

DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2020.1.7>UDC 338.2  
LBC 65.054Submitted: 28.12.2019  
Accepted: 31.01.2020**STRATEGIC CONSULTANT AND CLIENT: INTERACTION MODELS****Boris S. Zhikharevich**International Centre for Social and Economic Research “Leontief Centre”, Saint Petersburg, Russian Federation;  
Institute of Regional Economic Studies of the Russian Academy of Sciences, Saint Petersburg, Russian Federation**Viacheslav G. Maracha**Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation;  
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

**Abstract.** The paper analyzes theoretical models of relations between executive authorities of federal subjects of the Russian Federation, municipalities (client) and organizations providing services for creating social and economic development strategies (strategic consultant). The authors study the evolution of these relations and the market of territorial strategic consulting from the moment of the emergence of territorial strategic planning in Russia to the present. The researchers identify factors causing serious changes in the models of relations “consultant – client” after the adoption of the Federal Law “On Strategic Planning in the Russian Federation” and tightening of public procurement standards. Theoretical constructions are supported by the statements of the heads of several leading Russian consulting teams. The authors have made a simplified classification of consultants, which includes “innovator”, “pragmatist”, “operator of changes”, and a classification of clients, which includes “progressor”, “formalist”, “populist”. The paper identifies essential characteristics of emerging substantive relationships: positioning of the advisor (“innovator” or “outsourcer”), depth of involvement of the parties into the strategizing process, level of client’s boss participation, form and regularity of communications, compatibility of worldviews. The authors identify two basic models. The preferred one is “partnership under the leadership of an consultant” and the ineffective one is “domination of a client with a low interest”. At the same time, the key characteristic is positioning of the consultant, which is connected with the market segmentation of the territorial strategic consulting. The researchers identify the problem of “tiredness” from standard strategic planning and propose options to modify this process. The authors systematize the problems that complicate the formation of an effective model of relations “consultant – client” associated with the selection and hiring of a consulting system according to the rules of public procurement and give recommendations for the improvement of the strategic planning process which are addressed to clients and consultant and are based on approaching to the model of their relations, which has been seen as the most productive.

**Key words:** market of territorial strategic consulting, strategic planning, “consultant – client” interaction models, dominance, partnership, public procurement.

**Citation.** Zhikharevich B.S., Maracha V.G., 2020. Strategic Consultant and Client: Interaction Models. *Regionalnaya ekonomika. Yug Rossii* [Regional Economy. South of Russia], vol. 8, no. 1, pp. 75-87. (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2020.1.7>

УДК 338.2  
ББК 65.054Дата поступления статьи: 28.12.2019  
Дата принятия статьи: 31.01.2020**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНСУЛЬТАНТ И ЗАКАЗЧИК:  
МОДЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ****Борис Савельевич Жихаревич**Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр»,  
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация;  
Институт проблем региональной экономики РАН, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

© Жихаревич Б.С., Марача В.Г., 2020

## **Вячеслав Геннадиевич Марача**

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,  
г. Москва, Российская Федерация;  
Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва, Российская Федерация

**Аннотация.** В статье рассмотрены теоретические модели отношений между органами власти субъектов Российской Федерации и муниципальных образований (заказчик) и организациями, оказывающими услуги по разработке стратегий социально-экономического развития (стратегический консультант). Прослежена эволюция этих отношений и рынка территориального стратегического консалтинга от момента возникновения территориального стратегического планирования в России до настоящего времени. Обозначены факторы, вызвавшие серьезные изменения в моделях отношений «консультант – заказчик» после принятия Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» и ужесточения норм государственных закупок. Теоретические построения подкреплены высказываниями руководителей нескольких ведущих российских консалтинговых команд. Проведена упрощенная типизация консультантов («инноватор», «прагматик», «оператор перемен») и заказчиков («прогрессор», «формалист», «популист»). Определены существенные характеристики возникающих содержательных отношений: позиционирование консультанта («инноватор» или «аутсорсер»), глубина вовлечения сторон в процесс стратегирования, уровень участия руководства заказчика, формы и регулярность коммуникаций, совместимость мировоззрений. В качестве базовых моделей определены предпочтительная – «Партнерство при лидерстве консультанта» и неэффективная – «Доминирование заказчика при его низкой заинтересованности». При этом ключевой характеристикой является позиционирование консультанта, которое соотнесено с сегментацией рынка территориального стратегического консалтинга. Выявлена проблема «усталости» от стандартного стратегического планирования и предложены варианты модификации данного процесса. Систематизированы проблемы, осложняющие формирование эффективной модели отношений «консультант – заказчик», связанные с системой отбора и найма консультанта по правилам госзакупок. Предложены рекомендации по совершенствованию процесса стратегического планирования, адресованные заказчиком и консультантам и основанные на приближении к модели их отношений, которая была оценена как наиболее продуктивная.

**Ключевые слова:** рынок территориального стратегического консалтинга, стратегическое планирование, модели взаимодействия «консультант – заказчик», доминирование, партнерство, государственные закупки

**Цитирование.** Жихаревич Б. С., Марача В. Г., 2020. Стратегический консультант и заказчик: модели взаимодействия // Региональная экономика. Юг России. Т. 8, № 1. С. 75–87. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2020.1.7>

### **Постановка задачи**

Услуги стратегического консалтинга появились в России в процессе рыночных реформ начала 1990-х годов. В рамках программ международной технической помощи западные фирмы предлагали свои рекомендации как бизнесу, так и властям всех уровней. По их примеру стали появляться аналогичные российские компании. Предмет данного исследования – узкий сегмент общего рынка стратегического консалтинга – консультационные услуги по разработке стратегий социально-экономического развития субъектов Федерации и муниципальных образований (территориальный стратегический консалтинг – далее ТСК).

Рынок ТСК в России начал активно формироваться с 1995 г. вместе с первыми проектами по разработке территориальных стратегий. Современный вид рынок ТСК приобрел после принятия в 2014 г. Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (далее – 172-ФЗ) [ФЗ № 172, 2014] и фиксации правил работы на рынке государственных и муниципальных заказов [ФЗ № 44, 2013].

Задача исследования: выявить и описать эволюцию моделей отношений «консультант – заказчик» на рынке ТСК.

Метод: обобщение личного опыта авторов и ведущих участников рынка ТСК, выявленного в ходе модерлируемой дискуссии на Форуме стратегов 2019 г., традиционно проходящем в Санкт-Петербурге.

### **Изученность вопроса, обзор литературы**

Отношения «консультант – клиент» и подготовка рекомендаций по их выстраиванию – популярная тема теоретиков и практиков консалтинга. Хороший обзор сделан в [Архангельская, 2015]. В отечественной литературе данный круг вопросов рассматривается уже начиная с самых первых работ, посвященных анализу реального опыта территориального стратегического планирования [Karelina, Limonov, Zhikharevich, 1998; Баркан, Кирюков, 2002; Территориальное ... , 2003; Муниципальные стратегии ... , 2004]. Проблематика превращения отношений «консультант – заказчик» в диалог и

расширения его до коммуникации стейкхолдеров исследована в статье [Марача, 2008].

В 2010-е гг., когда рынок ТСК в России уже относительно сформировался, фокус внимания исследователей смещается к рассмотрению отношений «консультант – заказчик» в контексте анализа рынка консалтинга [Стратегирование ... , 2010; Луговая, Чукина, Шевченко, 2014; Пилясов, Замятина, 2015; Жихаревич, 2019; Жихаревич, Прибышин, 2019]. Ряд публикаций посвящен характеристикам отношений «консультант – заказчик» в контексте усиления законодательного регулирования рынка госзакупок. В частности, авторы обсуждают вопросы ограничения конкуренции на рынке госзакупок [Островная, Подколзина, 2018], причины заключения контрактов с заранее определенными поставщиками [Яковлев, Ткаченко, Родионова, 2018] и т. д.

Из вопросов, которые активно обсуждаются в зарубежной литературе по стратегическому планированию, но пока остаются без достаточного внимания со стороны отечественных исследователей, можно отметить такие темы, как значимость вовлеченности первого лица [Policy Paper ... , 2010], роль стратегического планирования и лидерства в определении картин будущего [Policy Paper ... , 2010; Clark, 2013], противоречия и парадоксы в определении стратегических приоритетов [Brorström, 2017] и т. д.

## Теоретические модели

Рефлексия относительно реального содержания и смысла ТСК в России началась практически одновременно с возникновением соответствующей практики [Karelina, Limonov, Zhikharevich, 1998; Муниципальные стратегии ... , 2004] и продолжается по сей день, причем часто весьма критично [Швецов, 2017].

При изучении территориального стратегического планирования объектами исследования могут быть: субъекты планирования, в том числе выступающие как заказчики или консультанты, если планирование идет с привлечением консультантов; процесс планирования, включая отношения между субъектами планирования; результаты планирования.

В 2003 г. была опубликована схема, размечавшая двумерное пространство возможных моделей стратегического планирования (рисунок). По одной оси измерялась характеристика содержания итогового документа, по другой – процесса стратегического планирования.

В 2007 г. в рамках VI Форума стратегов в формате Диспут-клуба Ассоциации независимых центров экономического анализа (АНЦЭА) проходило мероприятие под характерным названием – Дискуссия экспертов «Стратеги стратегировали, стратегировали и настратегировались?».

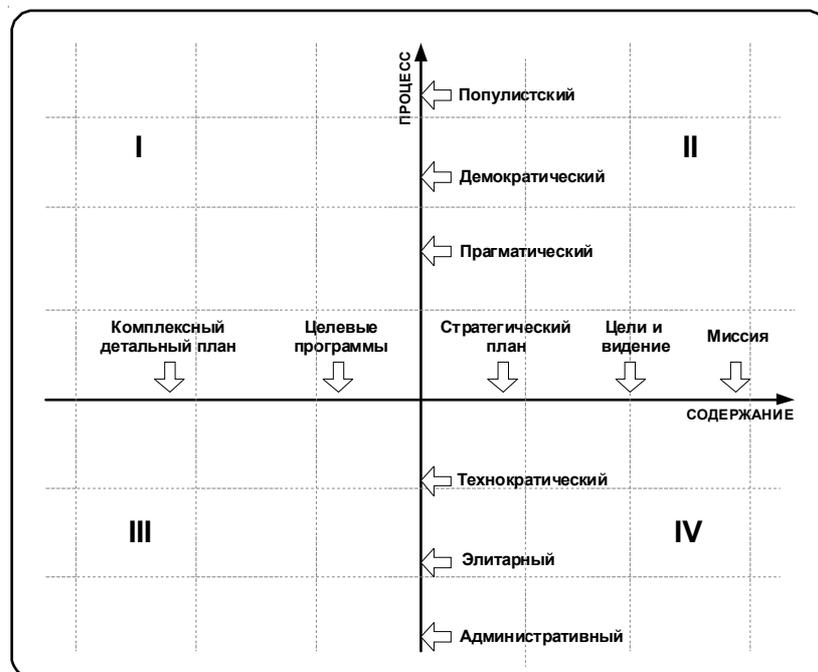


Рисунок. Условная типология подходов к стратегическому планированию

Примечание. Составлено по: [Территориальное стратегическое планирование ... , 2003].

В соответствии с этим форматом основными консультантами были двое – В.Л. Глазычев и Б.С. Жихаревич. На форуме впервые был показан вызвавший оживленную реакцию слайд с провокационной типологизацией стратегий и стратегических консультантов, существовавших на тот момент в российской практике (табл. 1).

Наряду с типом стратегии «Прорыв в будущее», считавшимся правильным и единственно возможным, когда консультант-«миссионер» помогает глубоко заинтересованному руководителю города/региона создать прорывную стратегию движения к общему благу, были обозначены еще два типа, реже упоминавшиеся публично. Это «Путь к ресурсам», когда и заказчик, и консультант понимают задачу стратегирования узко и прагматично – создать такой текст, который позволит получить доступ к федеральным ресурсам. В данном случае консультант выполняет функцию «отмычки» – он знает, что сейчас ждут «наверху», знает, к кому и как идти за ресурсами. Собственно, стратегия отходит на второй план, ее содержание подгоняется под общие установки федерального центра, часто вопреки реальным потребностям и ценностям местного сообщества. Третий тип «Ширма», когда заказчик цинично хочет иметь публичную, «правильную», ожидаемую обществом стратегию, но при этом не собирается ею руководствоваться и намерен использовать ее только в целях пиара. Если

консультант сознательно идет на такую разработку, то он заслуживает обозначения «ширмач» (на блатном жаргоне это карманный вор, прикрывающий руку при краже каким-либо предметом, например переброшенным через руку пиджаком). Но возможна и ситуация, когда консультант искренне и с полной отдачей работает над стратегией, не понимая истинных намерений заказчика. Тогда его можно на том же жаргоне назвать «лохом».

Понятно, что это идеально-типическая модель, огрубляющая реальность. Вероятно, в чистом виде отмеченные типы и стратегий, и консультантов встречаются редко (попыток построить и провести эмпирическое исследование, подтверждающее эту типологизацию, мы не делали). Представляется правдоподобным, что на практике наиболее востребованными могли быть стратегии смешанного типа, как и команды консультантов, участники которых в этом случае должны быть способны работать как «универсальные солдаты».

В тот период, пожалуй, до конца 2000-х гг., превалировала ситуация, когда в паре «консультант – заказчик» доминировал консультант и преобладающей была модель отношений «наставник – ученик». Предполагалось, что консультант априори имеет больше знаний, лучше ориентируется в социально-экономических процессах и несет заинтересованному заказчику новые

Таблица 1

### Типы консультантов и стратегий (теоретическая модель 2007 г.)

Тип стратегии	Тип консультанта
<p><b>«Прорыв в будущее»</b> Стратегия, в которой сделан акцент на общественном благе, долговременных ценностях, миссии, активизации внутренних ресурсов, уникальных преимуществах и специфике территории</p>	<p><b>«Миссионер»</b> Консультант, искренне уверенный в прогрессивных преобразованиях, умеющий работать со смыслами и ценностями, ориентированный на глубокие реформы, инновации, активизацию общества. Ориентирован не столько на коммерческий результат, сколько на миссию общественных преобразований. В команде преобладают философы, социологи, политэкономы</p>
<p><b>«Путь к ресурсам»</b> Стратегия с акцентом на прагматических проектах, привлечении внешних, прежде всего федеральных ресурсов, не всегда в связи с долгосрочными общественными интересами</p>	<p><b>«Отмычка»</b> Консультант, близкий к федеральным структурам, хорошо ориентирующийся в новейших проектах, программах, установках и тенденциях федерального уровня, умеющий готовить документы в формате, наиболее удобном для получения финансирования. Ориентирован прежде всего на доход и долю в потенциальных доходах клиента. В команде преобладают экономисты и бизнес-консультанты</p>
<p><b>«Ширма»</b> Стратегия, изначально ориентированная на пиар, внешнюю сторону, на соответствие ожиданиям населения и «начальства» вне связи с реалиями и планируемыми реальными действиями</p>	<p><b>«Ширмач»</b> Консультант, подстраивающийся под желания заказчика, помогающий ему манипулировать общественным мнением. Ориентирован на доход. В команде преобладают политтехнологи</p>

*Примечание.* Составлено авторами на основе презентации Б.С. Жихаревича, 2007 г.

знания и компетенции, позволяющие создать полезную (в том или ином аспекте) стратегию. Отношения на рынке ТСК не слишком отличались от отношений, формирующихся при консультировании компаний, поскольку разработка стратегий не являлась обязательной и заказчик был, как правило: а) сильно заинтересован в реальном результате; б) самостоятельно мог выбирать консультанта, близкого по идеологии и подходящего по деловым качествам.

К концу 2000-х гг. сформировался пул консалтинговых компаний, которые уже приобрели опыт разработки стратегий и программных документов развития регионов и муниципальных образований, продолжали совершенствовать подходы к разработке этих документов, участвуя в их реализации. Именно активное участие сообщества консультантов в выработке отечественной методологии территориального стратегического планирования и методических требований к нему обеспечило поддержание достаточно высоких требований к качеству работ и профессиональный характер их выполнения с постоянным расширением набора услуг [Марача, 2008]. Ситуация на рынке ТСК на конец 2010 г. получила адекватное отражение в сборнике статей участников рынка [Стратегирование ... , 2010].

Современная ситуация в отношениях «консультант – заказчик» на рынке ТСК изменилась под влиянием ряда факторов: обязательность разработки стратегий и появление формальных методических рамок<sup>1</sup>; рост компетенции заказчиков вследствие регулярного повышения квали-

фикации кадров и появления множества учебных курсов по стратегическому планированию; наличие доступной информации (в том числе статистической и аналитической) в Интернете (знание или иллюзия знания); ужесточение правил выбора поставщиков консалтинговых услуг, ограничившее возможности выбора по содержательным характеристикам; ресурсные ограничения на консалтинговые услуги; предложение упрощенных дешевых услуг (демпинг) и готовность новых консультантов к позиции «подчиненного».

В таблице 2 охарактеризовано пространство возможных моделей взаимодействия консультанта и заказчика. В левом столбце – те аспекты взаимодействия, которые были выделены в качестве существенных, а в двух столбцах справа – крайние или предельные случаи, которые задают границы континуума возможностей.

По сути, здесь представлены две модели, различающиеся степенью доминирования участников процесса. Левая колонка описывает ситуацию равного партнерства при лидерстве консультанта и высокой степени заинтересованности и вовлеченности заказчика, а правая – ситуацию доминирования заказчика.

Ведущей характеристикой модели является взаимное позиционирование консультанта и заказчика. Одним крайним случаем является ситуация, когда это действительно стратегический консультант с собственной позицией, который может продвинуть клиента в сторону управленческих инноваций. Другой крайний случай: консультант – исполнитель, фактически рассматри-

Таблица 2

**Модели содержательного взаимодействия стратегического консультанта и заказчика**

Аспекты взаимодействия консультанта и заказчика	Крайние (предельные) случаи	
	Модель «Партнерство при лидерстве консультанта»	Модель «Доминирование заказчика при его низкой заинтересованности»
Позиционирование консультанта	Стратегический консультант с собственной позицией	«Аутсорсер» – механический исполнитель пожеланий заказчика
Глубина вовлечения сторон	Партнерство, основанное на глубоком вовлечении заказчика в процесс	Формальное взаимодействие (заказчик ждет готовый результат)
Уровень участия руководства заказчика	Высокая степень заинтересованности и содержательной вовлеченности	Формальная заинтересованность, низкая вовлеченность
Формы и регулярность общения	Интерактивные формы с вовлечением стейкхолдеров, регулярное взаимодействие по текущим вопросам	Формальное взаимодействие в основном в связи со сдачей-приемкой отчета
Совместимость мировоззрений	Высокая степень совместимости мировоззрений, общие ценности	Мировоззрения серьезно различаются или не важны для сторон

*Примечание.* Составлено авторами.

ваемый заказчиком как дополнительный государственный служащий, который механически выполняет ту работу, до которой у чиновников просто не доходят руки («аутсорсер»). Между этими крайними случаями возможно много различных смешанных состояний.

Второй параметр – это глубина вовлечения сторон, и здесь тоже широкий диапазон: от партнерства, основанного на глубоком вовлечении заказчика в процесс, до чисто формального взаимодействия, когда заказчик сам не хочет участвовать в стратегическом процессе, а ждет от консультанта готового результата («мы же заплатили деньги за услугу, и мы хотим получить готовый продукт»). Отдельным моментом при этом является уровень участия высшего руководства заказчика – вовлеченность первого лица общепризнанно считается необходимым условием успешности стратегирования [Policy Paper ... , 2010].

Третий параметр – это формы и регулярность общения консультанта и заказчика, здесь диапазон возможностей: от богатого набора интерактивных форм с вовлечением ключевых специалистов заказчика и стейкхолдеров, в том числе регулярного оперативного взаимодействия по текущим вопросам с использованием персональных современных средств коммуникации, до формального взаимодействия в основном в связи со сдачей-приемкой отчетов и подписанием актов.

Еще один момент – это совместимость мировоззрений, ценностей, реальных целей консультанта и заказчика. Это существенная основа для продуктивных партнерских отношений.

Помимо обозначенных в таблице двух наиболее типичных моделей, можно описать промежуточные варианты: доминирование консультанта при высокой активности / заинтересованности заказчика; доминирование консультанта при низкой активности / заинтересованности и / или сопротивлении заказчика; доминирование заинтересованного и активного заказчика при сопротивлении консультанта.

Заметим, что мы оставляем в стороне случаи отношений недобросовестного консультанта, случайно выигравшего конкурс, и заведомо недобросовестного заказчика. Не будем также забывать, что отношения «консультант – заказчик» – это отношения не только организаций и/или команд, но и реальных личностей. Очень существенно влияет на отношения «консультант – заказчик» и качество стратегии – то, какое конкретно подразделение регионального правительства или администрации района, города, сельского поселения ста-

новится формальным заказчиком стратегии. По сути, заказчика должен представлять непосредственно руководитель региона / района / поселения. Сейчас же формальным заказчиком стратегии социально-экономического развития региона, то есть стороной госконтракта, как правило, выступает министерство / департамент экономического развития или иной региональный орган исполнительной власти с аналогичными функциями (на муниципальном уровне дело может обстоять аналогичным образом).

Описанная ситуация может приводить к следующим проблемам:

- «экономический перекося» стратегии, то есть недостаточный учет ее комплексного характера и социальных аспектов, при том что первое лицо несет ответственность в первую очередь за социальную стабильность во вверенном ему регионе (муниципальном образовании) и лишь потом уже за экономику и прочие параметры;
- риск осложнения межведомственных взаимодействий. В частности, возникновение межминистерских игр с перетягиванием одеяла на себя при согласовании позиций, тогда как в случае конфликта интересов нужен «беспристрастный третий», заинтересованный в сути дела, а не в аппаратной победе. Хорошо, если министерство экономического развития способно возвыситься над узковедомственными интересами и стать именно координатором, но это получается не всегда;
- риск отстраненной позиции первого лица, которое начинает воспринимать формальное закрепление позиции заказчика по госконтракту за одним из министерств уже не как формальность, а как реальное делегирование полномочий, хотя, как уже говорилось, для успеха необходима активная позиция первого лица как главного субъекта – «владельца» стратегии.

Помимо рассмотренных содержательных моделей отношений, есть еще модели формальных юридических отношений консультанта и заказчика, которые могут осложнять или упрощать содержательное взаимодействие в рамках контракта. Чаще всего государственный контракт заключается по стандартной схеме госзакупок в соответствии с Федеральным законом № 44-ФЗ [ФЗ № 44, 2013] либо по какой-то другой схеме (мы не рассматриваем здесь возможную модель привлечения консультанта «на общественных началах», например в рамках сотрудничества с местными вузами).

Регулирование отношений стратегического консультанта и заказчика по ФЗ № 44 порождает

множество проблем. Назовем только несколько: ориентация на экономию бюджетных средств, что ведет к снижению цены контракта и потере качества работы; неравноправие отношений заказчика и консультанта: в случае желания заказчика расторгнуть госконтракт игра идет «в одни ворота», когда под угрозой внесения консультанта в реестр недобросовестных поставщиков (что перечеркнет наработанные годами опыт и репутацию) заказчик может диктовать свои условия; отсутствие возможности создания консорциумов и иных форм объединения компетенций консультантов, повышающих их шансы на конкурсе. Закон жестко привязывает опыт консультанта к юридическому лицу, не предусматривая правопреемственности ни при слияниях и поглощениях, ни даже при смене названия организации. В итоге приоритет получает формальный опыт организации, а не команды, хотя ведет проект именно конкретная команда, а не абстрактная организация; отсутствие инструментов для легального учета предпочтений заказчика, связанных с обеспечением методического единства подходов, что бывает важно, например, при актуализации стратегии или при синхронной разработке стратегии субъекта Федерации и муниципальных образований. В законе нет инструментов для того, чтобы заказчик легально смог гарантировать привлечение определенного разработчика в тех случаях, когда это объективно повысило бы качество работы и помогло сэкономить; практическая невозможность корректировки технического задания, даже когда и заказчику, и консультанту в процессе работы становится очевидна ненужность или ошибочность некоторых задач (в результате расходуются ресурсы на формальное выполнение и отражение в отчете подобных задач).

Некоторые предложения по улучшению ситуации с применением ФЗ № 44 были сделаны в работе [Жихаревич, 2019]. На пути реализации оптимальной содержательной модели отношений часто оказываются формальные препятствия модели формирования пары «консультант – заказчик». Понятно, что идеальной могла быть модель информированного осознанного и взаимного выбора консультанта и заказчика, позволяющая создать систему партнерской коммуникации, фактически единую команду созидательных перемен и взаимного обучения в процессе разработки стратегии. Механизм ФЗ № 44 не может гарантировать заказчику выбора консультанта, близкого по мировоззрению и готового к содержательному парт-

нерству. Обходные пути, конечно, находятся, но на это тратится время и другие ресурсы.

Подбору идеальной пары мешают еще несколько обстоятельств. Рынок ТСК очень неоднороден. С одной стороны, имеются политически амбициозные заказчики, которые готовы платить премиальную цену, выбирая при этом крупных, весомых стратегических консультантов, как правило тесно аффилированных с государством. Парадоксально, но высокая цена не всегда гарантирует качество, поскольку такие организации часто отягощены дорогой и неэффективной системой управления, в результате чего, даже при наличии «длинной скамейки» высококвалифицированных кадров, не всегда получается сформировать профессиональную команду. С другой стороны, большинство заказчиков не располагает достаточными средствами или заинтересовано в их экономии, что фактически поощряет демпинг со стороны консультантов. Поэтому даже если конкурс выигрывают высокопрофессиональные консультанты, им приходится очень серьезно экономить. И чаще всего на таких важных статьях, как расходы на поездки «в поле», на привлечение узких экспертов по специальным вопросам, на коммуникации со стейкхолдерами.

Нестабильность и малый размер рынка ТСК приводят к тому, что даже высокопрофессиональным консультантам с большим опытом не всегда удается набрать портфель заказов, а это заставляет их менять специализацию. В итоге теряются кадры, идет снижение качества работ по рынку в целом.

### Эмпирическая проверка

Для эмпирической проверки авторских гипотез была организована упоминавшаяся дискуссия профессионалов рынков ТСК на Форуме стратегов, в которой приняли участие руководители ведущих российских команд стратегических консультантов [Круглый стол ... , 2019]. Далее приведены отредактированные тезисы высказываний участников дискуссии, изложивших основанные на личном опыте представления об имеющихся типах консультантов, заказчиков и их отношений, а также о содержательных и формальных проблемах рынка ТСК <sup>2</sup>.

*В.М. Комаров, директор Центра стратегий регионального развития Института прикладных экономических исследований РАНХиГС:*

«Можно выделить три укрупненные модели стратегического взаимодействия заказчика и кон-

сультанта. Первая модель – условно “популистская”. Это когда для заказчика важна не сама стратегия, а положительная повестка в СМИ. Соответственно, разработчики должны тщательно обходить острые углы, воздерживаться от выбора между реальными альтернативами, затрагивающими серьезные интересы. В этой модели заказчика представляет не всегда даже первое лицо, не всегда даже министерство/департамент экономики. Принимают решения политические консультанты либо медийные советники первого лица.

Вторая модель – условно “формалистская”, когда заказчику реально не нужна стратегия развития. Ему нужен формальный отчет, желательно толстый, и чтобы все соответствовало 172-ФЗ, чтобы он вовремя отчитался, и Минэкономразвития России его похвалило. Тогда работа идет формально, закрыто. Стратегию начинает курировать даже не глава департамента, а начальник отдела или его заместитель, и все проходит очень формально. Это работа на отчет, который ложится на полку.

И третья модель – условно “модель прорыва”, когда заказчику действительно нужны прорыв и развитие, когда в регионе есть лидер, когда у него горят глаза, когда он хочет сделать свой город, регион лучше. Здесь консультант может работать даже без денег, на энтузиазме, на желании подтолкнуть реальные перемены к лучшему. Ну и заработать репутацию. В реальности, как правило, эти три модели реализуются не в чистом виде, а как смешанные.

Проблемы в отношениях заказчика и консультанта. Первая – заказчик и исполнитель находятся в неравных условиях. Если что-то идет не так, например возникает недобросовестная критика в СМИ, заказчик либо самоустраивается, либо занимает позицию «над схваткой» и отказывается от поддержки исполнителя.

Вторая проблема – политический процесс. Если во время работы проходят выборы, отставки, то работа чрезвычайно усложняется – нужно теперь раскритиковать свою, часто уже почти сделанную и прошедшую общественные слушания (но при прежнем руководстве) работу, а потом написать еще одну, лучше прежней.

Третья проблема – бюрократия и мелочность. Часто собственно активный процесс стратегирования идет только в первые несколько месяцев, когда все мыслят масштабно, стратегически. С течением времени все спускается на уровень департаментов, начальников отделов, превращается в корректировку каких-то запятых,

ни на что не влияющих прогнозных цифр и тонет в рутине бюрократии. И стратегии уже нет, идет длительная кропотливая процедура ее согласования, удаления спорных моментов. Приходится все то, что содержало важные прорывные вещи, удалять, потому что какое-то министерство либо департамент против, а договариваться никто не хочет. 90 % усилий тратятся на процесс согласования, сглаживания противоречий, а не на стратегирование, не на творческий поиск.

Четвертое – разработка “под ключ”, когда консультанту предлагают провести не только разработку, но и согласование, опубликование и защиту перед депутатами. В такой ситуации заказчик снял с себя все риски и полностью отстранился от работы, он теряет интерес к стратегии, он никакую политическую и иную ответственность перед людьми уже не несет. Это полностью дестимулирует и исполнителя, и госаппарат. И ведет к тому, что стратегия не реализуется. Она не становится предметом гордости первого лица. Это не его документ, это не его ценности, за которые он будет биться».

*А.В. Курячий, директор Центра прикладных исследований и разработок НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург.*

Оптимальная модель отношений с заказчиком – это модель долгосрочного стратегического партнерства, когда консультант выступает «оператором перемен». Консультант должен иметь свои взгляды и позиции, но в то же время должен уметь понимать потребности заказчика и учитывать их. Стратегия – это компромисс желаемого и возможного. Нельзя пытаться продавить какую-то теоретическую истину, важнее включить в стратегию то, что будет действительно работать, что действительно осуществимо. Заказчики в регионах сейчас опытные, знающие, понимающие разницу между теорией и практикой; недолюбливают кабинетных ученых, которые пытаются настаивать на своих схемах, часто построенных на пустых рассуждениях. Но нельзя поддаваться скептицизму чиновников, их неверию в возможности перемен. Консультант никогда не выстроит долгосрочные отношения, если будет всегда прогибаться. У него должны быть твердые позиции, но проводимые мягко, ситуативно.

Стратегический консультант – это оператор изменений. Это тот, кого приглашают, чтобы внедрять изменения. Часто его главная задача – собрать вместе стейкхолдеров и заставить их друг с другом общаться, чтобы они пришли к

единой позиции. Изменения требуют времени. Стратегия социально-экономического развития – это изменение в деятельности исполнительных органов государственной власти, а потом изменения в деятельности всех стейкхолдеров. То есть привлекать консультантов на самом деле нужно на многие-многие годы. А для этого нужны и другие юридические модели длительных контрактов.

Проблемы с ФЗ № 44 не такие сложные. Если отношения с заказчиком складываются, то всегда можно подобрать необходимый набор критериев конкурса. Естественно, заказчики не будут рисковать и нарушать закон. Они обращаются за помощью в формулировании технического задания, за консультациями, но это не значит, что они пойдут на нарушения, если кто-то другой победит по этим критериям.

При нормальных отношениях решаемы и проблема закрепления функций заказчика за экономическим подразделением, и проблема корректировки ТЗ. Искусство консультанта – объяснить заказчику значимость социальной сферы, показать, где в ТЗ заложены непродуктивные решения, поскольку исходная проблема была плохо проанализирована и т. п. Всегда следует искать разумный компромисс, всегда нужна консолидация позиций.

Содержательная проблема, пожалуй, в том, что стандартные схемы стратегического планирования начинают приедаться: одни и те же цифры Росстата, одни и те же методики работы с «полем», одни и те же методики, связанные со стратегическими сессиями, – все это уже устареваает, надоедает и заказчикам, и консультантам. Нужно смелее использовать новые технологии, новые источники данных, новые модели анализа – большие данные, машинное обучение. И нужны механизмы укрепления связи стратегии с бюджетным планированием, обеспечения долговременной преемственности).

*М.А. Фурищик, управляющий партнер компании «Финансовый и организационный консалтинг» (ФОК):*

«Специфика модели, которую предпочитает ФОК, состоит в том, что стратегия рассматривается не как изолированный продукт, а как элемент взаимоотношений с клиентами.

Клиент часто не видит большого практического смысла в стратегии. Стратегия сама по себе, на взгляд многих потенциальных заказчиков, – это вещь, которая не приносит конкретных денег, которая не имеет обязательного характера ис-

полнения. Она начнет работать, если прорастет в программы, в бюджеты. Но может и не начать работать, может уйти на полку и лежать спокойно. Часто в стратегии заложены какие-то компромиссные, неконкретные тезисы. В такой ситуации многие потенциальные заказчики имеют соблазн подойти к процессу формально, да еще и сэкономить деньги, написать собственными силами, если это нужно только для отчетности. Или найти кого-то в формате «аутсорсера», того, кто соберет бумаги, их оформит – и все.

Заказчику важна финансовая отдача от работы консультанта. С практической точки зрения регионам и муниципалитетам интереснее всего темы, которые приводят к получению дополнительного федерального финансирования. Это, допустим, включение в туристическую госпрограмму, это получение денег на инфраструктуру для промышленных парков, создание особых зон, новых пунктов пропуска и т. д., социальных объектов по национальным проектам. Иными словами, есть целый спектр продуктов, многие из них не такие простые, они требуют привлечения консультанта, который умеет именно это делать, и они приводят прямо к конкретным результатам.

При этом, чтобы разумно двигаться к федеральному финансированию, нужна стратегия, которая позволяет определить приоритеты, выбрать конкретные инструменты, расставить по времени, заложить в бюджетном процессе затраты на подготовку заявок и т. д. Получается, что стратегия интересна не просто сама по себе (как продукт), а как первый шаг к будущим прагматичным проектам. Такой подход нравится заказчикам и выгоден консультанту, который на следующих этапах участвует в реализации намеченных в стратегии проектов.

*А.Б. Крыловский, управляющий директор Консорциума «Леонтьевский центр – AV Group»:*

«Тезисно о стратегировании и отношениях с заказчиком:

- Стратегия – ключевой документ. Либо это документ номер один, либо его не нужно писать.
- Стратегия обязательно субъектна. Нельзя разработать стратегию, которая будет работать при любом первом лице. Возможно, длинная стратегия – на 20–30 лет – может быть не субъектна. А среднесрочная – обязательно субъектна, потому что здесь ответственность, здесь выбор, здесь кто-то должен отчетливо обозначить конкретные проекты и приоритеты.

- Роль первого лица безусловна. Роль лидера консультантов тоже безусловна. Здесь работает диалог «один на один» или «два на два», но так или иначе нужно взаимодействие на уровне лидера города/региона и лидера команды консультантов.

- Стратегия – это философия развития, причем философия надолго, поэтому философию клиент и консультант должны обсудить и принять в самом начале работы. Если не возникло «химии взаимопонимания» между лидерами, то лучше не начинать.

- Стратегия обязательно должна разрабатываться системно. Нельзя допустить, чтобы большой консорциум работал без общей методологии – «одни про Ивана, другие про барана». Необходима определенная зафиксированная методическая схема, которая должна быть согласована с клиентом на первом шаге работы.

- Для продуктивной работы необходимо формирование внутренней команды заказчика, способной работать с консультантом над стратегией и перехватить лидерство на этапе реализации (возможно, в виде института развития) – кто-то должен обеспечить реализацию и развитие идей стратегии.

- Необходим механизм диалога стейкхолдеров, поэтому должны работать проектные площадки, обеспечивающие взаимодействие и общение. Стратегия не может быть разработана за закрытыми дверями.

- Разрабатывая стратегию для определенной территории, всегда надо видеть ее место в общей системе “Федерация – Макрорегион – Субъект Федерации – Экономическая зона – Муниципалитет”. Нельзя разрабатывать стратегию, не учитывая связи по вертикали и с соседями – по горизонтали. Нужно смотреть и вверх, и вниз, и вбок.

- Нет и не может быть готовой команды под каждый проект разработки стратегии. Поэтому всегда нужен консорциум консультантов. Умение собирать консорциум и управлять – важная предпосылка выстраивания модели отношений с заказчиком.

- Сопровождение реализации обязательно. Бумага не работает. Написали хорошую бумагу, не продумав схему сопровождения, – можно выкинуть эту бумагу. Нужно продумывать конкретные схемы и механизмы сопровождения, создающие основу для долговременного стратегического партнерства заказчика и консультанта».

### Выводы и рекомендации

1. Анализ зафиксированных в дискуссии мнений показал, что типизация моделей отношений заказчика и консультанта, предложенная в 2007 г., принципиально не изменилась. Среди реальных участников рынка ТСК обозначались представители нескольких типов.

«Идеалист – инноватор», для которого есть высшие ценности, например экология или гуманизм, – и он именно их бескомпромиссно продвигает.

«Прагматик», который говорит: «Я вам напишу стратегию, но это не главное, я вас продвину к ресурсам. Я вам точно притащу деньги. Я знаю, как их получить из федеральных проектов».

«Оператор перемен», который готов к очень долговременному партнерству, хочет быть партнером на всю жизнь и партнером в изменениях, чтобы меняться вместе с заказчиком.

И были обозначены типы заказчиков, условно – «прогрессор», «формалист», «популист». Некоторые типы консультантов и заказчиков не сочетаются, их совмещение в одном проекте чревато конфликтами. В некоторых сочетаниях формируется одна из двух базовых моделей отношений – «Партнерство» и «Доминирование заказчика» (табл. 3).

2. Выявилась проблема «усталости» от стандартного стратегического планирования, в связи с чем предлагаются варианты его расширения или модификации: использование новых технологий работы с данными и моделей анализа; применение новых технологий вовлечения заказчика и стейкхолдеров; комбинирование с программами обучения/просвещения высших

Таблица 3

Типы и модели отношений заказчиков и стратегических консультантов (2019 г.)

Тип консультанта	Тип заказчика		
	Прогрессор	Формалист	Популист
Инноватор	Партнерство	Доминирование	Плохо сочетаются
Прагматик	Партнерство	Доминирование	Доминирование
Оператор перемен	Партнерство	Партнерство	Партнерство

Примечание. Составлено авторами.

руководителей; комбинирование с программами привлечения федеральных ресурсов.

3. Наиболее продуктивная модель отношений – «Партнерство». Для ее реализации заказчикам рекомендуется: обеспечить заинтересованное участие первого лица; быть готовым к постоянным рабочим коммуникациям с консультантом; не дистанцироваться от консультанта в сложных ситуациях; на ранней стадии разработки согласовать «философию» и «методологию», то есть общее видение подхода к планированию и ожидаемому результату; сформировать внутри администрации команду, активно участвующую в разработке стратегии и готовую взять управление ее реализацией; избегать заказывать разработку «под ключ», устранившись от процесса стратегирования (в ходе согласований и общественных слушаний консультант может сопровождать процесс и выступать советником, но не ответственным исполнителем).

Консультантам рекомендуется: не жалеть усилий на выстраивание продуктивных коммуникаций и обучение представителей заказчика; добиваться заинтересованного участия первого лица; проявлять разумную гибкость и клиентоориентированность, готовность к компромиссам; понимать специфику госаппарата, приводящую к тому, что значительная часть работы неизбежно будет механической и бюрократической.

4. Для смягчения проблем, порождаемых применением Федерального закона № 44-ФЗ, рекомендуется предусмотреть в законе возможность формирования консорциумов.

5. В целях общего повышения качества ТСК целесообразно шире практиковать регулярное общение консультантов в клубном формате. Рекомендовать консалтинговым командам ясно декларировать специфику своего подхода и специализации, чтобы облегчить заказчикам выбор близких по ценностным ориентирам консультантов (школ консалтинга) для долговременного партнерства.

### ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> На региональном уровне разработка стратегий социально-экономического развития стала фактически обязательной значительно раньше – уже вскоре после создания в 2004 г. Министерства регионального развития Российской Федерации. Однако законодательное закрепление эта обязательность получила лишь благодаря принятию в 2014 г. Федерального закона № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». До 2014 г. методические рамки разработки стратегий задавались Требованиями к стратегии социально-экономического развития субъекта Российской

Федерации, представлявшими собой стандарт, разработанный сообществом профессиональных консультантов, который был вынесен на обсуждение Межведомственной комиссией (МВК) при Министерстве регионального развития Российской Федерации и затем утвержден Приказом Министерства от 27 февраля 2007 г. № 14. В 2010-е гг. лидерство в выработке методических требований в области территориального стратегического планирования перешло от консультантов к чиновникам.

<sup>2</sup> Тезисы подготовлены на основе стенограммы дискуссии и согласованы с авторами высказываний.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- Архангельская А. С., 2015. Модели коммуникации «консультант – клиент» в управленческом консалтинге // Известия Уральского федерального университета. Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. Т. 144, № 4. С. 82–89.
- Баркан Д. И., Кирюков С. И., 2002. Российский консалтинг: традиции, проблемы становления, культурный аспект // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. № 2. С. 108–119.
- Жихаревич Б. С., 2019. Рынок территориального стратегического консалтинга в России в 2016–2018 гг.: заметки инсайдера // Региональная экономика. Юг России. Т. 7, № 1. С. 4–17. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2019.1.1>.
- Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К., 2019. Пространственная сегментация российского рынка территориального стратегического консалтинга // Известия Русского географического общества. Вып. 5. С. 1–17.
- Круглый стол «Стратегический консультант и заказчик: модели отношений», 2019. URL: <https://forumstrategov.ru/rus/program/stol86.html>.
- Луговая А. В., Чукина Л. В., Шевченко С. Г., 2014. Рынок консалтинговых услуг глазами клиентов и консультантов // Российское предпринимательство. № 24 (270). С. 158–170.
- Марача В. Г., 2008. Региональное стратегирование как метод повышения эффективности государственного управления региональным развитием в Российской Федерации // Инновации в общественной сфере : сб. тр. Института системного анализа Российской академии наук. Т. 34 / под ред. Б. В. Сазонова. М. : Изд-во ЛКИ. С. 179–214.
- Муниципальные стратегии – сделано в России / Балобанов А. Е. и др., 2004. М. : Аспект Пресс. 208 с.
- Островная М. В., Подколзина Е. А., 2018. Ограничения конкуренции на примере российских государственных закупок // Вопросы экономики. № 2. С. 56–73.
- Пилясов А. Н., Замятина Н. Ю., 2015. Место СОПС на рынке услуг регионального консалтинга (по разработке стратегий субъектов Российской Федерации, городов и муниципальных районов) // Современные производительные силы. № 4. С. 85–92.

- Стратегирование 2010: лидеры рынка, 2010. СПб. : МЦСЭИ «Леонтьевский центр». 72 с.
- Территориальное стратегическое планирование при переходе к рыночной экономике: опыт городов России, 2003. СПб. : ГП МЦСЭИ «Леонтьевский центр». 384 с.
- Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 31.12.2017) «О стратегическом планировании в Российской Федерации», 2014. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/fe7140d7cfc6c641ae322fe648d99702d8b2a8f1/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/fe7140d7cfc6c641ae322fe648d99702d8b2a8f1/).
- Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», 2013. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144624/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/).
- Швецов А. Н., 2017. Стратегическое планирование по-российски: торжество централизованного бюрократического выбора // ЭКО. № 8. С. 114–127.
- Яковлев А. А., Ткаченко А. В., Родионова Ю. Д., 2018. Причины заключения контрактов с заранее определенными поставщиками: результаты эмпирического исследования // Вопросы экономики. № 10. С. 90–105.
- Brorström S., 2017. The Paradoxes of City Strategy Practice: Why Some Issues Become Strategically Important and Others Do Not // Scandinavian Journal of Management. No. 33. P. 213–221.
- Clark G., 2013. The Future of Cities: the Role of Strategic Planning // Future Studies Research Journal. No. 5. P. 3–32.
- Karelina I. A., Limonov L. E., Zhikharevich B. S., 1998. Strategic Planning in St. Petersburg // Communist Economies and Economic Transformation. Vol. 10, no. 1. P. 5–19.
- Policy Paper on Urban Strategic Planning: Local Leaders Preparing for the Future of our Cities, 2010. Barcelona: UCLG Committees on Urban Strategic Planning. 138 p.
- Zhikharevich B.S., 2019. Rynok territorialnogo strategicheskogo konsaltinga v Rossii v 2016–2018 gg.: zametki insaydera [The Market of Territorial Strategic Consulting in Russia in 2016–2018: Insider’s Notes]. *Regionalnaya ekonomika. Yug Rossii* [Regional Economy. South of Russia], vol. 7, no. 1, pp. 4-17. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2019.1.1>.
- Zhikharevich B.S., Pribyshin T.K., 2019. Prostranstvennaya segmentatsiya rossiyskogo rynka territorialnogo strategicheskogo konsaltinga [The Spatial Segmentation of the Russian Market of Territorial Strategic Consulting]. *Izvestiya Russkogo geograficheskogo obshchestva* [Regional Research of Russia], vol. 5, pp. 1-17.
- Kruglyy stol «Strategicheskii konsultant i zakazchik: modeli otnosheniy», 2019 [Round Table “Strategic Consultant and Customer: Relationship Models”]. URL: <https://forumstrategov.ru/rus/program/stol86.html>.
- Lugovaya A.V., Chukina L.V., Shevchenko S.G., 2014. Rynok konsaltingovykh uslug glazami klientov i konsultantov [Consulting Services Market Through the Eyes of Clients and Consultants]. *Rossiyskoe predprinimatelstvo* [Russian Journal of Entrepreneurship], no. 24 (270), pp. 158-170.
- Maracha V.G., 2008. Regionalnoe strategirovanie kak metod povysheniya effektivnosti gosudarstvennogo upravleniya regionalnym razvitiem v Rossiyskoy Federatsii [Regional Strategizing as a Method of Increasing the Effectiveness of Public Administration in the Domain of Regional Development in the Russian Federation]. Sazonov B.V., ed. *Innovatsii v obshchestvennoy sfere. Sbornik trudov Instituta sistemnogo analiza Rossiiskoy akademii nauk. T. 34* [Innovations in the Public Sphere. Collection of Works of the Institute for Systems Analysis of the Russian Academy of Sciences. Vol. 34]. Moscow, Izd-vo LKI, pp. 179-214.
- Balobanov A.E. et al., 2004. *Munitsipalnye strategii – sdelano v Rossii* [Municipal Strategies – Made in Russia]. Moscow, Aspect Press. 208 p.
- Ostrovnyaya M.V., Podkolzina E.A., 2018. Ogranicheniya konkurentsii na primere rossiyskikh gosudarstvennykh zakupok [Restrictions of Competition on the Example of Russian Public Procurement]. *Voprosy Ekonomiki*, no. 2, pp. 56-73.
- Pilyasov A.N., Zamyatina N.Yu., 2015. Mesto SOPS na rynke uslug regionalnogo konsaltinga (po razrabotke strategii subyektov Rossiiskoy Federatsii, gorodov i munitsipalnykh rayonov) [The Place of CSPF in the Market of Regional Consulting Services (For Developing Strategies of the Subjects of the Russian Federation, Cities and Municipal Areas)]. *Sovremennye proizvoditelnye sily*, no. 4, pp. 85-92.
- Strategirovanie 2010: lidery rynka, 2010 [Strategizing 2010: Market Leaders]. Saint Petersburg, MTSEI «Leontyevskiy tsentr». 72 p.

## REFERENCES

- Arkhangelskaya A.S., 2015. Modeli kommunikatsii «konsultant – klient» v upravlencheskom konsaltinge [“Consultant – Client” Communication Models in Management Consulting]. *Izvestiya Uralskogo federalnogo universiteta. Seriya 1: Problemy obrazovaniya, nauki i kultury* [Izvestia Ural Federal University Journal. Series 1. Issues In Education, Science And Culture], vol. 144, no. 4, pp. 82-89.
- Barkan D.I., Kiryukov S.I., 2002. Rossiyskiy konsalting: traditsii, problemy stanovleniya, kulturnyy aspekt [Russian Consulting: Traditions, Problems of Formation, Cultural Aspect]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment*, no. 2, pp. 108-119.

- Territorialnoe strategicheskoe planirovanie pri perekhode k rynochnoy ekonomike: opyt gorodov Rossii*, 2003 [Territorial Strategic Planning in the Transition to a Market Economy: The Experience of Russian Cities]. Saint Petersburg, MTsSEI «Leontyevskiy tsentr». 384 p.
- Federalnyy zakon ot 28.06.2014 № 172-FZ «O strategicheskoy planirovaniy v Rossiyskoy Federatsii»*, 2014 [Federal Law of June 28, 2014 no. 172-FZ “On Strategic Planning in the Russian Federation”]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841fe7140d7cfc6c641ae322fe648d99702d8b2a8f1/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841fe7140d7cfc6c641ae322fe648d99702d8b2a8f1/).
- Federalnyy zakon ot 05.04.2013 No. 44-FZ «O kontraktnoy sisteme v sfere zakupok tovarov, rabot, uslug dlya obespecheniya gosudarstvennykh i munitsipalnykh nuzhd»*, 2013 [Federal Law of April 5, 2013 no. 44-FZ “On the Contract System in the Sphere of Procurement of Goods, Works, and Services for Ensuring Government and Municipal Needs”]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144624/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/).
- Shvetsov A.N., 2017. Strategicheskoe planirovanie porossiyski: torzhestvo tsentralizovannogo byurokraticheskogo vybora [Strategic Planning In the Russian Way: the Triumph of the Centralized Bureaucratic Choice]. *EKO* [ECO], no. 8, pp. 114-127.
- Yakovlev A. A., Tkachenko A. V., Rodionova Yu. D., 2018. Prichiny zaklyucheniya kontraktov s zaranee opredelennymi postavshchikami: rezultaty empiricheskogo issledovaniya [Reasons for Concluding Contracts with Pre-Defined Suppliers: Results of an Empirical Study]. *Voprosy ekonomiki*, no. 10, pp. 90-105.
- Brorström S., 2017. The Paradoxes of City Strategy Practice: Why Some Issues Become Strategically Important and Others Do Not. *Scandinavian Journal of Management*, no. 33, pp. 213-221.
- Clark G., 2013. The Future of Cities: The Role of Strategic Planning. *Future Studies Research Journal*, no. 5, pp. 3-32.
- Karelina I. A., Limonov L. E., Zhikharevich B. S., 1998. Strategic Planning in St. Petersburg. *Communist Economies and Economic Transformation*, vol. 10, no. 1, pp. 5-19.
- Policy Paper on Urban Strategic Planning: Local Leaders Preparing for the Future of Our Cities*, 2010. Barcelona, UCLG Committees on Urban Strategic Planning. 138 p.

### Information About the Authors

**Boris S. Zhikharevich**, Doctor of Sciences (Economics), Professor, Deputy Director, International Centre for Social and Economic Research “Leontief Centre”, 7-ya Krasnoarmeyskaya St., 25, 190005 Saint Petersburg, Russian Federation; Senior Researcher, Institute for Regional Economic Studies of the Russian Academy of Sciences, Serpukhovskaya St., 38, 190013 Saint Petersburg, Russian Federation, [zhikh@leontief.ru](mailto:zhikh@leontief.ru), <https://orcid.org/0000-0002-7171-6335>

**Viacheslav G. Maracha**, Candidate of Sciences (Philosophy), Leading Researcher, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Prosp. Vernadskogo, 82, Bld. 1, 119571 Moscow, Russian Federation; Associate Professor, Department of System Analysis in Economics, Financial University under the Government of the Russian Federation, Prosp. Leningradskiy, 49, 125993 Moscow, Russian Federation, [maratcha@yandex.ru](mailto:maratcha@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0002-4556-3363>

### Информация об авторах

**Борис Савельевич Жихаревич**, доктор экономических наук, профессор, заместитель директора, Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр», ул. 7-я Красноармейская, 25, 190005 г. Санкт-Петербург, Российская Федерация; главный научный сотрудник, Институт проблем региональной экономики РАН, ул. Серпуховская, 38, 190013 г. Санкт-Петербург, Российская Федерация, [zhikh@leontief.ru](mailto:zhikh@leontief.ru), <https://orcid.org/0000-0002-7171-6335>

**Вячеслав Геннадиевич Марача**, кандидат философских наук, ведущий научный сотрудник, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, просп. Вернадского, 82, стр. 1, 119571 г. Москва, Российская Федерация; доцент кафедры системного анализа в экономике, Финансовый университет при Правительстве РФ, просп. Ленинградский, 49, 125993 г. Москва, Российская Федерация, [maratcha@yandex.ru](mailto:maratcha@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0002-4556-3363>