

Городнова А.А.,  
Царьков А.С.<sup>1</sup>

## ЛИЧНОСТНЫЙ ФАКТОР И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ (НА ПРИМЕРЕ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)

**Ключевые слова:** личностный фактор, стратегические аспекты, главы регионов, стратегия развития региона, проектный подход, технология «Поиск Будущего».

**Keywords:** personality factor, strategic aspects, heads of regions, strategy of regional development, project approach, Search of Future.

### Постановка проблемы

Внешние вызовы, смена приоритетов в международной экономической кооперации, курс России на обновление производства и замещение импорта отечественными товарами потребовали серьезных и значительных изменений внутренней политики страны, которая, как правило, отражается в национальной и региональных стратегиях развития. В настоящее время процессы разработки и реализации стратегий осуществляются на другом гораздо более высоком уровне, чем это было в период 2005–2007 гг. и тесно связаны с обновлением губернаторского корпуса.

Обновление губернаторского корпуса стало ответом на высочайший запрос жителей регионов на смену руководства не только для решения текущих проблемных ситуаций, но и стратегического видения будущего своих территорий. До настоящего времени отрицательные оценки деятельности главы региона превалировали над положительными. Исключение составили лишь несколько регионов с популярными лидерами, ушедшими на повышение в федеральный центр<sup>2</sup>.

В связи с этим весьма значимой становится проблема выявления влияния личностного фактора, присущего главам субъектов Российской Федерации (РФ), на стратегические аспекты территориального развития, принимаемых или отторгаемых их жителями. В данной работе предпринята попытка раскрыть подобные связи на примере ряда конкретных регионов Приволжского федерального округа (ПФО).

### Приволжский федеральный округ: губернаторы и стратегии регионального развития

В состав ПФО входят 14 субъектов РФ – Республика Башкортостан, Республика Марий Эл, Республика Мордовия, Республика Татарстан, Удмуртская Республика, Чувашская Республика, Пермский край, Кировская, Нижегородская, Оренбургская, Пензенская, Самарская, Саратовская и Ульяновская области. Центром ПФО с 2000 г. является г. Нижний Новгород.

Территория округа занимает около 6 процентов территории РФ (более 1 млн. кв. километров), на ней проживает более 20% населения страны (более 30 млн. человек). Доля округа в общероссийском валовом внутреннем продукте превышает 15%. ПФО входит в число наиболее плотно населенных территорий России.

Поскольку основными инициаторами и ответственными за разработку и исполнение стратегий являются главы регионов, то вначале был проведен ретроспективный биографический анализ по всем регионам ПФО. Однако в силу ограниченности объема статьи ниже приведены данные лишь по трем регионам, включая Республику Татарстан, как один из лидеров округа, Пермский край, как один из наиболее проблемных субъектов в части реализации стратегий, а также более подробно рассмотрена Нижегородская область, как регион, в котором на протяжении 25 лет наиболее четко проявилась связь личностного фактора с процессами стратегирования.

**Республика Татарстан.** В 2010 г. Президентом Республики Татарстан стал Р.Н. Минниханов (1957), в возрасте 53 лет. Он сменил на этом посту М.Ш. Шамиева (1937), который руководил республикой с 1991 г.

При Президенте республики М.Ш. Шамиеве были приняты и успешно реализованы Федеральная целевая программа социально-экономического развития Республики Татарстан до 2006 года; Программа социально-экономичес-

<sup>1</sup> Городнова Анфиса Алексеевна – к.соц.н., доцент кафедры общего и стратегического менеджмента НИУ ВШЭ – Нижний Новгород. E-mail: agorodnova@hse.ru

Царьков Александр Сергеевич – к.т.н., профессор кафедры государственного и муниципального управления НИУ ВШЭ – Нижний Новгород. E-mail: acarkov@hse.ru

<sup>2</sup> Обновление. Два года новой кадровой политики / ЭИСИ. – М.: ЭИСИ, 2019.

кого развития Республики Татарстан на 2005–2010 годы; Программа социально-экономического развития Республики Татарстан на 2011–2015 годы и др.<sup>1</sup>.

Республика Татарстан была одним из первых субъектов РФ, применивших программный подход в стратегическом планировании. Примененный в Республике Татарстан подход к стратегированию отличают такие *особенности*, как формирование международного консорциума консультантов, объединившего организации с лучшими компетенциями в своей сфере и обеспечившего всестороннюю проработку Стратегии, включая проведение специальных исследований; беспрецедентный масштаб открытости и коммуникаций стейкхолдеров (заинтересованных лиц и групп), позволивший вовлечь через рабочие встречи, интервью, совещания, проектные семинары и сессии всех заинтересованных участников; совмещение концептуального и операционального уровней. Наряду с выработкой базовых принципов и идей развития и формулированием крупных флагманских проектов выполнена огромная работа по сбору и анализу первичной информации с проведением обследования предприятий и др.<sup>2</sup>

За период реализации плана социально-экономического развития республики (2015–2018 гг.) построено, капитально отремонтировано, дооснащено медицинским оборудованием и мебелью 965 объектов здравоохранения. Построено 567 универсальных спортивных площадок, 27 лыжных баз, 11 спортивных залов, 13 бассейнов, 4 физкультурно-оздоровительных комплекса с крытым плавательным бассейном, 2 ледовых дворца. Отремонтировано 46 и заново построено 15 детских оздоровительных лагерей. Также за три года сданы 22 новые школы для 14 173 обучающихся и 90 детских садов на 13060 мест, отремонтировано 552 объекта образования (школ – 285, детских садов – 267). Все это сказалось на рождаемости. Так, с 2015 по 2018 гг. в Татарстане родилось более 195 тыс. детей.

Продолжается реализация приоритетных инвестиционных проектов. Промышленный сектор оказывает определяющее влияние на тенденции развития экономики, формируя по итогам 2017 г. 42,8% валового регионального продукта республики. Ряд крупных проектов были реализованы в нефтегазохимическом комплексе, сфере машиностроения и энергетики.

Отдельно надо отметить активное развитие особых экономических зон «Алабуга» и «Иннополис». При этом новой точкой роста стали территории опережающего развития. За 10 лет функционирование ТОСЭР позволит создать 17 тыс. новых рабочих мест и привлечь 62 млрд. рублей инвестиций в экономику республики<sup>3</sup>.

Стратегия социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года<sup>4</sup> была разработана и утверждена в 2015 г. Долгосрочные цели данной Стратегии были определены Программой социально-экономического развития Республики Татарстан на 2011–2015 годы<sup>5</sup>, пятой по счету, в которой был применен принципиально новый институциональный подход, позволяющий комплексно учитывать угрозы и риски, носящие системный межотраслевой подход.

Главная стратегическая цель: «Татарстан-2030 – глобальный конкурентоспособный устойчивый регион, драйвер полюса роста «Волга-Кама». Татарстан – лидер по качеству взаимоувязанного развития человеческого капитала, институтов, инфраструктуры, экономики, внешней интеграции (осевой евразийский регион России) и внутреннего пространства; регион с опережающими темпами развития, высокой включенностью в международное разделение труда»<sup>6</sup>.

В связи с результатами выполнения предыдущих Стратегий и программ, можно прогнозировать, что результаты Стратегии-2030 республики также будут положительными.

**Пермский край.** За период с 2005 по 2017 гг. в регионе сменилось три руководителя. *Без Стратегии Пермский край существовал шесть лет, с момента своего образования в 2005 году.*

Стратегия социально-экономического развития Пермского края до 2026 года<sup>7</sup> была утверждена в 2011 г., когда регион возглавлял Чиркунов О.А. (1958), уроженец Мурманской области, кандидат экономических наук (возглавлял регион немногим более шести лет, освобожден от занимаемой должности по собственному желанию). Одним из недостатков данной Стратегии является то, что в ее разработке участвовали только представители законодательной власти региона, без привлечения заинтересованных сторон. Поэтому документ получился традиционным, формальным (такие стратегии пишутся по одному образцу – по книгам об экономическом планировании). Из представленных в Стратегии показателей (83), можно было проверить только малую часть (9), так как показатели взяты из ведомствен-

<sup>1</sup> Постановление Правительства РФ «О Федеральной целевой программе социально-экономического развития Республики Татарстан до 2006 года» от 24.08.2001 № 625; Закон Республики Татарстан «Об утверждении Программы социально-экономического развития Республики Татарстан на 2005–2010 годы» от 27.12.2005 № 133-ЗРТ; Закон Республики Татарстан «О Программе социально-экономического развития Республики Татарстан на 2011–2015 годы» от 22.04.2011 № 13-ЗРТ.

<sup>2</sup> О Стратегии. – <http://tatarstan2030.ru/content1>

<sup>3</sup> Президент Татарстана принял участие в стратегической сессии по вопросам реализации Стратегии-2030. – <http://president.tatarstan.ru/rus/index.htm/news/1330841.htm>

<sup>4</sup> Закон Республики Татарстан «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года» от 10.06.2015 № 40-ЗРТ.

<sup>5</sup> Закон Республики Татарстан «О Программе социально-экономического развития Республики Татарстан на 2011–2015 годы» от 22.04.2011 № 13-ЗРТ.

<sup>6</sup> Стратегия социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года: краткая презентационная версия. – [www.i.tatarstan2030.ru](http://www.i.tatarstan2030.ru)

<sup>7</sup> Постановление Законодательного Собрания Пермского края «О Стратегии социально-экономического развития Пермского края до 2026 года» от 01.12.2011 № 3046.

ной статистики<sup>1</sup>. В дальнейшем на основе Стратегии были разработаны программы социально-экономического развития Пермского края.

Второй Губернатор Пермского края, Басаргин В.Ф. (1957), уроженец Свердловской области, сменивший Чиркунова О.А. на этом посту в 2012 году, руководил регионом в течение пяти лет. Басаргин В.Ф. не смог сформировать команду единомышленников, и частично продолжил политику своего предшественника. В рейтинге эффективности губернаторов, опубликованном в октябре 2015 г. Фондом развития гражданского общества, В.Ф. Басаргин занял последнее, 83 место<sup>2</sup>. При нем были внесены некоторые изменения в действующую Стратегию<sup>3</sup>. В феврале 2017 г. Басаргин В.Ф. подал заявление о досрочном сложении полномочий губернатора, и был отправлен в отставку.

Решетников М.Г. (1979), третий Губернатор Пермского края, кандидат экономических наук, уроженец г. Пермь, назначен на должность в феврале 2017 года, в возрасте 38 лет. Интересно, что Решетников М.Г. с детства позиционировал себя как «будущий премьер», он имеет большой опыт административной работы как на региональном, так и на федеральном уровне. Он один из авторов документа «Основы стратегии социально-экономического развития Пермского края». С 2009 года он входил в первую сотню кадрового резерва Президента России<sup>4</sup>.

Новому губернатору досталось не очень хорошее «наследство»: только за 2017 год в Пермском крае настолько усилилось расслоение общества, что по показателю доли населения с доходами ниже прожиточного минимума регион теперь занимает не 23 место среди всех субъектов РФ, а 45. По показателю – отношения денежных доходов 20% населения с минимальными доходами – регион за год опустился с 21 на 50 место. По уровню безработицы позиции региона ухудшились на 17 строк, по доле безработных, ищущих работу более трёх месяцев, на 10 строк, а по младенческой смертности – на 11.

Несмотря на то, что Решетников М.Г. имеет достаточный опыт стратегирования, в Пермском крае до сих пор не доработана действующая стратегия.

«До конца 2018 года все регионы должны разработать или обновить свои стратегии развития. В отличие от других территорий, в Пермском крае эта тема почти не обсуждается: в правительстве нет лица, ответственного за разработку документа, местные СМИ об этом не пишут, общественного обсуждения не происходит. Похоже, стратегия не является важной темой и для первого лица края». «Если нет стратегии, регион не определяет правила игры для своих муниципалитетов, а сам “по свистку” из Москвы кидается выполнять то одно поручение, то другое, вместо того, чтобы самому заявлять о своих потребностях. Последствия же отсутствия стратегического вектора проявляются во всех сферах жизни»<sup>5</sup>.

Наиболее наглядно черты происходящих изменений просматриваются на примере процессов стратегического планирования в Нижегородской области.

Процесс разработки стратегий в Нижегородской области начался в 1992 г. В период с 1992 г. по настоящее время в Нижегородской области сменилось пять губернаторов, было разработано и реализовано четыре стратегии. Пятая стратегия находится в стадии конкретизации и реализации.

*Первый губернатор* Нижегородской области – Б.Е. Немцов (09.10.1959–27.02.2015) – родился в г. Сочи, переехал в Горький (Нижний Новгород) в возрасте шести лет. В 1981 г. он с отличием окончил радиотехнический факультет Горьковского госуниверситета. Талантливый физик, автор более 60 научных работ по квантовой физике, термодинамике, акустике, Немцов Б.Е. в конце 80-х гг. XX в. становится активистом экологического движения. В 1990 г. он избирается народным депутатом РСФСР. В 1991 г. Указом Президента РСФСР от 30.11.1991 за № 245 Немцов Б.Е. был назначен Главой администрации области, став самым молодым (в возрасте 32 лет) губернатором в нашей стране. В декабре 1991 г. Нижегородский областной Совет утвердил новое название должности – «губернатор», и Б.Е. Немцов стал первым губернатором (30.11.1991–17.03.1997) в стране после 1917 года.

В 1992 г. под руководством Б.Е. Немцова в Нижегородской области начались масштабные реформы. Этому способствовала стратегия, ныне широко известная под названием «Нижегородский пролог»<sup>6</sup> (рис. 1).

Данная стратегия разрабатывалась при прямом и активном участии Г.А. Явлинского, который приехал в Нижний Новгород со своей командой и проработал около 100 дней. В разработку стратегии был вовлечен Губернатор области со своей командой. Г.А. Явлинский в одном из интервью сказал: «Речь идет о том, что там есть группа людей: губернатор, председатель Совета, мэр города, председатель Совета города, у них есть определенная политическая поддержка в регионе. Эти люди понимают друг друга, и эти люди считают, что они приведены к власти на сегодняшний день для того, чтобы незамедлительно начинать решать какие-то вещи для того, чтобы хотя бы в ближайшей пер-

<sup>1</sup> Орлова М. Бросили клич. Экономисты: В стратегии Пермского края до 2026 года слишком легкие задачи // Российская газ. – М., 2011. – № 288 (спецвыпуск).

<sup>2</sup> ТАСС: Политика – СМИ: главы Калужской области и ЯНАО вновь разделили лидерство в рейтинге эффективности. – <http://tass.ru/politika/2348388>

<sup>3</sup> Постановление Законодательного Собрания Пермского края «О внесении изменений в постановление Законодательного Собрания Пермского края от 01.12.2011 № 3046 «О Стратегии социально-экономического развития Пермского края до 2026 года» от 06.12.2012 № 569.

<sup>4</sup> Решетников Максим Геннадьевич. – <https://ru.wikipedia.org>

<sup>5</sup> Пулякова П. «Мы ставим цели, ради которых не нужно напрягаться». Эксперты сомневаются, что губернатор планирует остаться в Пермском крае надолго. – <https://zvzda.ru/articles/3d0509ba9e01>

<sup>6</sup> Нижегородский пролог: Экономика и политика в России / Г. Явлинский, А. Мельников, Т. Ярыгина [и др.]. – М.: ЭПИ-центр, 1992. – 238 с.

спективе улучшить жизнь людей, если не немедленно. И им требовалось только наполнить это конкретным содержанием, что мы и старались делать»<sup>1</sup>.

## Нижегородский пролог (1992г.)

<b>Проектировщик:</b>	Центр экономических и политических исследований (ЭПИ центр Г.Явлинского)
<b>Миссия:</b>	антикризисная программа: попытка во время «кризиса центральной власти «пробудить» региональное самосознание»
<b>Характерные черты:</b>	
<b>1</b>	Попытка уйти от модели: «разрушение – реформаторство сверху» к модели «саморазвитие – создание снизу»
<b>2</b>	«От «исполкомовского» единообразия к стратегическому многообразию»
<b>3</b>	Первые разговоры об «интернационализации рынков»
<b>4</b>	Первые декларации о «ядрах кристаллизации»-центров согласия, доверия, сотрудничества
<b>5</b>	Пилотный проект «конверсии социальной инфраструктуры» (реформа ЖКХ, передача ведомственного жилья т.д.)
<b>Главная идея: «Хотите, чтобы будущее настало – финансируйте его»</b>	

### Рисунок 1. Стратегия «Нижегородский пролог»

В ходе работы над стратегией был создан Координационный совет – «орган, который собирался ежедневно и согласовывал программу действий в течение дня, в течение недели, самые сложные, самые такие непростые вещи обсуждал и находил понимание»<sup>2</sup>. Над созданием стратегии работало 17 групп по всем ключевым направлениям развития региона, причем в них включались представители как органов исполнительной и законодательной ветвей власти, так и гражданского общества и нарождающегося бизнеса. Их работа широко освещалась в региональных и центральных СМИ, что обеспечивало широкую публичность и поддержку широких слоев населения и, как следствие, достаточно быструю реализацию выдвинутых стратегических инициатив.

Это была одна из первых региональных стратегий в России после 1990 г., которая содержала четкую антикризисную программу, в которой предпринималась попытка во время «кризиса центральной власти «пробудить» региональное самосознание, сформировать новую ментальность».

В декабре 1995 г. состоялись выборы Губернатора Нижегородской области. На выборах победу с результатом 58,9% одержал Б.Е. Немцов, который был избран на второй срок, и приступил к исполнению полномочий Губернатора Нижегородской области 28 декабря 1995 г. Он занимал пост губернатора Нижегородской области пять с половиной лет. Прирожденный лидер и перфекционист, генератор нестандартных идей, Б.Е. Немцов вернул городу Нижнему Новгороду звание столицы реформ, каким город был в XIX в.

Немцов Б.Е. совмещал посты Главы администрации и Представителя Президента РФ в Нижегородской области в период с 1991 по 1994 гг. Это помогло ему нейтрализовать законодательную власть, которая сопротивлялась вхождению в свободный рынок, и расширить полномочия исполнительной власти в области.

Благодаря успешной стратегии, Нижегородский регион за короткий период времени превратился в модель для новой России, а Немцов Б.Е. стал одним из самых популярных политиков в России того времени.

Было реализовано несколько успешных программ: «Дороги и храмы», «Одарённые дети», «Народный телефон», «Метр за метром», «Ярмарка», «ЗеРНО» (Земельная реформа Нижегородской области). Также были «реанимированы» Нижегородская ярмарка и Горьковский автомобильный завод. Успешно прошла земельная реформа. Программа адресной социальной помощи была впервые реализована в области, а затем ее опыт внедрялся в других регионах<sup>3</sup>. В период с 1991 по 1996 гг. в Нижегородской области построено более пяти тысяч километров дорог.

По инициативе Немцова Б.Е. в 1995 г. на трех нижегородских предприятиях (АО «Завод им. Г.И. Петровского», АО «Сормовский завод «Лазурь», Научно-производственное предприятие (НПП) «Салют») впервые были созданы территориально-производственные зоны (ТПЗ) со льготным налогообложением. За период деятельности ТПЗ их участниками стали более 40 предприятий, которые инвестировали и в ТПЗ и в основные фонды базовых предприятий около 53 млрд. рублей, произвели продукции на сумму 42,5 млрд. рублей, создали более 1,1 тыс. новых рабочих мест<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Программа «Красный квадрат» Телекомпания ВИД. Ведущий: Александр Любимов 16 марта 1993 года.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Кочеров С. Сердца четырех // АПН Нижний Новгород. 2012. – 2 августа.

<sup>4</sup> Борис Немцов // Агентство Федеральных Расследований.

По объему инвестиций Нижегородская область в 1996 г. заняла третье место в России: за девять месяцев в регион было вложено 62,7 млн. долларов и 153 млрд. рублей.

Весной 1997 г. Президент РФ Ельцин Б.Н. произвел значительные изменения в Правительстве страны, внося коррективы в его структуру и состав. Немцов Б.Е. 17 марта 1997 г. был назначен первым заместителем Председателя Правительства России<sup>1</sup>.

По мнению информационно-экспертной группы «Панорама», Б.Е. Немцов был одним из немногих глав администраций областей, которые пользовались высокой популярностью у населения. Немцов Б.Е. избрал правильный путь проведения реформ, а также у него не было значительных конфликтов с областным Советом, который одобрял проведение реформ<sup>2</sup>.

После перехода губернатора Немцова Б.Е. на работу в Правительство РФ, в Нижегородской области состоялись выборы нового губернатора. На основании результатов второго тура голосования на должность Губернатора Нижегородской области с 22 июля 1997 года был назначен Скляров И.П.<sup>3</sup>

*Второй Губернатор Нижегородской области, И.П. Скляров (22.06.1948–26.02.2007), уроженец Воронежской области, в возрасте 15 лет, поступил в Арзамасский приборостроительный техникум, и с этого периода жизнь И.П. Склярова была связана с Нижегородской областью. В период с 1985 по 1991 гг. был избран председателем горисполкома и госсвета г. Арзамас. С 1991 по 1994 гг. был вице-губернатором Нижегородской области. В декабре 1995 г. был избран главой местного самоуправления г. Нижнего Новгорода. Крепкий хозяйственник, И.П. Скляров возглавлявший область с 22.07.1997 по 29.07.2001, сумел существенно укрепить механизм управления областью.*

Процесс разработки документов стратегического планирования продолжился, но уже по другим технологиям и носил более закрытый характер. В 1997 г. была утверждена Концепция Программы социально-экономического развития области на 1997–2000 годы.<sup>4</sup> Структура, состав рабочих групп, план мероприятий Концепции социально-экономического развития были утверждены Законодательным Собранием и Губернатором Нижегородской области в январе 1997 г.<sup>5</sup>

В разработке Концепции участвовали департамент экономики и прогнозирования совместно с другими департаментами и комитетами Администрации области, с участием территориальных подразделений федеральных органов исполнительной власти. Однако широкого обсуждения не проводилось. Основная цель Концепции – анализ и определение тенденций складывающейся экономической ситуации, обоснование конструктивной стратегии среднесрочного социально-экономического развития Нижегородской области.

В Концепции подведены итоги социально-экономического развития области в 1992–1996 гг. Также выявлено, что после пяти лет рыночных реформ экономика Нижегородской области столкнулась с теми же проблемами, что и Россия в целом. Либерализация экономики сопровождалась углублением кризиса производства, финансовой, кредитной и денежной систем, обострением социальных противоречий. Разгосударствление и приватизация собственности, заложив экономическую и правовую основу многоукладной экономики, не придали должной устойчивости процессу образования доходов. Таким образом, в ходе реформ не удалось создать благоприятную экономическую среду для экономических субъектов, в первую очередь для товаропроизводителей.

Исходя из этого сделан вывод, что переход к экономическому росту в России и Нижегородской области возможен только после этапа стабилизации, который может продлиться до 2000–2005 гг., а возобновление экономического роста в Нижегородской области возможно только при условии освоения технологий мирового уровня, путем интеграции в мировую экономику.

*Вторая Стратегия развития Нижегородской области, получившая название «Стратегия действий»<sup>6</sup> (рис. 2), была разработана в 2001 году.*

Это был период, когда в Нижегородской области наблюдалось оживление в экономике: промышленный рост, снижение уровня безработицы, рост товарооборота, рост реальных доходов населения и их покупательной способности, положительные тенденции в сфере образования и культуры (несмотря на сложное финансовое положение и объемные трудности переходного периода), а Нижний Новгород обрел статус крупного административного центра – столицы Приволжского федерального округа (2000).

Главной целью «Стратегии действий» становится не сам по себе экономический рост, а рост качества жизни.

Целевые показатели развития Нижегородской области до 2010 года были разработаны с учетом целей «Стратегии действий», экономической и социальной ситуации в области и стране.

Однако вторая региональная стратегия 2001 г. уже не имела такого резонансного звучания, как первая стратегия – «Нижегородский пролог», в которой был заложен целый ряд новаторских для того времени идей.

<sup>1</sup> Приказ Председателя Правительства Российской Федерации от 25.03.1997 № 086п-П17.

<sup>2</sup> Агентство Федеральных расследований. Досье.

<sup>3</sup> Постановление Законодательного Собрания Нижегородской области «О вступлении в должность Губернатора области И.П.Склярова» от 22.07.1997 № 171.

<sup>4</sup> Распоряжение Администрации Нижегородской области «О концепции Программы социально-экономического развития области на 1997–2000 гг.» от 05.05.1997 № 532-р.

<sup>5</sup> Распоряжение Законодательного Собрания Нижегородской области, Администрации Нижегородской области «О структуре Концепции социально-экономического развития» от 20.01.1997 № 15-р/72-р.

<sup>6</sup> Стратегия развития Нижегородской области (утв. постановлением Администрации области от 04.07.2001 № 153).

# Стратегия развития Нижегородской области – «Стратегия действий» (2001 -2010 гг.)

**Проектировщик:** Департамент экономики и прогнозирования Администрации Нижегородской области

**Миссия :** первая попытка перенаправить опыт управления кризисом в русло управления развитием

## Характерные черты:

- 1 Аутсорсинг интеллектуальных ресурсов и технологий (работа команды британских консультантов).
- 2 Попытка опереться на «людей, которым было «не все равно» - «Партнерский совет»
- 3 Формирование комплексного «дерева целей»
- 4 Оценка потенциала развития Нижегородской области (PEST – и SWOT – анализ)
- 5 Корпоративный этический кодекс государственных служащих
- 6 Отсутствие аппарата перевода на управленческий язык «проектного действия»

**Главная идея: это была скорее «философия стратегирования», первая попытка опереться не только на экономические, но и на гуманитарные инициативы**

## Рисунок 2.

### Стратегия развития Нижегородской области – «Стратегия действий»

Разработке третьей стратегии – «Стратегического плана социально-экономического развития Нижегородской области на период до 2015 года»<sup>1</sup> (2005) (рис. 3) предшествовала предвыборная кампания Губернатора области.

В этот период Нижегородскую область возглавлял третий губернатор – Ходырев Г.М. (08.08.2001–08.08.2005). Г.М. Ходырев (1942), партократ, член КПРФ (вышел из КПРФ в 2002 г.), в возрасте 59 лет, победил на выборах Губернатора Нижегородской области, набрав наибольшее количество голосов избирателей во втором туре в июле 2001 г.<sup>2</sup> Он приступил к исполнению полномочий Губернатора Нижегородской области с 8 августа 2001 года<sup>3</sup>.

## «Стратегический план социально-экономического развития Нижегородской области на период до 2015 года» (2005 г.)

**Проектировщик:** Волго-Вятская Академия Государственной Службы

**Миссия :** Разработка стратегического плана социально-экономического развития на основе научных методик и общего алгоритма планирования

## Характерные черты:

- 1 Использование метода «глубокого» экспертного опроса
- 2 Использование 4х специально разработанных моделей и методик, а также 7 принципов разработки плана
- 3 Поиск резервов роста в реальном секторе экономики и инфраструктуре – «Прибавочная стоимость в железе»
- 4 Разработка 6 различных сценариев прогноза изменений внешних условий
- 5 Презентация «оцифрованной» версии будущего
- 6 Элементы «оцифрованной» версии будущего
  - увеличение к 2010г ВРП в 2,5-2,7 раза
  - увеличение доли наукоемкой продукции в структуре экспорта в 2-3 раза, объема использования инноваций в 4-5 раз
  - увеличение доли продукции собственных товаропроизводителей на региональном рынке до 70-75%

## Рисунок 3.

### Стратегический план социально-экономического развития Нижегородской области на период до 2015 года

<sup>1</sup> Постановление Правительства Нижегородской области «О стратегическом плане социально-экономического развития Нижегородской области на период до 2015 года» от 05.03.2005 № 61.

<sup>2</sup> Постановление Избирательной комиссии Нижегородской области «О результатах выборов Губернатора Нижегородской области» от 01.08.2001 № 460.

<sup>3</sup> Распоряжение Губернатора Нижегородской области «О прекращении исполнения Скларовым И.П. полномочий Губернатора Нижегородской области и вступлении в должность Губернатора Нижегородской области Ходырева Г.М.» от 08.08.2001 № 48-р.

Г.М. Ходырев окончил Ленинградский механический институт и Академию общественных наук при ЦК КПСС. Трудовая деятельность его начиналась на Горьковском машиностроительном заводе.

При Г.М. Ходыреве область лихорадили коррупционные скандалы, оказывалось давление власти на бизнес, начинался застой и регресс. Пассивность губернатора привела к тому, что область переместилась по ряду макроэкономических показателей с первых мест на средние и последние места в ПФО.

В публичном пространстве наблюдалась резкое противостояние, проходившее как через муниципальные образования, включая Нижний Новгород как столицу ПФО, так и регион. Уровень противостояния был таков, что депутаты Областного Законодательного Собрания (ОЗС) перед очередными выборами губернатора (2005 г.) предупредили Администрацию Президента Российской Федерации о том, что они не будут голосовать за кандидатуру Ходырева Г.М., действующего на тот момент губернатора, даже в случае роспуска ОЗС. Каждая из ветвей власти пользовалась поддержкой своих групп стейк-холдеров, представляющих противоречивые интересы как отдельных слоёв гражданского общества, так и различных бизнес-структур.

Таким образом, *внутренняя дезинтеграция набирала силу*. Раскол между законодательной и исполнительной властью в области привел к досрочному сложению Ходыревым Г.М. полномочий Губернатора области в 2005 г.

Кандидатура *четвертого Губернатора* области, Шанцева В.П., представленная Президентом РФ В.В. Путиным, была рассмотрена и утверждена Законодательным Собранием Нижегородской области<sup>1</sup>.

Шанцев В.П. родился (1947) в Костромской области. Трудовой путь начинал с помощника мастера на заводе. Затем перешел на партийную работу. С июня 1996 г. по август 2005 г. был вице-мэром Москвы.

В целях совершенствования стратегического управления развитием Нижегородской области, обеспечения лидирующих в России позиций области по росу качества жизни в 2006 г. была утверждена *четвертая стратегия* – «Стратегия развития Нижегородской области до 2020 года»<sup>2</sup>.

Поскольку регион имеет важное значение для ПФО, то для разрешения возникших проблем Аппаратом Полномочного Представителя Президента в ПФО был инициирован проект «Гражданская ассамблея. Стратегическая сборка-2015». Главная идея Аналитической сборки ключевых направлений развития региона: «Думай глобально – действуй локально».

Руководил проектом Стратегический комитет, в который входили председатель ОЗС, председатели ряда комиссий, главный федеральный инспектор, мэр Нижнего Новгорода. Консультантами выступали эксперты из Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Координацию проекта осуществлял С.В. Кириенко, который в тот период был Полномочным представителем Президента в ПФО.

Основные предпосылки применения *проектного подхода* для реализации региональных стратегий заключались в следующем:

- Региональную стратегию в рамках проектного подхода можно рассматривать как мегапроект для определенной территории, содержащей пул из отдельных проектов по приоритетным направлениям.
- Отбор проектов производился с помощью 12 критериев, принятых Всемирным Банком. Из них наиболее значимые: план и механизмы реализации проекта; руководитель проекта; команда проекта.
- Губернатор области рассматривался как руководитель мегапроекта.

Для конструирования Будущего региона были выбраны две технологии. Первая технология – «Поиск будущего (ПБ)»<sup>3</sup> – позволяла создать креативную атмосферу поиска решений для наиболее острых проблем и выявления трендов развития при помощи карты сознания. Вторая технология – «Системная Технология Вмешательства (СТВ)»<sup>4</sup> – показала свою эффективность при формировании инновационных и инвестиционных проектов, связанных с организационными изменениями в условиях ограниченного времени. Принципиальным моментом технологии ПБ является то, что этот поиск осуществляли сами целевые группы держателей специфических интересов (stakeholders – стейк-холдеры), которых напрямую затрагивало Будущее территории.

Всего в разработке региональной стратегии приняли участие 108 человек, включенных в 10 групп стейк-холдеров, в которые вошли представители всех акторов публичного пространства. Из них пять групп представляли интересы гражданского общества, две – властные структуры, три – предпринимательские структуры. Стейк-холдеры определили глобальную цель Стратегии, коренным образом отличающуюся от рекомендуемой Минэкономразвития. Так, в качестве Будущего территории, *реальную глобальную цель* было предложено декларировать как создание условий запуска и поддержания саморазвивающихся бизнес-процессов, повышающих жизнеспособность и конкурентоспособность региона, позволяющих сохранить и повысить уровень жизни его населения. Кроме того, стейк-холдерами были сформулированы ключевые направления развития, а также конкретные проекты достижения глобальной цели, которая должна быть достигнута в рамках оптимистичного или целевого сценариев.

<sup>1</sup> Постановление Законодательного Собрания Нижегородской области «О наделении Шанцева Валерия Павловича полномочиями Губернатора Нижегородской области» от 08.08.2005 № 1561-III.

<sup>2</sup> Постановление Правительства Нижегородской области «Об утверждении Стратегии развития Нижегородской области до 2020 года» от 17.04.2006 № 127.

<sup>3</sup> Weisbord M., Janoff S. Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities. 3<sup>rd</sup> ed. – San Francisco: Berrett-Koehler, 2010.

<sup>4</sup> Басей М. Концептуальные основы Форсайт-исследований и их эффекты: классификация и практическое применение // Форсайт. – М., 2013. – Т. 7, № 3. – С. 64–73.

Оглядываясь назад, можно сказать, что несмотря на реализованные мероприятия в Нижегородской области не удалось реализовать ни оптимистический, ни наиболее вероятный (целевой) сценарий социально-экономического развития. Хотя, как показало время, ключевые направления и глобальная цель стейк-холдерами были сформированы верно.

Ключевые показатели реализации Стратегии-2020 представлены в табл. 1.

Таблица 1

### Ключевые показатели реализации «Стратегии-2020»<sup>1</sup>

Наименование показателя	Значение показателя в 2020 году (по тексту Стратегии-2020)		2005 год	2017 год	2020 год / прогноз	
					вариант 1 заложен в бюджет)	вариант 2 (целевой)
ВРП на душу населения (тыс. долларов США в ценах 2004 года, тыс. руб.)	оптимистичный вариант	12,9	3,0	5,4	5,5	5,9
	наиболее вероятный вариант	10				
	пессимистичный вариант	6,3				
Доля инвестиций в основной капитал в ВРП, %	наиболее вероятный вариант	20–25%	21,5%	19%	18,7%	19,7%
Среднедушевые доходы населения (доллары США в ценах 2004 года, руб.)	оптимистичный вариант	830	207,0	415,5	430	438,9
	наиболее вероятный вариант	650				
	пессимистичный вариант	405				
Средняя заработная плата занятых в базовых секторах экономики (доллары США в ценах 2004 года, руб.)	оптимистичный вариант	1217	258,8	578,3	598,5	640,9
	наиболее вероятный вариант	941				
	пессимистичный вариант	609				

Во многом подобная ситуация явилась типичной для многих регионов России, поскольку 12 лет реализации Стратегии-2020 сопровождалась значительными трансформациями макроэкономических условий и изменениями геополитической обстановки. Финансово-экономический кризис 2008–2009 гг. и усиление геополитической напряженности, начавшееся в 2014 году (падение мировых цен на энергоносители, санкции, стагнация российской экономики), внесли существенные коррективы в динамику развития области.

Такой вариант событий не был предусмотрен в Стратегии-2020, корректировка документа в соответствии с изменившимися условиями не проводилась. В результате несмотря на то, что в целом за 12 лет темп экономического роста в регионе превышал среднероссийский уровень (прирост ВРП – 34,4% против прироста ВВП России – 30,3%), начиная с 2014 г. Нижегородская область развивалась по пессимистическому сценарию. И к моменту завершения реализации Стратегии-2020 целевое значение по индикатору «ВРП на душу населения», по оценке, достигнуто не будет.

Еще один целевой индикатор «отношение инвестиций в основной капитал к ВРП», отражающий уровень инвестирования экономики в Нижегородской области, за 12 лет, в среднем, составил почти 28% (по России – 18%). Вместе с тем, начиная с 2014 г., этот показатель снижался и, по оценке, в 2017 г. составил 19% при целевом значении по Стратегии-2020 – 20–25%. Риск невыполнения целевого значения по уровню инвестирования сохраняется до 2020 г.

Среднедушевые доходы населения и заработная плата к 2020 г. также выполняются только в районе нижней границы целевого значения по пессимистическому сценарию. Одновременно численность населения области сократилась с 3479 тыс. чел. До 3281 тыс. чел.<sup>2</sup>

К сожалению, заявленные в Стратегии развития Нижегородской области до 2020 года, структурные изменения в экономике региона не произошли. Обрабатывающие производства, в том числе предприятия, ориентированные на ОПК, стабильно удерживают лидирующую долю в ВРП региона, в то время как резкого роста в инновационном секторе не произошло, а рынок торговли и дистрибуции вовсе показал структурное уменьшение. На основании полученных результатов были разработаны рекомендации для новой стратегии Нижегородской области: по созданию и поддержке части, а также относительно внедрения и мониторинга.

В сентябре 2017 г. Президент Российской Федерации принял отставку Шанцева В.П. по собственному желанию, на основании заявления о досрочном прекращении полномочий Губернатора Нижегородской области<sup>3</sup>. В.П. Шанцев возглавлял Нижегородскую область с 08.08.2005 по 26.09.2017.

Временно исполняющим обязанности Губернатора Нижегородской области 26.09.2017 был назначен Никитин Г.С.,<sup>4</sup> который после выборов вступил в должность губернатора с 26 сентября 2018 г., в возрасте 41 года<sup>5</sup>. Пятый по счету губернатор региона, Г.С. Никитин родился (1977) в г. Ленинград. В 1999 г. он окончил Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов по специальности «Финансы и кредит», в 2004 г. – Санкт-Петербургский государственный университет по специальности «Юриспруденция», а в 2008 г. – Российскую академию государственной службы при Президенте РФ по специальности «Государственное и муниципальное управление». В 2012 г. с отличием завершил обучение по программе МВА Бизнес-школы Колумбийского университета и Лондонской школы бизнеса. В 2007 г. защитил диссертацию, получил ученую степень кандидата экономических наук.

<sup>1</sup> Постановление Правительства Нижегородской области «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Нижегородской области до 2035 года» от 21.12.2018 № 889.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Указ Президента Российской Федерации «О досрочном прекращении полномочий Губернатора Нижегородской области» от 26.09.2017 № 441.

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Указ Губернатора Нижегородской области «О вступлении в должность Губернатора Нижегородской области» от 26.09.2018 № 127.

В 2018 г. по предложению Г.С. Никитина был создан Совет по стратегии развития<sup>1</sup>. В состав Совета вошли представители законодательной и исполнительной власти региона, а также образования, науки и бизнеса.

Впервые в истории региона проект Стратегии проходил общественное обсуждение, в котором приняли участие представители всех районов области. В процессе обсуждений документ наполнился новыми инициативами и предложениями, которые касались таких важных отраслей, как здравоохранение, образование, комфортная среда проживания, безопасность, демография, молодежная политика и многих других.

Новая Стратегия – Стратегия социально-экономического развития Нижегородской области до 2035 года – была утверждена в декабре 2018 года<sup>2</sup>. В отличие от предыдущих стратегий, при её разработке активно применялся проектный подход с применением системы индикативных оценок.

Прогноз ключевых экономических показателей Стратегии-2035 представлен на рис. 4<sup>3</sup>.

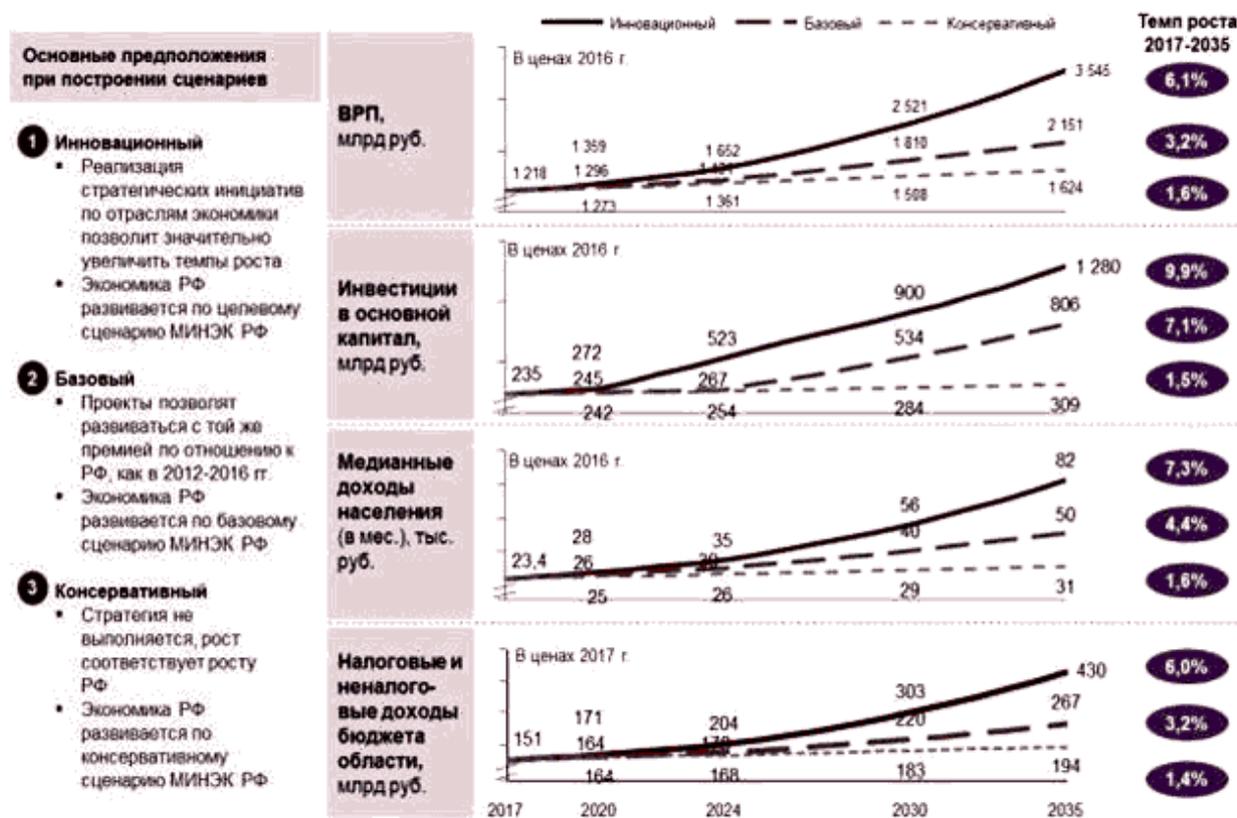


Рисунок 4. Прогноз ключевых показателей Стратегии 2035

В целом следует отметить, что новые стратегии социально-экономического развития Нижегородской области уже не имели такого резонансного звучания как первая стратегия – «Нижегородский пролог», и ни одна из стратегий после «Нижегородского пролога» не была реализована полностью из-за частой смены губернаторов (кроме периода правления В.П. Шанцева), а также отсутствия должной поддержки со стороны бизнеса и гражданского общества.

Данные по другим одиннадцати субъектам Российской Федерации, входящим в ПФО, представлены в табл. 2.

Таблица 2

### Главы субъектов ПФО и региональные стратегии

Субъект ПФО	Глава субъекта	Дата вступления в должность / Срок полномочий	Предшественники. Срок полномочий	Дата утверждения региональных стратегий
Республика Башкортостан	Хабиров Радий Фаритович	11.10.2018 (врио).	Рахимов Муртаза Губайдуллович (25.12.1993–15.07.2010). Хамитов Рустэм Закиевич (20.07.2010–31.12.2014; 01.01.2015–11.10.2018)	29.12.2006 «Стратегия социально-экономического развития Республики Башкортостан на период до 2020 года». 20.12.2018 «Стратегия социально-экономического развития Республики Башкортостан на период до 2030 года».

<sup>1</sup> Постановление Правительства Нижегородской области «О создании Совета по Стратегии развития и инвестициям при Губернаторе Нижегородской области» от 04.07.2018 № 490.

<sup>2</sup> Постановление Правительства Нижегородской области «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Нижегородской области до 2035 года» от 21.12.2018 № 889.

<sup>3</sup> Там же.

Республика Марий Эл	Евстифеев Александр Александрович	21.09.2017/ 2022 г.	Маркелов Леонид Игоревич 17.01.2001–06.04.2017	31.08.2007 «Стратегия долгосрочного социально-экономического развития Республики Марий Эл». 17.01.2018 «Стратегия социально-экономического развития Республики Марий Эл на период до 2030 года».
Республика Мордовия	Волков Владимир Дмитриевич	14.05.2012/ 2022 г.	Меркушкин Николай Иванович (22.09.1995–10.05.2012)	01.10.2008 «Стратегия социально-экономического развития Республики Мордовия до 2025 года». Внесены изменения 19.06.2017
Удмуртская Республика	Бречалов Александр Владимирович	18.09.2017/ 2022 г.	Волков А.А. (03.11.2000–19.02.2014). Соловьев Александр Васильевич (22.09.2014–04.04.2017)	Программы СЭР УР на периоды: 2001-2004 гг.; 2005–2009 г.; 2010–2014 гг. 09.10.2009 «Стратегия социально-экономического развития Удмуртской Республики на период до 2025 года». Редакции Стратегии: 10.04.2015, 08.12.2016, 25.12.2018
Чувашская Республика	Игнатьев Михаил Васильевич	29.08.2010/ 2020 г.	Фёдоров Николай Васильевич (21.01.1994-29.08.2010)	04.06.2007 «Стратегия социально-экономического развития Чувашской Республики до 2020 года». 27.06.2018 «Стратегия социально-экономического развития Чувашской Республики до 2035 года».
Кировская область	Васильев Игорь Владимирович	19.09.2017/ 2022 г.	Сергеенков Владимир Нилович (20.10.1996–18.01.2004). Шаклеин Николай Иванович (14.01.2004–14.01.2009). Белых Никита Юрьевич (15.01.2009–28.07.2016)	12.08.2008 «Стратегия социально-экономического развития региона до 2020 года».
Оренбургская область	Паслер Денис Владимирович	21.02.2019 (как и.о.).	Елагин Владимир Васильевич (24.10.1991–29.12.1999). Чернышёв Алексей Андреевич (29.12.1999–15.06.2010). Берг Юрий Александрович (15.06.2010–21.03.2019)	20.08.2010 «Стратегия развития Оренбургской области до 2020 года и на период до 2030 года».
Пензенская область	Белозерцев Иван Александрович	25.05.2015/ 2020 г.	Бочкарев Василий Кузьмич (02.06.1998–25.05.2015)	04.09.2007 «Стратегия социально-экономического развития Пензенской области на долгосрочную перспективу (до 2030 года) [12 редакций, последняя от 11.07.2016]. 30.04.2019 «Стратегия социально-экономического развития Пензенской области до 2035 года».
Самарская область	Азаров Дмитрий Игоревич	25.09.2017– 17.09.2018/ 2023 г.	Титов Константин Алексеевич (31.08.1991–27.08.2007). Артяков Владимир Владимирович (29.08.2007–10.05.2012). Меркушкин Николай Иванович 12.05.2012–25.09.2017)	09.10.2006 «Стратегия социально-экономического развития Самарской области на период до 2020 года». 12.07.2017 «Стратегия социально-экономического развития Самарской области на период до 2030 года».
Саратовская область	Радаев Валерий Васильевич	05.04.2012/ 2022 г.	Аяцков Дмитрий Фёдорович (01.09.1996-02.04.2005). Ипатов Павел Леонидович (03.04.2005-23.03.2012)	11.08.2011 «Стратегия социально-экономического развития Саратовской области до 2025 года». 18.07.2012 «Стратегия социально-экономического развития Саратовской области до 2025 года». 30.06.2016 «Стратегия социально-экономического развития Саратовской области до 2030 года» (изм. от 29.05.2019).
Ульяновская область	Морозов Сергей	26.12.2004/ 2021 г.	Горячев Юрий Фролович (09.01.1992–06.01.2001). Шаманов Владимир Анатольевич (06.01.2001–22.11.2004)	13.07.2015 «Стратегия социально-экономического развития Ульяновской области до 2030 года» (изм. от 08.08.2017)

Как показывает проведенный биографический анализ и данные из табл. 1, из 14 действующих глав субъектов ПФО имеют срок пребывания на посту губернатора: менее 3-х лет – 8 (восемь), 4 года – 1 (один), 7 лет–9 лет – 4 (четверо), 15 лет – 1 (один). Их предшественники возглавляли регионы: 3–5 лет – 4 (четверо); 7–9 лет – 4 (четверо), более 10 лет – 6 (шестеро). В среднем новые главы регионов на 12–13 лет моложе своих предшественников. Причем большинство из вновь назначенных глав регионов начинали реализовывать свои стратегии или существенно корректировать старые, опираясь на новые подходы, привлечение внешних экспертов и более широкие слои населения виде целевых групп.

Анализ также показал, что в настоящее время обновление стало комплексной кадровой политикой, отличающейся:

- подбором кандидатов под приоритетные задачи по компетенциям;
- ориентацией на кадры с широким комплексом управленческих компетенций, опытом управления в различных сферах – муниципальном, региональном, федеральном и корпоративном управлении;
- развитием кадрового потенциала назначенцев, постоянным повышением квалификации, в том числе в сфере публичной политики, на базе Высшей школы государственного управления, объединившей усилия лучших российских школ корпоративного, государственного и муниципального управления;
- реализацией принципов ротации; привлечением качественных кадров из корпоративного управления – принцип «крутящихся дверей».

При этом нельзя сказать, что выдвигаемые кандидаты преимущественно «варяги»: они чаще имеют непосредственную связь с регионом по рождению, опыту работы и т.д. Одним из магистральных направлений комплексной кадровой политики становится продвижение перспективных лидеров из регионов: их привлечение на федеральную государственную службу, накопление ими связей, опыта и веса, с последующим возвращением в регион. Одним из преимуществ такой модели становится не вовлеченность новых руководителей регионов в конфликтные отношения, клановые и экономические интересы внутри местной элиты. Новое руководство оказывается в позиции арбитра, вне элитных раскладов<sup>1</sup>.

**Выводы.** Как показали результаты ретроспективного исследования влияния личностного фактора глав регионов, успешность регионального стратегирования тесно связана со сроком пребывания у власти главы администрации и его предшественника, предыдущей должностью перед назначением на пост, характером передачи власти, наличием команды единомышленников, поддержкой из центра и знанием местных элит.

В то же время, современная эпоха характеризуется быстрыми и непредсказуемыми изменениями, и Россия, вовлеченная во многие глобальные процессы, сильно подвержена влиянию происходящих изменений. Это означает, что в условиях неопределенности необходимо как на федеральном, так и на уровне регионов вырабатывать адекватные механизмы реакции на внезапные негативные события, в том числе, механизмы мониторинга и коррекции региональных стратегий.

Проведенный анализ показал, что новое политическое поколение, выдвигаемое на посты руководителей регионов, демонстрирует ряд отличительных черт, способных быстро реагировать на внешние и внутренние вызовы, включая формирование и коррекцию стратегий.

*Во-первых*, это понимание высокой ценности образования и стремление к развитию. Для нового поколения региональных управленцев образование – не обязательное условие поступления на госслужбу и статусная вещь, а значимый инструмент. Сегодня в управление приходит поколение, готовое учиться, меняться и развиваться, привлекая к стратегированию современные подходы и технологии, передовую экспертизу. Большинство новых глав регионов – люди, характеризующиеся стремлением к развитию, повышению компетенций, качества своей работы. Региональные лидеры все чаще становятся драйверами развития.

*Во-вторых*, в команды глав регионов стали системно подбираться люди, уже имеющие разнообразный управленческий опыт, обладающие стратегическим мышлением и специальными компетенциями, способные обогащать практики государственного и муниципального управления корпоративными практиками, что является мировым трендом.

*В-третьих*, значительно выросло число людей с федеральным опытом в региональном руководстве, который позволяет им более легко интегрировать региональные проекты и стратегии в национальную стратегию развития. Федеральный опыт и связи позволяют эффективнее привлекать инвесторов и финансирование в развитие региона. В то же время за счет ротации и федерального опыта регион получает «свежий взгляд» и новый подход к решению проблем и к поиску точек роста.

Все эти выводы хорошо подтверждаются результатами анализа процессов стратегирования в Нижегородском регионе за более чем 25-летнюю историю.

<sup>1</sup> Обновление. Два года новой кадровой политики / ЭИСИ. – М., 2019.