обеспечение безопасных условий труда на ремонтных предприятиях машиностроительной отрасли с учетом риск-ориентированного подхода : диссертация ... кандидата технических наук : 05.26.01 Ростов-на-Дону 2016 http://dlib.rsl.ru	19 Фев 2018	Сводная коллекция РГБ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[74]	0%	Механизм повышения конкурентоспособности зерноуборочных комбайнов на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения Республики Беларусь http://dep.nlb.by	04 Июл 2017	Диссертации НББ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[75]	0%	Республика Алтай - территория ноосферного развития	17 Авг 2019	СМИ России и СНГ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[76]	0%	О Среднесрочном плане социально-экономического развития Алматинской области на 2005-2007 годы - ИПС "Эділет" http://adilet.zan.kz	04 Окт 2017	ИПС Адилет	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[77]	0%	О Региональной программе развития жилищного строительства в Мангистауской области на 2005-2007 годы - ИПС "Эділет" http://adilet.zan.kz	21 Янв 2016	ИПС Адилет	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[78]	0%	Политика трансграничного сотрудничества Республики Беларусь в европейской перспективе: региональное измерение http://dep.nlb.by	20 Дек 2016	Диссертации НББ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[79]	0%	Новая стратегия развития региона должна вывести область на первое место в Сибири http://banki.tomsk.ru	01 Янв 2019	СМИ России и СНГ	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИТГУ)
ФАКУЛЬТЕТ ИСТОРИЧЕСКИХ И ПОЛИТИЧЕСКИХ НАУК

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель ООП
Канд. политич. наук, доцент


Е.В. Попова

« 20 » марта 20 22 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ГРАФИК
выполнения выпускной квалификационной работы магистра

Основная образовательная программа «Экспертное сопровождение стратегий развития регионов», очная форма обучения.

Тема работы: Российский и зарубежный опыт оценки качества региональных стратегий: выявление слабых мест в стратегиях развития регионов СФО

Автор работы: Дунаев Вадим Алексеевич, гр. 032027

Вид работы	Период выполнения
Уточнение библиографии	14-28.01.2022
Написание первой главы	15.02.2022-15.04.2022
Проверка первой главы	16.04-20.04.2022
Написание второй главы	18.04-15.05.2022
Проверка второй главы	16.05-20.05.2022
Доработка первой главы	16.04-17.04.2022
Написание введения	23.05.2022
Доработка второй главы	21.05-22.05.2022
Написание заключения	24.05.2022
Доработка введения и заключения	25.05.2022
Оформление	26.05.2022
Защита дипломной работы	03.06.2022 – 24.06.2022


Подпись руководителя ВКР
Подпись автора работы

/

Блинов В.Н.
ФИО руководителя
Дунаев В.А
ФИО автора работы