



## Роль стратегий в диверсификации экономики регионов: запланированное развитие против незапланированных результатов

Я. Ю. Еферин

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»  
(г. Москва, Российская Федерация),  
[yeferin@worldbank.org](mailto:yeferin@worldbank.org)



**Введение.** Вопросы долгосрочного стратегического планирования имеют определяющее значение для успешного социально-экономического развития регионов России. Вместе с тем обоснованность выбора отраслевых приоритетов часто не подкрепляется комплексным анализом уникальных конкурентных преимуществ региона, что затрудняет достижение поставленных задач. Цель статьи – по результатам проведенного исследования выявить связи между заявленными приоритетами и структурными изменениями в российских регионах, в частности появлением в регионах новых отраслей специализации.

**Материалы и методы.** В основе исследования – стратегии социально-экономического развития российских регионов, принятые с 2005 по 2010 г. Методом контент-анализа документов сформирован перечень приоритетных отраслей, заявленных в стратегиях 66 субъектов Российской Федерации. Для определения диверсификации региональных отраслевых портфелей использована адаптированная методология Европейской кластерной обсерватории по выявлению отраслевых специализаций.

**Результаты исследования.** Проведенный анализ стратегических документов показал, что отраслевые приоритеты российских регионов не отражают их уникальных специализаций, а сфокусированы на наиболее общих для экономики России секторах. В каждой второй стратегии пищевая промышленность и тяжелое машиностроение были заявлены в качестве приоритетов долгосрочного развития. Диверсификация региональных отраслевых портфелей зафиксирована в 46 регионах. Всего выявлено 76 случаев возникновения отраслей в региональных портфелях с 2005 по 2015 г. В 11 регионах заявленные отраслевые приоритеты оказались оторванными от реальных процессов диверсификации.

**Обсуждение и заключение.** Настоящее исследование показывает, что диверсификация экономики во многих российских регионах незапланированная. Это не столько результат стратегического решения региональных органов власти, сколько воздействие неучтенных при выборе отраслевых приоритетов факторов, оказывающих существенное влияние на отраслевое развитие. Разработанные в статье положения и региональные классификации могут быть полезны для развития теории государственного и муниципального управления в части оценки влияния управленческих решений на социально-экономическое развитие территорий.

© Еферин Я. Ю., 2021



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.  
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 License.



*Ключевые слова:* отраслевое развитие регионов, стратегическое планирование, отраслевой приоритет, структурная трансформация, диверсификация экономики, структурная политика, региональная экономическая политика

*Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.*

*Благодарности:* Автор выражает благодарность кандидату экономических наук Е. С. Куценко за консультационную и экспертную поддержку, а также экспертам Российской кластерной обсерватории за помощь со сбором данных. Отдельную благодарность автор выражает рецензенту, чьи ценные комментарии позволили улучшить качество текста.

*Для цитирования:* Еферин, Я. Ю. Роль стратегий в диверсификации экономики регионов: запланированное развитие против незапланированных результатов / Я. Ю. Еферин. – DOI [10.15507/2413-1407.115.029.202102.283-305](https://doi.org/10.15507/2413-1407.115.029.202102.283-305) // Регионоведение. – 2021. – Т. 29, № 2. – С. 283–305.

## The Role of Strategies in Diversification of Regional Economies: Planned Development versus Unplanned Results

Ya. Yu. Eferin

*National Research University Higher School of Economics  
(Moscow, Russian Federation),  
[yeferin@worldbank.org](mailto:yeferin@worldbank.org)*

**Introduction.** The issues of long-term strategic planning are crucial for the successful socio-economic development of Russia's regions. At the same time, the validity of the choice of industry priorities is often not supported by a comprehensive analysis of the unique competitive advantages of the region, which makes it difficult to achieve the established goals. The purpose of the study is to identify the links between the stated priorities and structural changes in Russia's regions, particularly, the emergence of new industries of specialization in the regions.

**Materials and Methods.** The study was based on the strategies for socio-economic development of Russia's regions adopted in 2005–2010. The method of content analysis of documents was employed when forming a list of the priority industries declared in the strategies of 66 constituent entities of the Russian Federation. The adapted methodology of the European Cluster Observatory for identifying industry specializations was used to determine the diversification of regional industry portfolios.

**Results.** The conducted analysis of the strategic documents has shown that the industry priorities of Russia's regions do not reveal their unique specializations, but are focused on the sectors which are most common for the Russian economy. In half of the strategies the food industry and heavy engineering are named as priorities for long-term development. Diversification of regional industry portfolios has been recorded in 46 regions. A total of 76 cases of industries emerging in regional portfolios from 2005 to 2015 have been identified. In 11 regions, the declared industry priorities have not been associated to the real processes of diversification.

**Discussion and Conclusion.** The study has revealed that the diversification of the economy in many Russia's regions is unplanned. This is not so much the result of a strategic decision of regional authorities, but rather the impact of factors that are not taken into account when choosing industry priorities, which have a significant impact on industry development. The provisions and regional classifications developed in the article may contribute to the



development of the theory of public and municipal administration in terms of assessing the impact of managerial decisions on the socio-economic development of territories.

*Keywords:* sectoral development of regions, strategic planning, sectoral priority, structural transformation, diversification of economy, structural policy, regional economic policy

*The author declares that there is no conflict of interest.*

*Acknowledgements.* The author expresses gratitude to E. S. Kutsenko, Cand. Sci. (Economics), for consulting and expert support, as well as to the experts of the Russian Cluster Observatory for their help with data collection. The author expresses special gratitude to the reviewer, whose valuable comments made it possible to improve the quality of the text.

*For citation:* Eferin Ya.Yu. The Role of Strategies in Diversification of Regional Economies: Planned Development versus Unplanned Results. *Regionology* = Russian Journal of Regional Studies. 2021; 29(2):283-305. DOI: <https://doi.org/10.15507/2413-1407.115.029.202102.283-305>

**Введение.** Долгосрочное стратегическое планирование считается важным политическим инструментом для выявления возможностей роста и путей диверсификации экономики, для своевременного реагирования на экономические и финансовые кризисы и в целом для обеспечения устойчивого социально-экономического развития [1]. Руководство регионов разрабатывает стратегии долгосрочного развития, намечает пути и направления, определяет отраслевые приоритеты для диверсификации экономики. Однако выбор тех или иных приоритетов часто происходит без учета комплексного анализа конкурентных преимуществ региона, что заметно тормозит процессы диверсификации региональной экономики. Цель статьи – по материалам проведенного исследования выявить наличие связи между отраслевыми приоритетами и структурными изменениями в регионах. Для этого автор отвечает на вопрос, связаны ли новые отрасли специализации с приоритетными отраслями, заявленными в региональных стратегиях социально-экономического развития, или структурные изменения происходят без привязки к стратегическому решению региональных властей.

**Обзор литературы.** Назначение и методы стратегического планирования изучаются экономистами и политиками еще с прошлого века как в контексте управления частными организациями, так и в рамках государственного управления<sup>1</sup>, в том числе на региональном уровне [2]. У. Окасио, Дж. Джозеф определяют стратегическое планирование как механизм выбора целей и направлений для их достижения [3]; П. Котлер, К. Келлер – как набор методов создания и поддержания соответствия между целями, навыками и ресурсами

<sup>1</sup> Kotler Ph., Armstrong G., Wong V., Saunders J. Principles of Marketing: Third European Edition. Harlow: Prentice Hall, 2001. 888 p.; Ferrell O. C., Hartline M. D. Marketing Management Strategies. Mason: South-Western Cengage Learning, 2011. 743 p.



с учетом меняющихся тенденций [4]; П. Дойл – как процесс выявления конкурентных преимуществ и реагирования на экономические, политические, социальные и природные изменения [5].

П. Файфилд утверждает, что стратегическое планирование должно строиться на доказательной базе и критической массе выявленных сравнительных преимуществ [6]. Выбор приоритетных направлений и формирование соответствующей региональной политики предполагает понимание отраслевых специализаций региона [7], поиск закономерностей в изменениях структуры экономики<sup>2</sup>, поддержку конкурентных секторов и развитие новых, связанных с ними индустрий [8; 9].

Эксперты уделяют особое внимание вопросам выявления отраслевых специализаций [10; 11] и нахождения связей между прошлой, настоящей и будущей структурой экономики региона [12]. Исследования показывают, что развитие новых индустрий, связанных с отраслевой структурой региона, ведет к экономическому росту и повышает уровень занятости в регионе, так как новые связанные отрасли приводят к появлению новых продуктов и услуг, не требующих радикально новых производственных мощностей или квалификаций [13; 14]. Напротив, несвязанное развитие обладает более неопределенными выгодами для экономики региона, для которого потребуется радикально новая инфраструктура, навыки и капитал [15; 16]. Поэтому понимание текущих отраслевых специализаций является основой для выбора путей связанного развития экономики региона и для формирования долгосрочных отраслевых приоритетов.

В научной литературе обосновано наличие положительной связи между стратегическим планированием и развитием экономики региона [17; 18]. Например, А. Ханссон изучил стратегию городского планирования в Швеции в 2010–2014 гг., которая отразилась на сокращении расходов на жилье, совершенствовании закона о городском планировании и формировании политики муниципального зонирования для решения задач социального жилья [19]. Исследование А. де Монтис посвящено изучению эффектов региональной политики в секторе энергетики в регионах Италии. Автор показывает, как в стратегических документах фокус на анализе экологической составляющей регионов отразился на сокращении затрат на электроэнергию [20]. На примере транспортного сектора М. Мондрагон-Иштлауак, Ж. Кортес-Мартинес, Д. Дельгадо-Эрнандес отмечают положительное влияние стратегического планирования на оптимизацию движения железнодорожных поездов между регионами Мексики [21]. Исследования подтверждают значимость анализа имеющихся секторов для выбора приоритетных направлений.

Россия имеет длительный опыт разработок долгосрочных планов развития экономики на национальном, региональном, муниципальном уровнях. В советский период на развитие системы стратегического планирования влияние

<sup>2</sup> Salet W. G. M., Faludi A. The Revival of Strategic Spatial Planning. Amsterdam: Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences, 2000. 300 p.



оказала теория и практика народно-хозяйственного планирования<sup>3</sup>. В ее основе – сочетание отраслевого и территориального планирования, а также развитие системы балансового планирования народного хозяйства [22].

Для современной России вопросы долгосрочного стратегического планирования имеют актуальное значение, учитывая существенную дифференциацию регионов по уровню социально-экономического развития и неравенства<sup>4</sup>. Текущие экономические условия вынуждают регионы придерживаться стратегии бюджетной консолидации, снижения затрат, направленных на обеспечение и повышение качества жизни, а также поиска новых путей для диверсификации региональной экономики<sup>5</sup>.

В региональная система стратегического планирования состоит из таких ключевых элементов, как стратегия социально-экономического развития и государственные программы российских регионов. Согласно требованиям федерального закона о стратегическом планировании<sup>6</sup>, они являются основными документами, в которых заложены приоритеты развития региона [23].

Отечественные ученые (например, Е. И. Добролюбова, Е. И. Клочкова [24], В. Н. Южаков [25], А. В. Клименко, В. А. Королев, Д. Ю. Двинских, И. Ю. Сластихина<sup>7</sup>) подчеркивают, что целеполагание, прогнозирование и выбор приоритетов (как в масштабах всей страны, так и на уровне регионов) лежат в основе эффективности стратегического планирования. Но, как, в частности, считают М. П. Буров<sup>8</sup>, В. В. Климанов, Н. А. Чернышова, Д. А. Недопивцева [23], повышению эффективности препятствует низкое качество проработки конкурентных преимуществ. В большинстве стратегий социально-экономического развития российских регионов для оценки отраслевых специализаций и выбора приоритетов используется SWOT-анализ. Однако анализ проводится с целью оценки общей социально-экономической ситуации в регионе без выделения конкретных отраслей [26; 27]. Такой под-

<sup>3</sup> Канторович Л. В. Экономический расчет наилучшего использования ресурсов. М.: Изд-во АН СССР, 1959. 344 с.; Новожилов В. В. Проблемы измерения затрат и результатов при оптимальном планировании. М.: Наука, 1972. 434 с.; Звездин З. К. От плана ГОЭЛРО к плану первой пятилетки: становление социалистического планирования в СССР. М.: Наука, 1979. 269 с.

<sup>4</sup> Лексин В. Н., Швецов А. Н. Государство и регионы. Теория и практика государственного регулирования территориального развития. М.: Либроком, 2016. 368 с.

<sup>5</sup> Буров М. П. Государственное регулирование национальной экономики: современные парадигмы и механизмы развития российских регионов. М.: Дашков и Ко, 2018. 342 с.; Стратегическое планирование в Российской Федерации: состояние методического обеспечения / А. В. Клименко, В. А. Королев, Д. Ю. Двинских [и др.] // Аналитический доклад (по результатам мониторинга реализации Федерального закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»). Препринт WP8/2016/02 2016. М.: Изд. дом Высш. шк. экономики, 2016. 60 с.

<sup>6</sup> О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ.

<sup>7</sup> Клименко А. В., Королев В. А., Двинских Д. Ю., Сластихина И. Ю. О гармонизации документов государственного стратегического планирования. М.: НИУ ВШЭ, 2015. 48 с.

<sup>8</sup> Буров М. П. Государственное регулирование национальной экономики: современные парадигмы и механизмы развития российских регионов.



ход приводит к дублированию содержания региональных документов социально-экономического развития, неоптимальному распределению ресурсов, затрудняет процессы диверсификации региональной экономики и в итоге ведет к невозможности достижения заявленных приоритетов.

Недостаточную проработанность документов стратегического планирования можно объяснить также тем, что в федеральном законе о стратегическом планировании и его подзаконных актах нет четких требований и единых стандартов для выделения специализаций и формирования приоритетных отраслей для долгосрочного социально-экономического развития региона. Вопросами планирования занимаются территории, но без единообразного, комплексного и актуализируемого подхода им трудно прогнозировать социально-экономическое планирование на длительную перспективу. В Стратегии пространственного развития России<sup>9</sup> (далее – Стратегия) ставится задача снижения межрегиональной дифференциации социально-экономического развития регионов, в том числе за счет поддержки отраслевых специализаций. При этом ни в Стратегии, ни в Плате реализации Стратегии не предусмотрен единый подход к формированию отраслевых приоритетов. В частности, представленный в Стратегии перечень перспективных специализаций получил научно-обоснованную критику со стороны ряда ученых [28].

**Материалы и методы.** В статье используется сформированная база отраслевых приоритетов из стратегий социально-экономического развития субъектов Российской Федерации, принятых с 2005 по 2010 г. Для анализа региональных специализаций применяется адаптированный метод Европейской кластерной обсерватории [10; 11] и система взаимосвязи отраслей по методу Портера [29].

Статья включает обзор отраслевых приоритетов из стратегий долгосрочного развития регионов и анализ их связи со структурными изменениями в регионах. На основе полученных данных сделаны выводы о роли долгосрочных приоритетов в отраслевом развитии российских регионов. Таблицы и рисунки в данной работе составлены автором.

В целях исследования была сформирована база отраслевых приоритетов, заявленных в стратегиях социально-экономического развития субъектов Российской Федерации. Для анализа отраслевых приоритетов включены стратегии 66 регионов, принятые с 2005 по 2010 г.<sup>10</sup>. В случае если за

<sup>9</sup> Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 13.02.2019 № 207-р.

<sup>10</sup> В анализе также учитывались стратегии регионов, которые были приняты в период 2011–2013 гг., ввиду отсутствия таковых в рамках изучаемого периода, включая стратегии г. Москвы, Костромской, Орловской, Тверской, Мурманской, Саратовской, Новгородской, Амурской, Сахалинской, Еврейской автономной областей, Республики Дагестан, Чеченской Республики, Пермского, Красноярского краев. Стратегии Рязанской, Тульской, Ярославской, Архангельской областей, Кабардино-Балкарской Республики, Республики Татарстан, Томской области, Республики Саха (Якутия), Чукотского автономного округа не учитывались в анализе по причине отсутствия утвержденных документов стратегического социально-экономического развития вплоть до 2014–2015 гг.



этот период было принято две и более стратегии, в анализе учитывалась наиболее актуальная.

Методом контент-анализа документов сформирован перечень приоритетных отраслей, заявленных в стратегиях социально-экономического развития в разрезе каждого региона изучаемой совокупности. Для проверки обоснованности заявленных приоритетов региональные документы анализировались через следующие параметры: описание возможностей и угроз, описание ресурсной базы для развития отрасли, разработанность целевых показателей, направлений и мероприятий по их достижению. Чтобы определить процессы диверсификации, были выявлены отрасли, появившиеся в составе региональных отраслевых портфелей с 2005 по 2015 г. Для оценки состава отраслевых портфелей использована адаптированная методология Европейской кластерной обсерватории по установлению отраслевых специализаций<sup>11</sup>. В рамках методологии взят во внимание перечень из 51 отрасли (автомобилестроение, пластмассовые изделия, фармацевтическая продукция, строительство и др.), каждая из которых объединяет связанные виды экономической деятельности<sup>12</sup>.

Методология применена на выборке из 71 региона России с 2005 по 2015 г.<sup>13</sup>. Для количественных расчетов использовались данные ОКВЭД-1 четвертого уровня детализации по показателю «Средняя численность работников за отчетный период, чел.»<sup>14</sup>. Результатом стали перечни новых отраслей специализации для 46 регионов. При этом отрасль считалась новой только в том случае, если она была в составе отраслевого портфеля в течение трех лет (с 2013 по 2015 г.) и не являлась таковой в течение 2005–2007 гг.

Так, за прошедшее десятилетие новые отрасли появлялись чаще всего в регионах Центрального федерального округа и Приволжья (Владимирской, Брянской, Тульской, Смоленской областях, Удмуртии и др.). За рассматри-

<sup>11</sup> Согласно методологии, отраслевые специализации региона определяются через расчет двух показателей – коэффициента локализации и абсолютного размера отрасли в регионе. Коэффициент локализации рассчитывается через отношение доли отрасли в экономике региона к доле отрасли в экономике страны. Размер отрасли рассчитывается через отношение отраслевой занятости региона к отраслевой занятости по стране. Отрасль считается специализацией региона, если одновременно выполняется два условия: вхождение региона в 80 % регионов по показателю размера отрасли и в 20 % регионов по показателю коэффициента локализации. Фильтрующее условие позволяет сфокусироваться на наиболее значимых отраслях для региона.

<sup>12</sup> Например, такая отрасль, как строительство, включает производство цемента, стеклоблока, гипса, общестроительных работ по возведению мостов, прокладке автомобильных дорог и другие связанные виды экономической деятельности.

<sup>13</sup> Ввиду отсутствия сопоставимой статистики за рассматриваемый период из выборки были исключены: Адыгея, Карачаево-Черкесия, Калмыкия, Ингушетия, Алтай, Тыва, Хакасия, Еврейская автономная область, Чукотский автономный округ. Ямало-Ненецкий, Ненецкий и Ханты-Мансийский автономные округа учитывались в составе Тюменской и Архангельской областей.

<sup>14</sup> Расчет производился на основе данных Общероссийского классификатора видов экономической деятельности ОК 029-2007 (КДЕС Ред. 1.1) четвертого уровня детализации по показателям «Средняя численность работников за отчетный период, чел.» согласно форме статистического наблюдения П-4.



ваемый период Владимирская область стала лидером по количеству новых отраслей: у нее появилось 6 новых специализаций.

В целях исследования был проведен анализ связи между новыми отраслями специализации и текущим отраслевым портфелем. Для определения связи использовался подход М. Портера. В 2016 г. вместе с соавторами он разработал алгоритм определения связи между видами экономической деятельности [28]. В рамках этого подхода определены связи между 51 отраслью. Связанность оценивалась комплексно на основе пространственных корреляций, таблиц «затрат – выпуск», данных по трудоустройству выпускников и анализа конкретных бизнес-примеров. Так, отрасль «автомобилестроение» имеет связь с первичными металлическими и пластмассовыми изделиями, но не имеет связи со строительными материалами. Указанный подход служит основой для более глубокого понимания процессов региональной диверсификации – он позволяет определить, в какой мере новые отрасли являются связанными с экономической структурой региона.

Расчеты показали, что в большинстве случаев новые отрасли в регионах России оказались связанными с отраслевым портфелем: в 55 % случаев имелась связь со структурой региона, в 45 % случаев отрасль оказалась несвязанной.

Для целей настоящего исследования выявленные региональные отраслевые приоритеты были приведены в соответствие с указанным перечнем отраслей специализации Европейской кластерной обсерватории. Это позволило оценить наличие связи между отраслевыми приоритетами, заявленными в региональных стратегиях 2005–2010 гг., и новыми отраслями специализации, появившимися за период 2005–2015 гг.

**Результаты исследования.** В число наиболее распространенных приоритетов субъектов Российской Федерации вошли пищевая промышленность, строительство, тяжелое машиностроение, нефтегазовая отрасль, телекоммуникации, туризм и др. (рис. 1).

Примечательно, что пищевая промышленность и тяжелое машиностроение были заявлены в качестве приоритетов долгосрочного развития в большинстве проанализированных стратегических документов. Остальные отрасли предлагается разделить на группы по степени их распространенности в качестве приоритетных (табл. 1).

В региональных стратегиях в качестве приоритетных чаще всего закладывались отрасли, которые относятся к традиционной промышленности и традиционным услугам. Высокотехнологичная промышленность в меньшей степени указывалась в качестве долгосрочного стратегического актива. Наименее приоритетными отраслями оказались интеллектуальные услуги и креативные индустрии. В частности, финансовые услуги, страхование, издательское дело, дизайн и маркетинг отмечены только в четырех регионах – Санкт-Петербурге, Ульяновской области, Республике Мордовия, Хабаровском крае; киноиндустрия и звукозапись вовсе не были заявлены в качестве приоритетных отраслей в региональных стратегиях.





Р и с. 1. Наиболее распространенные отраслевые приоритеты в стратегиях социально-экономического развития регионов России, % региональных стратегий

F i g. 1. The most common industry priorities in the strategies for socio-economic development of Russia's regions, % of regional strategies




















Таблица 1. Распространенность отраслей в стратегиях регионов  
Table 1. Prevalence of industries in the strategies of the regions

Наиболее часто встречаемые отраслевые приоритеты (в более чем 20 % стратегий) / Most common industry priorities (declared in more than 20 % of the strategies)	Приоритеты, которые встречаются менее чем в 20 % стратегий, но более чем в 10 % / Priorities declared in less than 20 % but in more than 10 % of the strategies	Наименее распространенные приоритеты (менее чем в 10 % стратегий) / Least common priorities (declared in less than 10 % of the strategies)
Продукты питания / Foodstuff	Химические продукты / Chemical Products	Первичные металлические изделия / Upstream Metal Products
Тяжелое машиностроение / Heavy Engineering	Микроэлектроника и приборостроение / Microelectronics and Instrument Engineering	Судостроение и водный транспорт / Shipbuilding and Water Transport
Строительство и строительные материалы / Construction and Construction Materials	Добыча металлических руд / Mining of Metallic Ores	Вторичные металлические изделия / Downstream Metal Products
Туризм / Tourism	Фармацевтическая продукция / Pharmaceutical Products	Мебель / Furniture
Услуги для сельского хозяйства / Services for Agriculture	Добыча угля / Coal Mining	Культура / Culture
Производство и транспортировка нефти и газа / Oil and Gas Production and Transportation	Оптовая торговля и электронная коммерция / Wholesale and Electronic Commerce	Огнеупорные материалы и резиновые изделия / Fire-Resistant Materials and Rubber Products
Транспорт и логистика / Transportation and Logistics	Текстильное производство / Textile Manufacturing	Деловые услуги, ИКТ / Business Services, ICT
Мясная продукция / Meat Products	Производство летательных и космических аппаратов / Aircraft and Spacecraft Production	Финансовые услуги / Financial Services
Металлообрабатывающая промышленность / Metal-Working Industry	Рыболовство и производство рыболовств / Fishery and Fish Products	Пластмассовые изделия / Plastic Products
Телекоммуникационное оборудование и услуги связи / Telecommunications Equipment and Communication Services	Изделия из дерева / Wood Products	Обувь / Footwear
Лесная промышленность / Timber Industry	Электрооборудование и осветительные приборы / Electrical and Lighting Equipment	Кожаные изделия / Leather Goods
Химические вещества / Chemicals	Целлюлозно-бумажные изделия / Pulp and Paper Products	Медоборудование / Medical Equipment
Автомобилестроение / Automobile Production	Очистка и распределение воды, обработка отходов / Water Treatment and Distribution, Waste Treatment	Полиграфия и печать / Printing Services
Добыча неметаллических руд / Mining of Metallic Ores		Табачные изделия / Tobacco Products
Образование и наука / Education and Science		Одежда / Clothes
		Страхование / Insurance
		Ювелирные изделия / Jewelry
		Издательское дело, дизайн и маркетинг / Publishing, Design, and Marketing



Отраслевые приоритеты регионов различились в зависимости от их географии (рис. 2).



- |   |   |
|---|---|
|  Продукты питания / Foodstuff   |  Производство и передача электроэнергии / Electric Power Generation and Transmission     |
|  Тяжелое машиностроение / Heavy Engineering                                       |  Производство и транспортировка нефти и газа / Oil and Gas Production and Transportation |
|  Строительство и строительные материалы / Construction and Construction Materials |  Химические вещества / Chemicals   |
|  Туризм / Tourism   |  Автомобилестроение / Automobile Production  |
|  Транспорт и логистика / Transportation and Logistics                            |  Металлообработывающая промышленность / Metal-Working Industry                          |
|  Мясная продукция / Meat Products   |  Добыча угля / Coal Mining   |
|  Лесная промышленность / Timber Industry  |  Добыча металлических руд / Mining of Metallic Ores                                    |
|  Целлюлозно-бумажные изделия / Pulp and Paper Products                          |  Рыболовство и производство рыбопродуктов / Fishery and Fish Products                  |
|  Телекоммуникационное оборудование / Telecommunications Equipment               |   |

Р и с. 2. Пять наиболее распространенных отраслевых приоритетов российских регионов по федеральным округам (Южный и Северо-Кавказский федеральные округа объединены для наглядности)

F i g. 2. Five most common industry priorities of Russia's regions by Federal District (the Southern and North Caucasian Federal Districts combined for illustrative purposes)



В центральной части страны зафиксировано производство продуктов питания, строительных материалов, развитие туризма. В первую тройку приоритетов северных регионов вошли транспорт и логистика, лесная промышленность, телекоммуникации. У южных регионов прослеживается уклон в сторону сельского хозяйства, производства электроэнергии и строительных материалов. В регионах Приволжья и Урала лидировали тяжелое машиностроение, пищевое производство и строительство. В сибирских регионах в список приоритетов часто попадали туризм, сельское хозяйство, лесная промышленность. Дальний Восток отличается от других регионов – здесь первоочередными приоритетами являлись нефть и газ, добыча металлических руд и угля.

Наибольшее количество приоритетов было заявлено в Ростовской, Тверской, Владимирской, Ульяновской областях, Республике Башкортостан, наименьшее – в стратегиях Тувы, Адыгеи, Алтай, Кемеровской области и др.

По количеству заявленных отраслевых приоритетов регионы условно можно распределить по следующим группам:

- регионы с наибольшим количеством приоритетов (было заявлено в среднем более 10 отраслевых приоритетов; 13 субъектов<sup>15</sup>);
- регионы с умеренным количеством приоритетов (было заявлено по 7 отраслей; 37 субъектов<sup>16</sup>);
- регионы с наименьшим количеством заявивших приоритетных отраслей (по 5 отраслевых приоритетов; 16 субъектов<sup>17</sup>).

У регионов с наибольшим количеством приоритетов зафиксирован более высокий уровень регионального богатства (табл. 2). Третью часть этих регионов составили крупные экономические центры. Вероятно, богатые и экономически развитые регионы могут выбирать более диверсифицированный путь развития своей экономики в отличие от менее обеспеченных регионов.

<sup>15</sup> К группе относятся: Владимирская, Ростовская, Тверская, Ульяновская, Омская, Вологодская, Калининградская, Новгородская, Саратовская, Свердловская области, Республика Башкортостан, г. Санкт-Петербург, Краснодарский край.

<sup>16</sup> К группе относятся: Республика Коми, Калужская, Ленинградская, Кировская, Челябинская области, Республика Дагестан, Республика Бурятия, Новосибирская, Белгородская, Брянская, Воронежская, Курская, Московская, Мурманская, Псковская, Волгоградская области, Республика Марий Эл, г. Москва, Пермский, Алтайский, Забайкальский, Приморский, Хабаровский края, Амурская, Ивановская, Костромская области, Республика Северная Осетия – Алания, Чеченская Республика, Ставропольский край, Республика Мордовия, Нижегородская, Оренбургская, Пензенская, Курганская, Иркутская области, Красноярский, Камчатский края.

<sup>17</sup> К группе относятся: Липецкая, Орловская, Смоленская, Тамбовская области, Республика Карелия, Астраханская область, Удмуртская Республика, Самарская, Тюменская области, Республика Тыва, Чувашская Республика, Республика Алтай, Магаданская область, Республика Адыгея, Кемеровская, Сахалинская области.



Таблица 2. Характеристики экономического развития регионов в зависимости от количества отраслевых приоритетов

Table 2. Characteristics of the economic development of regions depending on the number of the industry priorities

Показатель социально-экономического развития / Indicator of socio-economic development	Первая группа (наибольшее количество приоритетов) / Group 1 (maximum number of priorities)	Вторая группа (умеренное количество приоритетов) / Group 2 (median number of priorities)	Третья группа (наименьшее количество приоритетов) / Group 3 (minimum number of priorities)
Среднее количество отраслевых приоритетов / Average number of industry priorities	10,7	7,8	5,4
Среднее значение ВВП на душу населения, 2015 г., руб. / Average GRP per capita, 2015, rubles	351 725	345 404	318 306 <sup>18</sup>
Средний темп экономического роста, 2005–2015 гг., % / Average economic growth rate, 2005-2015, %	14,2	15,1	14,3
Доля регионов с городом-миллионером, % / Share of regions with a million-plus city, %	33	22	12
Количество регионов / Number of regions	13	37	16

Все три группы регионов отличаются по набору отраслевых приоритетов. Приоритеты первой группы – это чаще всего телекоммуникационное оборудование, оптовая торговля, электронная коммерция. Во второй группе в приоритеты попали пищевая промышленность, строительство, машиностроение и туризм. Регионы третьей группы стали обладателями более ресурсно зависимых приоритетов (рыболовство и добыча угля).

В целом отраслевые приоритеты российских регионов оказались сфокусированы на наиболее общих для экономики России секторах – добывающей и обрабатывающей промышленности, сельском хозяйстве, развитии транспортной инфраструктуры. Можно предположить, что из-за недостаточной проработки конкурентных преимуществ региона заявленные приоритеты не оказывают должного эффекта на структурные перемены в регионах. Далее предпринята попытка проверить, как выбор региональных приоритетов сказался на процессах диверсификации в экономике российских регионов.

Появление новых отраслей зафиксировано в 46 регионах. Среди них чаще всего замечены производство мясной продукции, медицинского оборудования, электро-

<sup>18</sup> Без учета Магаданской и Сахалинской областей – они рассматриваются как выбросы в данной выборке.



оборудования и осветительных приборов, мебели, офисного оборудования, товаров для досуга и др. Новые отрасли в основном относятся к производству товаров и услуг для конечного потребления, в то время как традиционные промышленные отрасли в меньшей степени подвержены возникновению в новых локациях [10].

Расчеты показали, что не везде подобная диверсификация отраслевой структуры стала следствием стратегического планирования. В 11 регионах из числа рассмотренных зафиксирована незапланированная диверсификация – отсутствие связи между отраслевыми приоритетами, заявленными в региональных стратегиях, и появившимися отраслями.

Некоторые регионы с незапланированной диверсификацией характеризуются сравнительно небольшими экономиками (например, Тульская, Тамбовская, Кемеровская области), но также замечены и регионы с относительно высоким ВРП на душу населения (Пермский край, Оренбургская область). Эти регионы объединяет то, что почти все они либо находятся в непосредственной территориальной близости к региону с крупным экономическим центром страны (50 %) либо сами обладают таковым (33 %). Вероятно, расположение региона вблизи города-миллионера является одной из причин незапланированной диверсификации. В регионах с городом-миллионером более высокие темпы структурных изменений [10]. Эти регионы могут ориентировать экономику соседних регионов на свое развитие за счет притока инвестиций и формирования нового спроса. Такое развитие событий свидетельствует о том, что стратегическое решение региональных властей не всегда учитывает факторы, которые могут оказывать влияние на структурные преобразования внутри региона.

В 30 регионах выявлена запланированная диверсификация – наличие связи между приоритетами и новыми отраслями. В целом средний уровень экономического развития этих регионов ниже по сравнению с регионами, у которых не было определено связи между приоритетами и структурными переменными<sup>19</sup>.

Треть регионов с запланированной диверсификацией находится на удалении от крупных центров страны (например, Магаданская и Мурманская области). Вероятно, влияние «волн» структурных перемен, исходящих от регионов с городом-миллионером, носит ограниченный характер на отраслевое развитие отдаленных регионов, что в свою очередь не нарушает запланированного развития. В регионах с крупной агломерацией наличие связи приоритетов и новых отраслей встречалось реже (например, в Самарской и Волгоградской областях). Можно предположить, что структурные переменные в таких регионах более стихийны и менее предсказуемы и, следовательно, хуже учитываются при долгосрочном стратегическом планировании.

Если сопоставить общее количество приоритетных отраслей с количеством связанных с ними новых отраслей у всех регионов, у которых была определена запланированная диверсификация, то открывается следующая картина (рис. 3).

<sup>19</sup> Среднее ВРП на душу населения у регионов, у которых обнаружена связь, составляет 320 480 руб. (исключая значения по Санкт-Петербургу и Магаданской области как выбросы); у регионов, у которых не обнаружена связь, значение составляет 335 133 руб.



Р и с. 3. Связанность заявленных отраслевых приоритетов и новых отраслей в российских регионах

Fig. 3. Correlation between the declared industry priorities and new industries in Russia's regions



Анализ показал, что большая часть появившихся отраслей имеет связь с приоритетами только в 5 регионах: Башкортостане, Удмуртии, Чувашии, Смоленской и Владимирской областях. Во всех остальных случаях в среднем только одна новая отрасль оказалась связана с приоритетами региона. Большую часть таких регионов составляют либо те, что соседствуют с крупными агломерациями, либо сами крупные агломерации. Таким образом, в российских регионах широко распространена незапланированная диверсификация – стратегическое решение региональных властей не оказывает должного влияния на структурные трансформации.

Результатом структурных перемен может стать появление отраслей, которые не связаны со сложившимся отраслевым портфелем региона и развитие которых требует радикально новых квалификаций и капитала, что может быть не предусмотрено долгосрочной стратегией развития. В 22 регионах появились отрасли, которые оказались несвязанными с их отраслевой структурой. Из них в 10 регионах не было зафиксировано влияния отраслевых приоритетов. Так, в Липецкой, Иркутской, Тамбовской областях происходили процессы структурных перемен, в результате которых появились совершенно новые для региона специализации и к которым регионы, вероятно, не подготовились на уровне стратегического планирования.

Скорее всего, появление несвязанных со структурой экономики отраслей определяется не решением региональных властей. Напротив, региональные власти выбирают в качестве приоритетного связанный путь развития. Так, в регионах с запланированной диверсификацией новые отрасли оказались связанными со структурой экономики.

В целом исследование показывает, что отраслевые приоритеты не влияют на отраслевое развитие российских регионов. Такой результат можно трактовать как упущение при выборе приоритетов других факторов, которые воздействуют на отраслевое развитие, в отличие от утвержденного целевого стратегического планирования. Вероятно, это связано с отсутствием единообразного и более комплексного подхода к формированию отраслевых приоритетов на уровне региона. Полученный вывод встраивается в дискуссию о качестве формирования отраслевых приоритетов и стратегического планирования в целом.

**Обсуждение и заключение.** Стратегическое планирование охватывает широкий спектр перспектив и возможностей для обеспечения устойчивого развития региональной экономики. Для России вопросы долгосрочного планирования имеют актуальное значение, учитывая существенную дифференциацию в социально-экономическом развитии регионов. Региональные власти формируют цели и задачи социально-экономического развития на долгосрочную перспективу, определяют приоритетные индустрии и формируют соответствующие меры поддержки. При разработке стратегических документов региональные власти указывают на необходимость диверсификации региональной экономики и ускоренного развития важнейших секторов





для региона. Однако достижению поставленных задач препятствует низкое качество проработки конкурентных преимуществ при формировании приоритетов отраслевого развития.

Анализ региональных стратегий показал, что заявленные отраслевые приоритеты субъектов Федерации не отражают уникальных специализаций региона, а сфокусированы на наиболее общих для экономики России секторах. Большинство регионов выбрало в качестве приоритетных индустрий добывающую и обрабатывающую промышленность, сельское хозяйство или развитие транспортной инфраструктуры. Отсутствие комплексного подхода к обоснованному выбору отраслевых приоритетов сказывается на том, что диверсификация региональной экономики становится незапланированной.

Настоящее исследование показывает, что диверсификация экономики в российских регионах – это не решение региональных органов власти, а результат воздействия неучтенных при стратегическом планировании значимых факторов, как, например, близость к крупным агломерациям.

Вследствие незапланированной диверсификации во многих регионах появляются отрасли, которые не связаны с отраслевой структурой региональной экономики. Для их развития требуются радикально новые квалификации и капитал, а также меры поддержки, которые не предусматриваются на уровне региональных стратегических документов.

Выводы исследования формируют теоретические основания для выработки единого, актуализируемого и комплексного подхода к формированию отраслевых приоритетов с целью предотвращения дублирования содержания региональных документов, оптимизации распределения ресурсов, повышения эффективности использования бюджетных средств и избегания фрагментации мер государственной поддержки. Результаты исследования могут быть полезны региональным органам исполнительной власти при формировании документов долгосрочного стратегического планирования. Полученные выводы также способствуют расширению теоретической базы государственного и муниципального управления в части оценки влияния стратегических документов на развитие региональной экономики.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Clark, G. The Future of Cities: The Role of Strategic Planning / G. Clark. – DOI [10.24023/FutureJournal/2175-5825/2013.v5i1.140](https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2013.v5i1.140) // Future Studies Research Journal: Trends and Strategy. – 2013. – Vol. 5, no 1. – Pp. 3–32. – URL: <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/140> (дата обращения: 10.02.2020).

2. Nieboer, N. Strategic Planning Process Models: A Step Further / N. Nieboer. – DOI [10.1108/02637471111154818](https://doi.org/10.1108/02637471111154818) // Property Management. – 2011. – Vol. 29, no. 4. – Pp. 371–382. – URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02637471111154818/full/html> (дата обращения: 10.02.2020).



3. Ocasio, W. Rise and Fall – or Transformation?: The Evolution of Strategic Planning at the General Electric Company, 1940–2006 / W. Ocasio, J. Joseph. – DOI [10.1016/j.lrp.2008.02.010](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.02.010) // Long Range Planning. – 2008. – Vol. 4, issue 3. – Pp. 248–272. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630108000265?via%3Dihub> (дата обращения: 10.02.2020).
4. Kotler, P. Marketing Management / P. Kotler, K. L. Keller. – New Jersey : Pearson, Prentice Hall, 2006. – 729 p. – URL: [http://eprints.stiperdharma.wacana.ac.id/24/1/%5B-Phillip\\_Kotler%5D\\_Marketing\\_Management\\_14th\\_Edition%28BookFi%29.pdf](http://eprints.stiperdharma.wacana.ac.id/24/1/%5B-Phillip_Kotler%5D_Marketing_Management_14th_Edition%28BookFi%29.pdf) (дата обращения: 10.02.2020).
5. Doyle, P. Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value / P. Doyle. – Chichester ; New York : John Wiley & Son, 2000. – 384 p. – URL: [https://www.academia.edu/11844146/Marketing\\_Value\\_Based\\_Marketing\\_Marketing\\_Strategies\\_for\\_Corporate\\_Growth\\_and\\_Shareholder\\_Value?auto=download](https://www.academia.edu/11844146/Marketing_Value_Based_Marketing_Marketing_Strategies_for_Corporate_Growth_and_Shareholder_Value?auto=download) (дата обращения: 10.02.2020).
6. Fifield, P. Marketing Strategy: The Difference between Marketing and Markets / P. Fifield. – Third Edition. – Amsterdam ; Boston : Elsevier / Butterworth-Heinemann, 2007. – 316 p. – URL: [https://openlibrary.org/books/OL18028475M/Marketing\\_strategy](https://openlibrary.org/books/OL18028475M/Marketing_strategy) (дата обращения: 10.02.2020).
7. Tsenkova, S. Urban Futures: Strategic Planning in Post-Socialist Europe / S. Tsenkova. – DOI [10.1007/978-1-4020-6053-3\\_22](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6053-3_22) // The Post-Socialist City: Urban Form and Space Transformations in Central and Eastern Europe after Socialism / K. Stanilov (eds.). – The GeoJournal Library. – Vol. 92. – Dordrecht : Springer, 2007. – Pp. 447–471. – URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4020-6053-3\\_22](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4020-6053-3_22) (дата обращения: 15.02.2020).
8. Quatraro, F. Knowledge Coherence, Variety and Economic Growth: Manufacturing Evidence from Italian Regions / F. Quatraro. – DOI [10.1016/j.respol.2010.09.005](https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.09.005) // Research Policy. – 2010. – Vol. 39, issue 10. – Pp. 1289–1302. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733310001952> (дата обращения: 15.02.2020).
9. Neffke, F. How do Regions Diversify Over Time? Industry Relatedness and the Development of New Growth Paths in Regions / F. Neffke, M. Henning, R. Boschma. – DOI [10.1111/j.1944-8287.2011.01121.x](https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2011.01121.x) // Economic Geography. – 2011. – Vol. 87, issue 3. – Pp. 237–265. – URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1944-8287.2011.01121.x> (дата обращения: 15.02.2020).
10. Kutsenko, E. “Whirlpools” and “Safe Harbors” in the Dynamics of Industrial Specialization in Russian Regions / E. Kutsenko, Y. Eferin. – DOI [10.17323/2500-2597.2019.3.24.40](https://doi.org/10.17323/2500-2597.2019.3.24.40) // Foresight and STI Governance. – 2019. – Vol. 13, no 3. – Pp. 24–40. – URL: <https://foresight-journal.hse.ru/data/2019/10/14/1543331770/3-Kutsenko-24-40.pdf> (дата обращения: 20.02.2020).
11. Ketels, C. Methodology and Findings Report for a Cluster Mapping of Related Sectors / C. Ketels, S. Protsiv. – Stockholm : Stockholm School of Economics, 2014. – 41 p. – URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/16527/attachments/1/translations/en/renditions/native> (дата обращения: 20.02.2020).
12. Hafner, K. A. Growth-Instability Frontier and Industrial Diversification: Evidence from European Gross Value Added / K. A. Hafner. – DOI [10.1111/pirs.12401](https://doi.org/10.1111/pirs.12401) // Papers in Regional Science. – 2019. – Vol. 98, no. 2. – Pp. 799–824. – URL: <https://rsaconnect.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/pirs.12401> (дата обращения: 20.02.2020).



13. Fitjar, R. D. Knowledge Bases and Relatedness: A Study of Labour Mobility in Norwegian Regions / R. D. Fitjar, B. Timmermans. – DOI 10.1007/978-3-319-71661-9\_8 // *New Avenues for Regional Innovation Systems – Theoretical Advances, Empirical Cases and Policy Lessons* / A. Isaksen, R. Martin, M. Trippl (eds.). – Cham : Springer, 2018. – Pp. 149–171. – URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-319-71661-9\\_8](https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-319-71661-9_8) (дата обращения: 20.02.2020).

14. Kogler, D. F. Relatedness as Driver of Regional Diversification: A Research Agenda – A Commentary / D. F. Kogler. – DOI 10.1080/00343404.2016.1276282 // *Regional Studies*. – 2017. – Vol. 51, no. 3. – Pp. 365–369. – URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00343404.2016.1276282> (дата обращения: 20.02.2020).

15. Diodato, D. The Resilience of Regional Labour Markets to Economic Shocks: Exploring the Role of Interactions Among Firms and Workers / D. Diodato, A. B. R. Weterings. – DOI 10.1093/jeg/lbu030 // *Journal of Economic Geography*. – 2015. – Vol. 15, no. 4. – Pp. 723–742. – URL: <https://academic.oup.com/joeg/article-abstract/15/4/723/2412444?redirectedFrom=fulltext> (дата обращения: 20.02.2020).

16. Karlsson, C. Geographies of Growth Innovations, Networks and Collaborations – New Horizons in Regional Science / C. Karlsson, M. Andersson, L. Bjerke. – DOI 10.4337/9781785360602. – Cheltenham ; Northampton : Edward Elgar, 2017. – 460 p. – URL: <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781785360596/9781785360596.xml> (дата обращения: 20.02.2020).

17. Gavriilidis, G. Strategic Planning and City / Regional Development: Review, Analysis, Critique and Applications for Greece / G. Gavriilidis, Th. Metaxas. – Munich, 2017. – URL: [https://mpr.ub.uni-muenchen.de/81131/1/MPPA\\_paper\\_81131.pdf](https://mpr.ub.uni-muenchen.de/81131/1/MPPA_paper_81131.pdf) (дата обращения: 24.02.2020).

18. Using Scenario Planning in Regional Development Context: The Challenges and Opportunities / B. Edgar, A. Abouzeedan, T. Hedner [et al.]. – DOI 10.1108/20425941311323118 // *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*. – 2013. – Vol. 10, no. 2. – Pp. 103–122. – URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/20425941311323118/full/html> (дата обращения: 24.02.2020).

19. Hansson, A. G. Promoting Planning for Housing Development: What Can Sweden Learn from Germany? / A. G. Hansson. – DOI 10.1016/j.landusepol.2017.03.012 // *Land Use Policy*. – 2017. – Vol. 64. – Pp. 470–478. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264837716301995> (дата обращения: 24.02.2020).

20. De Montis, A. Impacts of the European Landscape Convention on National Planning Systems: A Comparative Investigation of Six Case Studies / A. De Montis. – DOI 10.1016/j.landurbplan.2014.01.005 // *Landscape and Urban Planning*. – 2014. – Vol. 124. – Pp. 53–65. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0169204614000061> (дата обращения: 24.02.2020).

21. Mondragón-Ixtlahuac, M. A Strategic Planning Model for the Passenger Rail Implementation Process: The Case of Mexico / M. Mondragón-Ixtlahuac, J. Cortés-Martínez, D. Delgado-Hernández. – DOI 10.1016/j.tranpol.2017.01.004 // *Transport Policy*. – 2017. – Vol. 55. – Pp. 29–37. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0967070X16302001?via%3Dihub> (дата обращения: 24.02.2020).

22. Концептуальные подходы к формированию архитектуры документов стратегического планирования в России / О. О. Смирнова, Л. К. Бочарова, Л. А. Беляевская-Плотник, Ю. Н. Богданова. – DOI 10.18184/2079-4665.2019.10.4.440-456 // *МИР (MO-*



дернизация. Инновации. Развитие). – 2019. – Т. 10. – № 4. – С. 440–456. – URL: <https://www.mir-nayka.com/jour/article/view/971/863> (дата обращения: 01.03.2020). – Рез. англ.

23. Климанов, В. В. Механизмы формирования стратегических приоритетов социально-экономического развития / В. В. Климанов, Н. А. Чернышова, Д. А. Недопивцева // Мир экономики и управления. – 2016. – № 4. – С. 80–92. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanimzy-formirovaniya-strategicheskikh-prioritetov-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya> (дата обращения: 05.03.2020). – Рез. англ.

24. Добролюбова, Е. И. Анализ региональной нормативно-правовой базы, регламентирующей вопросы разработки и реализации государственных программ / Е. И. Добролюбова, Е. И. Клочкова. – DOI 10.21686/2500-3925-2015-6-70-75 // Статистика и экономика. – 2015. – № 6. – С. 70–75. – URL: <https://statecon.rea.ru/jour/article/view/858> (дата обращения: 15.05.2020). – Рез. англ.

25. Южаков, В. Н. Государственное управление по результатам: модель для России / В. Н. Южаков // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2016. – № 2. – С. 165–174. – URL: <https://vgmu.hse.ru/2016--2/185040695.html> (дата обращения: 15.03.2020). – Рез. англ.

26. Климанов, В. В. Точки роста как элемент стратегического планирования в регионах России / В. В. Климанов, К. В. Будаева // Региональные исследования. – 2017. – № 3. – С. 99–106. – URL: [http://media.geogr.msu.ru/RI/RI\\_2017\\_03\(57\).pdf](http://media.geogr.msu.ru/RI/RI_2017_03(57).pdf) (дата обращения: 15.03.2020). – Рез. англ.

27. Ulyanova, E. A. Development of Regional Strategies in Russia: The Case of Sverdlovsk Region / E. A. Ulyanova. – DOI 10.15826/recon.2017.3.3.020 // R-Economy. – 2013. – Vol. 3, issue 3. – Pp. 176–188. – URL: <https://journals.urfu.ru/index.php/r-economy/article/view/2974> (дата обращения: 15.03.2020).

28. Куценко, Е. С. Фокусировка региональной промышленной политики через отраслевую специализацию / Е. С. Куценко, В. Л. Абашкин, Е. А. Исланкина. – DOI 10.32609/0042-8736-2019-5-65-89 // Вопросы экономики. – 2019. – № 5. – С. 65–89. – URL: <https://www.vopreco.ru/jour/article/view/2203> (дата обращения: 15.03.2020). – Рез. англ.

29. Delgado, M. Defining Clusters of Related Industries / M. Delgado, M. E. Porter, S. Stern. – DOI 10.1093/jeg/lbv017 // Journal of Economic Geography. – 2016. – Vol. 16, issue 1. – Pp. 1–38. – URL: <https://academic.oup.com/joeg/article-abstract/16/1/1/2413044?redirectedFrom=fulltext> (дата обращения: 17.03.2020).

Поступила 09.11.2020; одобрена после рецензирования 29.01.2021; принята к публикации 08.02.2021.

*Об авторе:*

**Ефери́н Яросла́в Юрье́вич**, аспирант Института статистических исследований и экономики знаний ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (101000, Российская Федерация, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 20), аналитик Глобальной практики по цифровому развитию Всемирного банка (121069, Российская Федерация, г. Москва, ул. Большая Молчановка, д. 36/1), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4132-2033>, [yeferin@worldbank.org](mailto:yeferin@worldbank.org)

*Автор и его научный руководитель прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*



## REFERENCES

1. Clark G. The Future of Cities: The Role of Strategic Planning. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategy*. 2013; 5(1):3-32. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2013.v5i1.140>
2. Nieboer N. Strategic Planning Process Models: A Step Further. *Property Management*. 2011; 29(4):371-382. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1108/02637471111154818>
3. Ocasio W., Joseph J. Rise and Fall – or Transformation?: The Evolution of Strategic Planning at the General Electric Company, 1940–2006. *Long Range Planning*. 2008; 4(3):248-272. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.02.010>
4. Kotler P., Keller K.L. *Marketing Management*. New Jersey: Pearson, Prentice Hall; 2006. Available at: [http://eprints.stiperdharmauwacana.ac.id/24/1/%5BPhillip\\_Kotler%5D\\_Marketing\\_Management\\_14th\\_Edition%28BookFi%29.pdf](http://eprints.stiperdharmauwacana.ac.id/24/1/%5BPhillip_Kotler%5D_Marketing_Management_14th_Edition%28BookFi%29.pdf) (accessed 10.02.2020). (In Eng.)
5. Doyle P. *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*. Chichester; New York: John Wiley & Son; 2000. Available at: [https://www.academia.edu/11844146/Marketing\\_Value\\_Based\\_Marketing\\_Marketing\\_Strategies\\_for\\_Corporate\\_Growth\\_and\\_Shareholder\\_Value?auto=download](https://www.academia.edu/11844146/Marketing_Value_Based_Marketing_Marketing_Strategies_for_Corporate_Growth_and_Shareholder_Value?auto=download) (accessed 10.02.2020). (In Eng.)
6. Fifield P. *Marketing Strategy: The Difference between Marketing and Markets*. Third Edition. Amsterdam; Boston: Elsevier / Butterworth-Heinemann; 2007. Available at: [https://openlibrary.org/books/OL18028475M/Marketing\\_strategy](https://openlibrary.org/books/OL18028475M/Marketing_strategy) (accessed 10.02.2020). (In Eng.)
7. Tsenkova S. Urban Futures: Strategic Planning in Post-Socialist Europe. In: *The Post-Socialist City: Urban Form and Space Transformations in Central and Eastern Europe after Socialism* / K. Stanilov (eds.). 2007; 92:447-471. (In Eng.) DOI: [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6053-3\\_22](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6053-3_22)
8. Quatraro F. Knowledge Coherence, Variety and economic Growth: Manufacturing Evidence from Italian Regions. *Research Policy*. 2010; 39(10):1289-1302. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.09.005>
9. Neffke F., Henning M., Boschma R. How do Regions Diversify over Time? Industry Relatedness and the Development of new Growth Paths in Regions. *Economic Geography*. 2011; 87(3):237-265. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2011.01121.x>
10. Kutsenko E., Eferin Y. “Whirlpools” and “Safe Harbors” in the Dynamics of Industrial Specialization in Russian Regions. *Foresight and STI Governance*. 2019; 13(3):24-40. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2019.3.24.40>
11. Ketels C., Protsiv S. *Methodology and Findings Report for a Cluster Mapping of Related Sectors*. Stockholm: Stockholm School of Economics; 2014. Available at: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/16527/attachments/1/translations/en/renditions/native> (accessed 20.02.2020). (In Eng.)
12. Hafner K.A. Growth-Instability Frontier and Industrial Diversification: Evidence from European Gross Value Added. *Papers in Regional Science*. 2019; 98(2):799-824. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1111/pirs.12401>
13. Fitjar R.D., Timmermans B. Knowledge Bases and Relatedness: A Study of Labour Mobility in Norwegian Regions. In: *New Avenues for Regional Innovation Systems – Theoretical Advances, Empirical Cases and Policy Lessons*. Cham: Springer; 2018. p. 149-171. (In Eng.) DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-71661-9\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-71661-9_8)



14. Kogler D.F. Relatedness as Driver of Regional Diversification: A Research Agenda – A Commentary. *Regional Studies*. 2017; 51(3):365-369. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1276282>

15. Diodato D., Weterings A.B.R. The Resilience of Regional Labour Markets to Economic Shocks: Exploring the Role of Interactions Among Firms and Workers. *Journal of Economic Geography*. 2015; 15(4):723-742. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1093/jeg/lbu030>

16. Karlsson C., Andersson M., Bjerke L. Geographies of Growth Innovations, Networks and Collaborations – New Horizons in Regional Science. Cheltenham; Northampton: Edward Elgar; 2017. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.4337/9781785360602>

17. Gavrilidis G., Metaxas Th. Strategic Planning and City / Regional Development: Review, Analysis, Critique and Applications for Greece. Munich; 2017. Available at: [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/81131/1/MPRA\\_paper\\_81131.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/81131/1/MPRA_paper_81131.pdf) (accessed 24.02.2020). (In Eng.)

18. Edgar B., Abouzeedan A., Hedner T., et al. Using Scenario Planning in Regional Development Context: the Challenges and Opportunities. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*. 2013; 10(2):103-122. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1108/20425941311323118>

19. Hansson A.G. Promoting Planning for Housing Development: What Can Sweden Learn from Germany? *Land Use Policy*. 2017; 64:470-478. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2017.03.012>

20. De Montis A. Impacts of the European Landscape Convention on National Planning Systems: A Comparative Investigation of Six Case Studies. *Landscape and Urban Planning*. 2014; 124:53-65. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2014.01.005>

21. Mondragón-Ixtlahuac M., Cortés-Martínez J., Delgado-Hernández D. A Strategic Planning Model for the Passenger Rail Implementation Process: The Case of Mexico. *Transport Policy*. 2017; 55:29-37. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2017.01.004>

22. Smirnova O.O., Bocharova L.K., Belyaevskaya-Plotnik L.A., Bogdanova Ju.N. Conceptual Approaches to the Formation of Architecture of Documents of Strategic Planning in Russia. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2019; 10(4):440-456. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2019.10.4.440-456>

23. Klimanov V.V., Chernyshova N.A., Nedopitvseva D.A. The Mechanisms of Formation of Strategic Socio-Economic Priorities. *Mir ehkonomiki i upravleniya = World of Economics and Management*. 2016; (4):80-92. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-formirovaniya-strategicheskikh-prioritetov-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya> (accessed 05.03.2020). (In Russ., abstract in Eng.)

24. Dobrolyubova E.I., Klochkova E.N. Analysis of the Regional Legal Base Regulating Development and Implementation of Public Programs. *Statistika i ehkonomika = Statistics and Economics*. 2015; (6):70-75. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: <https://doi.org/10.21686/2500-3925-2015-6-70-75>

25. Yuzhakov V.N. Result-Based Public Management: The Russian Model. *Vo-prosy gosudarstvennogo i municipalnogo upravleniya = Public Administration Issues*. 2016; (2):165-174. Available at: <https://vgmu.hse.ru/2016--2/185040695.html> (accessed 15.03.2020). (In Russ., abstract in Eng.)

26. Klimanov V.V., Budaeva K.V. Points of Growth as an Element of Strategic Planning in Russia's Regions. *Regionalnye issledovaniya = Regional Studies*. 2017; (3):99-106.



Available at: [http://media.geogr.msu.ru/RI/RI\\_2017\\_03\(57\).pdf](http://media.geogr.msu.ru/RI/RI_2017_03(57).pdf) (accessed 15.03.2020). (In Russ., abstract in Eng.)

27. Ulyanova E.A. Development of Regional Strategies in Russia: the Case of Sverdlovsk Region. *R-Economy*. 2013; 3(3):176-188. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.15826/recon.2017.3.3.020>

28. Kutsenko E.S., Abashkin V.L., Islankina E.A. Focusing Regional Industrial Policy via Sectorial Specialization. *Voprosy ehkonomiki* = Economic Issues. 2019; (5):65-89. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2019-5-65-89>

29. Delgado M., Porter M.E., Stern S. Defining Clusters of Related Industries. *Journal of Economic Geography*. 2016; 16(1):1-38. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1093/jeg/lbv017>

Submitted 09.11.2020; approved after reviewing 29.01.2021; accepted for publication 08.02.2021.

*About the author:*

**Yaroslav Yu. Eferin**, Postgraduate, Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge, National Research University Higher School of Economics (20 Myasnit-skaya St., Moscow 101000, Russian Federation); Analyst, Digital Development Global Practice, World Bank (36/1 Bolshaya Molchanovka St., Moscow 121069, Russian Federation), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4132-2033>, [yeferin@worldbank.org](mailto:yeferin@worldbank.org)

*The author and his academic supervisor have read and approved the final version of the manuscript.*