

DOI: <https://doi.org/10.31857/S0869-607115151-17>

## ПРОСТРАНСТВЕННАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

© *Б. С. ЖИХАРЕВИЧ,<sup>1</sup> Т. К. ПРИБЫШИН<sup>2</sup>*

МЦСЭИ Леонтьевский центр, Санкт-Петербург

E-mail: <sup>1</sup> zhikh@leontief.ru<sup>2</sup> pribyshin@leontief.ru

Проанализирована и отражена на картосхемах локализация деятельности организаций, оказывающих услуги по разработке стратегий социально-экономического развития субъектов федерации и муниципальных образований России. Период 2016—2018 гг. изучен на основе данных официального сайта государственных закупок, а период 1997—2018 гг. — на основе данных Реестра компаний-стратегов (портал StratPlan.ru). Выделены три группы организаций по специфике территориального рыночного поведения: общероссийские («всеядные»), зональные и локальные.

Среди компаний, активных на рынке территориального стратегического консалтинга 2016—2018 гг. с учетом их прошлого, а также неотраженного на сайте госзакупок опыта, выявлены общероссийские: НИУ ВШЭ, РАНХиГС, Леонтьевский центр, Научные разработки, Развитие и остророжность, ЭНКО, ГБУ «Центр перспективных экономических исследований АН РТ», ООО «АВ», ООО «Финансовый и организационный консалтинг», Фонд ЦСР «Северо-Запад». Большая часть общероссийских поставщиков, то есть готовых работать и работающих во многих регионах и городах, имеет головные офисы в Москве, но также есть организации из Санкт-Петербурга, Казани и Тюмени.

Зональные поставщики, работающие на территории одного или двух смежных федеральных округов, и локальные поставщики, ограничивающие свою деятельность одним субъектом федерации, работают, как правило, в том же регионе, где расположены. Локализация обусловлена долготелним опытом сотрудничества с властями и хорошим знанием местной специфики.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, региональное развитие, муниципальное развитие, социально-экономическое развитие, государственный заказ, муниципальный заказ, консалтинг.

**Постановка исследовательской задачи, гипотеза.** Территориальное стратегическое планирование возникло в современной России в конце 1990-х гг. Первый стратегический план был принят в Санкт-Петербурге в 1997 г., затем практика разработки стратегий быстро распространилась по России [1]. Как правило, разработка стратегий развития городов и регионов велась с помощью существовавших научных и образовательных организаций или с привлечением возникающих консалтинговых фирм. Соответственно начал формироваться рынок территориального стратегического консалтинга (ТСК) — рынок предоставления услуг в области стратегического планирования социально-экономического развития органам государственной и муниципальной власти. Первоначально спрос на эти услуги был инициативным и спорадическим и подогревался проектами технической помощи.

В первой половине 2000-х гг. спрос стал массовым, поскольку стратегическое планирование получило государственную поддержку и одобрение, стратегии стали разрабатываться на федеральном уровне. Такие события, как утверждение и продвижение «Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г.» укрепляли города и регионы в желании иметь собственные стратегии. Большую роль сыграло созданное в 2004 г. Министерство регионального развития России, инициировавшее в 2005—2006 гг. кампанию по разработке региональных стратегий. Наличие спроса привело к привлечению на рынок ТСК большого количества различных организаций. Мощный импульс к расширению этого рынка дало принятие в 2014-м г. Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации».<sup>1</sup> Существенно расширились спрос и предложение, и сейчас помощь в разработке стратегических документов предлагают властям субъектов федерации и муниципальных образований около 300 организаций.

Изучению рынка ТСК посвящено несколько работ, в которых охарактеризованы масштабы рынка, особенности конкурсных процедур, степень конкурентности и другие параметры [5], но географические аспекты консалтинга не изучались и в отечественных научных публикациях не описаны.

Предметом настоящего исследования является территориальная сегментация рынка со стороны предложения, до сих пор практически не изученная в научной литературе (можно назвать только статью [3], где данный аспект затронут).

Задача исследования: выявить и отобразить на картах особенности территориального рыночного поведения поставщиков услуг рынка ТСК. Под территориальным рыночным поведением понимается политика компании по выбору территории присутствия, отражающаяся в списках субъектов федерации и муниципальных образований, для которых компания предлагала и/или выполняла услуги по разработке документов стратегического планирования.

Исходная гипотеза: поставщики услуг рынка ТСК могут быть классифицированы на **общероссийские** («всеядные»), готовые работать и работающие во многих регионах и городах, **зональные**, работающие на территории одного или двух смежных федеральных округов, и **локальные**, ограничивающие свою деятельность одним-двумя субъектами федерации.

**Исходная информация и методы.** Информация для исследования собрана из Единой информационной системы в сфере закупок <http://zakupki.gov.ru>. В период 2016—2018 гг. формировалась база данных, куда отбирались сведения о тематике, заказчиках, участниках и победителях конкурсов на разработку документов стратегического планирования. В сборе исходных данных и их первичной обработке по заданной схеме в разное время участвовали: А. Ефремов, Ю. Рябкова, К. Удалов, В. Шиманский, С. Алексеев. На основе анализа данных публиковались регулярные обзоры рынка для портала StratPlan.ru [4] и была подготовлена статья [2].

Было выявлено, что рынок ТСК невелик по объему — не более 200 млн руб./год и не слишком интересен для гигантов консалтинга. Стоимость входа на рынок мала, поэтому предложение на рынке велико — число компаний, которые хотя бы раз участвовали в конкурсах за 2016—2018 гг., составило 286. Однако постоянных **активных участников** немного — выяв-

---

<sup>1</sup> Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ.

Таблица 1

**Завершенные конкурсы на разработку стратегических документов, 2016—2018 гг.**  
**Table 1. The completed tenders for the development of strategic documents, 2016—2018**

	2016	2017	2018	2016—2018
Всего конкурсов, в том числе:	53	37	105	195
субъекты федерации	25	9	15	49
муниципальные образования	28	28	90	118

Примечание. Составлено авторами.

лено 38 компаний, выполнивших за исследуемый период не менее двух контрактов, либо участвовавших в конкурсах не менее 5 раз. Еще меньше **ключевых участников** рынка, к которым отнесены те, кто выполнил за три года не менее двух контрактов с суммарной стоимостью больше 1 млн руб. Таких всего 21, и они делают 66 % рынка. При этом доминируют (и усиливают доминирование) крупные государственные вузы — НИУ ВШЭ, РАНХиГС и МГУ им. Ломоносова. Они часто участвуют в конкурсах и составляют 35 % рынка.

При интерпретации результатов необходимо иметь в виду, что часть рынка ТСК остается за пределами изученной информации, поскольку не всегда консультанты привлекаются через систему госзакупок.

Всего в базу данных вошли сведения по 195 конкурсам (табл. 1). Учтены контракты не только на разработку и доработку документов стратегического планирования, но и несколько контрактов на информационное сопровождение разработки в СМИ.

Основным предметом изучения в данной статье является пространственная сегментация рынка ТСК со стороны предложения. Однако собранные данные позволяют охарактеризовать и сторону спроса. Ограничимся здесь данными в разрезе федеральных округов (табл. 2). Видно, что большая часть

Таблица 2

**Территориальное распределение контрактов на разработку стратегий, 2016—2018 гг.**  
**Table 2. The territorial distribution of contracts for the development of strategies, 2016—2018**

Федеральный округ	Кол-во в округе (по состоянию на 1.01.2018)		Контрактов на стратегии за 2016—2018 гг.				
	СФ	МО	Всего	СФ		МО	
				Кол-во	Доля, %	Кол-во	Доля, %
ЦФО	18	4 489	59	14	77.8	45	1.0
СЗФО	11	1 419	21	8	72.7	13	0.9
ЮФО	8	1 983	29	6	75.0	23	1.2
СКФО	7	1 588	1	0	0.0	1	0.1
ПФО	14	5 785	22	1	7.1	21	0.4
УФО	6	1 348	26	8	133.3	18	1.3
СФО	10	4 058	14	5	50.0	9	0.2
ДВФО	11	1 276	23	7	63.6	16	1.3
Итого	85	21946	195	49	57.6	146	0.7

Примечание: СФ — субъект федерации, МО — муниципальное образование. Составлено авторами.

спроса на разработку региональных стратегий генерируется в Центральном федеральном округе за счет большого числа субъектов федерации — потенциальных заказчиков. Относительно количества потенциальных заказчиков лидирует Уральский федеральный округ. В среднем 57.6 % субъектов федерации прибегали в изучаемый трехлетний период к помощи стратегических консультантов, привлекаемых за счет бюджета. Доля муниципальных образований, которые могли себе позволить привлечь консультантов чрезвычайно мала — 0.7 % относительно общего количества муниципальных образований. Если принять в расчет только муниципальные районы и городские округа (их в России на 1 января 2018 г. насчитывалось 2350), то ситуация выглядит чуть лучше — 6.2 %.

Для изучения территориального поведения поставщиков были сформированы следующие группы участников рынка ТСК.

1. Лидеры рынка — 10 крупнейших компаний по объему рынка в период 2016—2018 гг.: НИУ ВШЭ (11 контрактов; 84.9 млн руб.), ЗАО МЦСЭИ «Леонтьевский центр» (3; 63.0), РАНХиГС (33; 49.4), МГУ им. М. В. Ломоносова (2; 38.5), Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН (2; 23.6), ООО «Ки Партнер» (2; 10.9), ООО Экспертная организация «Развитие и осторожность» (6; 8.0), Уфимский федеральный исследовательский центр РАН (2; 7.6), Фонд «ЦСР „Северо-Запад“» (2; 6.9), НП «Институт экономических стратегий» (2; 5.7).

2. Активные участники муниципального сегмента рынка — компании, за три года оказавшие услуги по разработке муниципальных стратегий более чем трем муниципальным образованиям (7 компаний).

3. Участники регионального сегмента рынка — компании, выполнявшие контракты на разработку стратегий субъектов федерации (35 компаний).

**Результаты.** Анализируемые сведения о территориальном поведении изучаемых компаний представлены в табл. 3.

Таблица 3

**Территории присутствия поставщиков рынка ТСК, 2016—2018 гг.**  
**Table 3. The territorial presence of the TSC market suppliers, 2016—2018**

Компания	Выигранные конкурсы	
	региональный уровень	муниципальный уровень
АНО «Аналитический центр при правительстве РФ»	Ленинградская область (2018)	—
АОНО ВО «Институт менеджмента, маркетинга и финансов»	Воронежская область (2016)	—
АО «Альянс Консалтинг»	Курская область (2018)	—
АО «Стратеджи Партнерс Групп»	Приморский край (2017)	—
ГАУ РО «РИАЦ»	Ростовская область (2016)	—
ЗАО «МЦСЭИ «Леонтьевский центр»	Краснодарский край (2016)	ГО Новороссийск, Темрюкский МР (Краснодарский край, 2018)
ИП Минакир П. А.	Хабаровский край (2016)	—
ИП Подлитов Д. Б.	Приморский край (2017)	—
ИП Прокапало О. М.	Хабаровский край (2016)	—
НП «Институт экономических стратегий»	Пермский край (2016)	ГО Фрязино (Московская область, 2016)

Таблица 3 (продолжение)

Компания	Выигранные конкурсы	
	региональный уровень	муниципальный уровень
ОАО «Якутская ярмарка»	Республика Саха (Якутия) (2016)	—
ООО «АСКОМ»	Свердловская область (2017)	—
ООО «Аудиторская фирма „Авуар“»	Челябинская область (2017)	—
ООО «Большая медведица кон- тент групп»	ХМАО (2016)	—
ООО «БКСМ»	Смоленская область (2018)	—
ООО «Ки Партнер»	НАО (2018)	ГО Реутов (Московская область, 2016)
ООО «Научные разработки»	—	Кандалакшский МР (Мурманская область, 2018); Чемальский рай- он (аймак) (Республика Алтай, 2017); Булунский улус (МР) (Республика Саха (Якутия); 2018), ГО Радужный (ХМАО, 2018)
ООО «РЕГИОН-ЭКСПО»	—	Заневское городское поселение (2018), Кировский МР (2017), Подпорожский МР (2018), Слан- цевский МР (2017), Тосненский МР (2018).
ООО «Управляющая Компания „Открытые инновации Томского политехнического университе- та“»	Кемеровская область (2018)	Все — Ленинградская область —
ООО «Центр экономики инфра- структуры»	Волгоградская область (2018)	—
ООО «Эксперт Ленинградская область»	Ленинградская область (2016)	—
ООО Экспертная организация «Развитие и осторожность»	—	Воскресенский МР (Московская область, 2017); ГО Саки, Сакский МР (Республи- ка Крым, 2018); Октябрьский МР (Ростовская область, 2017); ГО Урай, Ханты-Мансийский МР (ХМАО, 2018)
ФГАОУ ВО «НИУ «ВШЭ»	Алтайский край (2016, 2017), Архангельская область (2018), Ленинградская область (2016) Приморский край (2017)	Волосовский МР (2016), Волхов- ский МР (Ленинградская область, 2017); ГО Троицк (Москва, 2016); ГО Черноголовка (Московская об- ласть, 2016); Нефтеюганский МР (ХМАО, 2017)
ФГАОУ ВО «Северо-Восточ- ный федеральный университет имени М. К. Аммосова»	—	Горный улус (2016), ГО Жатай (2018), Оленекский эвенкийский национальный район (2017). Все — Республика Саха (Якутия)
ФГБНИУ «СОПС»	ХМАО (2016)	—

Таблица 3 (продолжение)

Компания	Выигранные конкурсы	
	региональный уровень	муниципальный уровень
ФГБНУ УФИЦ РАН	—	ГО Октябрьский (2016), Зилаирский МР (2016), ГО Салават (2017), ГО Уфа (2018), Мелеузовский МР (2018). Все — Республика Башкортостан
ФГБОУ ВО «Воронежский ГУ»	Воронежская область (2016)	ГО Воронеж (Воронежская область, 2017)
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет инженерных технологий»	Воронежская область (2016)	—
ФГБОУ ВО «ВятГУ»	Архангельская область (2018)	—
ФГБОУ ВО «МГУ им. М. В. Ломоносова»	ЯНАО (2018)	—
ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления „НИНХ“»	Новосибирская область (2018)	Междуреченский ГО (Кемеровская область, 2016)
ФГБОУ ВО «РАНХиГС при Президенте РФ»	Брянская область (2018) Курская область (2017)	20 МР и 2 ГО Брянской область (2018); ГО Иваново (Ивановская обл., 2017); Жуковский МР (Калужская область, 2018); ГО Курск (Курская область, 2018); ГО Ялта (2016), ГО Керчь (2017), ГО Симферополь (2017) — Республика Крым; Каменский МР, Куйбышевский МР, Пролетарский МР (Ростовская область, 2018); ГО Тольятти (Самарская область, 2018); ГО Сургут (ХМАО, 2018)
ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова»	Воронежская область (2016)	ГО Воронеж (Воронежская область, 2017)
ФГБУН ИНП РАН	Тверская область (2017) Тульская область (2017)	—
ФГБУН Институт проблем нефти и газа СО РАН	Республика Саха (Якутия) (2016)	—
Фонд «Институт экономической политики им. Е. Т. Гайдара»	Калужская область (2016)	—
Фонд «ЦСР „Северо-Запад“»	Томская область (2018)	ЗАТО Железногорск (Красноярский край, 2016)
ПрайсвотерхаусКуперс Раша Б. В.	Санкт-Петербург (2016)	—

Примечание. ГО — городской округ, МР — муниципальный район, ЗАТО — закрытое административно-территориальное образование, ХМАО — Ханты-Мансийский автономный округ, ЯМАО — Ямало-Ненецкий автономный округ, НАО — Ненецкий автономный округ. Составлено авторами.

На основании данных табл. 3 построены картосхемы, представленные на рис. 1—3.

Изучая рис. 1, можно заметить, что за исследуемые три года на рынке ТСК выделяются два крупных общероссийских участника: НИУ ВШЭ и РАНХиГС. Эти поставщики приняли участие в разработке более чем двух стратегий в разных субъектах РФ.

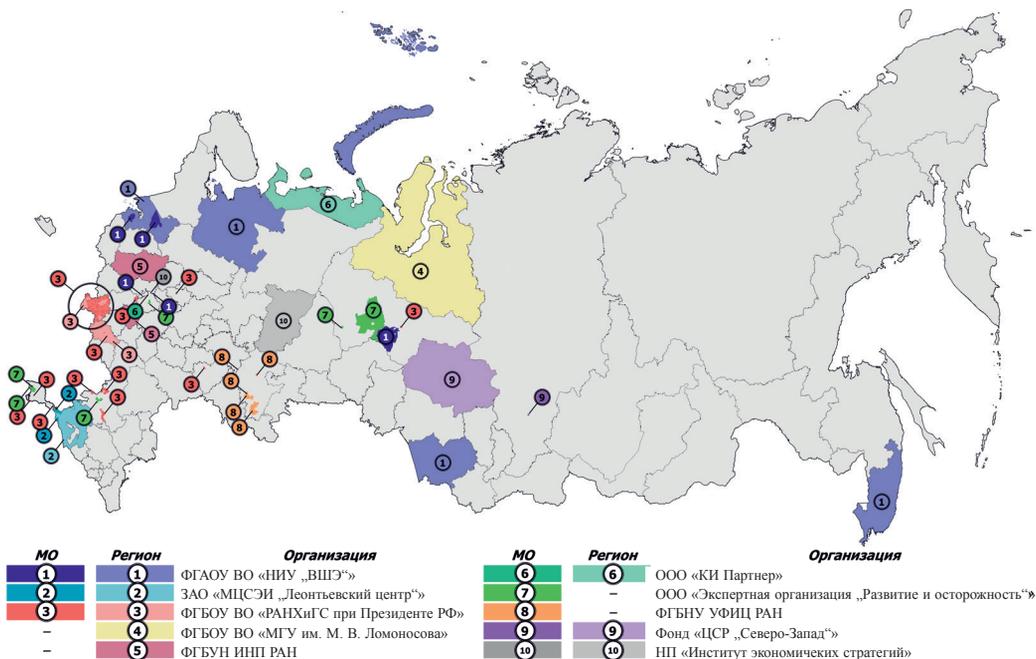


Рис. 1. Территориальное поведение десяти крупнейших поставщиков рынка ТСК.

Fig. 1. The territorial behavior of the 10 major territorial strategic consulting (TSC) market suppliers.

НИУ ВШЭ за 3 года успел принять участие в разработке нескольких муниципальных стратегий в Ленинградской и Московской областях, а также в Алтайском крае. Помимо этого НИУ ВШЭ разрабатывал региональные стратегии для Приморского края, Архангельской области и Ханты-Мансийского автономного округа (ХМАО). В изучаемом десятке организаций НИУ ВШЭ — самый пространственно-активный. У этого университета всего три территориальных кампуса — в Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде и Перми, но он готов работать и на Севере, и на Востоке: от Архангельской области до Приморского края, удаляясь дальше всех от своего центрального кампуса.

РАНХиГС проявила наиболее высокую активность в 2018 г., когда на ее долю пришлось 28 контрактов, что является самым высоким показателем на рынке стратегического планирования за последние несколько лет. Все контракты 2018 г. были заключены в рамках одного субъекта — Брянской области. Кроме того, за три года поставщик несколько раз принял участие в разработке стратегий в Республике Крым (3 стратегии), Ростовской (3 стратегии) и Курской (2 стратегии) областях. В Воронежской, Ивановской, Калужской и Самарской областях, а также в Ханты-Мансийском автономном округе РАНХиГС принимала участие в разработке стратегий по одному разу. Заметим, что РАНХиГС, имеющая филиалы во всех регионах, предпочитала работать, главным образом, в Центральной России и Крыму.

Общероссийским можно назвать и ООО «Научные разработки»: за 2016—2018 гг. организация одерживала победы на разработку в Алтайском крае, ХМАО, Мурманской области и Республике Якутия; основная зона влияния этой организации — Север. К группе общероссийских можно отнести ООО Экспертная организация «Развитие и осторожность», разработавшую



Рис. 2. Территориальное поведение поставщиков муниципального сегмента рынка ТСК.  
 1 — ООО «Научные разработки», 2 — ООО «РЕГИОН-ЭКСПО», 3 — ООО «Экспертная организация „Развитие и осторожность“», 4 — ФГАОУ ВО «НИУ „ВШЭ“», 5 — ФГАОУ ВО «Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова», 6 — ФГБНУ УФИЦ РАН, 7 — ФГБОУ ВО «РАНХиГС при президенте РФ».

Fig. 2. The territorial behavior of suppliers of the municipal TSC market segment.

6 документов в различных регионах ЦФО, ЮФО и УФО и подавшую 28 неудачных заявок на разработку документов в различных регионах. Территориальный разброс этих двух организаций даже больше, чем у НИУ ВШЭ и РАНХиГС — они готовы работать по всей территории страны.

При учете проигранных заявок на участие в конкурсах к общероссийским по территориальному поведению можно было бы отнести также и другие активные, но менее удачливые организации, например Центр перспективных экономических исследований АН РТ, Новосибирский государственный университет экономики и управления и ООО «Ки Партнер».

Большая часть компаний, работающих на рынке ТСК, готовы предоставлять услуги и субъектам федерации и муниципальным образованиям. Тем не менее, существует и специализация, поэтому на следующих картах представлены отдельно муниципальный и региональный сегменты рынка (рис. 2, 3).

На рис. 2 видно территориальное поведение семи организаций, принимавших участие в разработке трех и более стратегических муниципальных документов. Отчетливо проявляется локализация работы ООО «Регион Экспо» в рамках Ленинградской области, Уфимского федерального исследовательского центра РАН — в Башкортостане, а Северо-Восточного федерального университета им. М. К. Аммосова — в Республике Саха (Якутии).

На рис. 3 представлены 35 организаций, принимавших участие в разработке стратегий субъектов РФ. Среди них выделяются три — НИУ ВШЭ, РАНХиГС и ИНП РАН — которые, в отличие от остальных, работали более чем в двух субъектах федерации.

Интересно, что выявились регионы, где к разработке стратегических документов субъекта федерации привлекалось одновременно несколько орга-



Рис. 3. Территориальное поведение поставщиков регионального сегмента рынка ТСК.

- 1 — АНО «Аналитический центр при правительстве РФ», 2 — АОНО ВО «Институт менеджмента, маркетинга и финансов», 3 — АО «Альянс Консалтинг», 4 — АО «Стратеджи Партнерс Групп», 5 — ГОУ РО «РИАЦ», 6 — ЗАО «МЦСЭИ „Леонтьевский центр“», 7 — ИП Минакир П. А., 8 — ИП Подлитов Д. Б., 9 — ИП Прокопало О. М., 10 — НП «Институт экономических стратегий», 11 — ОАО «Якутская ярмарка», 12 — ООО «АСКОМ», 13 — ООО «Аудиторская фирма „Авуар“», 14 — ООО «Большая медведица контент групп», 15 — ООО «БКСМ», 16 — ООО «Ки Партнер», 17 — ООО «Управляющая Компания „Открытые инновации Томского Политехнического Университета“», 18 — ООО Центр экономики инфраструктуры, 19 — ООО «Эксперт Ленинградской область», **20 — ФГАОУ ВО «НИУ „ВШЭ“**, 21 — ФГБНУ «НИИЭОАПК ЦЧР РФ», 22 — ФГБНИУ «СОПС», 23 — ФГБОУ ВО «Воронежский ГТУ», 24 — ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет инженерных технологий», 25 — ФГБОУ ВО «Воронежский ГУ», 26 — ФГБОУ ВО «ВятГУ», 27 — ФГБОУ ВО «МГУ им. М. В. Ломоносова», 28 — ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления „НИНХ“», **29 — ФГБОУ ВО «РАНХиГС при президенте РФ**, 30 — ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 31 — ФГБУН ИИП РАН, 32 — ФГБУН Институт проблем нефти и газа Сибирского отделения РАН, 33 — Фонд «Институт экономической политики им. Е. Т. Гайдара», 34 — Фонд «ЦСР „Северо-Запад“», 35 — Частная компания с ограниченной ответственностью «ПрайсвотерхаусКуперс Раша Б.В.».

Одновременно цифрами и цветом на картосхеме (и жирным шрифтом в подписи) обозначены организации, принимавшие участие в разработке стратегических документов в двух и более регионах.

Fig. 3. The territorial behavior of suppliers of the regional TSC market segment.

низаций. Нередко это свидетельствует о том, что разработку вел неформальный консорциум. Больше всего организаций, одновременно имеющих прямые контракты на разработку стратегии, отмечено в Воронежской области: здесь было заключено 6 контрактов на части одной работы. В Приморском крае работали три организации: на субподряде у НИУ ВШЭ привлекались АО «Стратеджи Партнерс Групп» и ИП Подлитов Д. Б. В Хабаровском крае известные ученые Института экономических исследований ДВО РАН П. А. Минакир и О. М. Прокопало одновременно помогали администрации края разрабатывать стратегию в качестве индивидуальных предпринимателей. В работе над стратегией Архангельской области помимо НИУ ВШЭ участвовал Вятский государственный университет, которому было поручено изучение мнения населения по видению перспектив региона.

Наиболее монополизированным регионом в данный период оказалась Брянская область. Здесь стратегии и для субъекта федерации, и для практически всех муниципальных образований разработала РАНХиГС.

Изучение рис. 2 и 3 позволяет выявить группу *локальных* поставщиков рынка стратегического планирования, которые занимались разработкой двух или более стратегий в рамках одного субъекта. К ней следует отнести:

- ООО «Регион-Экспо» (Ленинградская область, 5 стратегий);
- ЗАО Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр» (Краснодарский край, 3 стратегии);
- ФГБНУ Уфимский федеральный исследовательский центр Российской академии наук (Республика Башкортостан, 2 стратегии);
- Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова (Республика Саха (Якутия), 2 стратегии).

Таким образом, по итогам изучения территориального поведения участников рынка ТСК были выделены группы общероссийских, зональных и локальных организаций (табл. 4). В таблице указаны 25 организаций, включая и те, которые не отмечены на картах, но также являются значимыми игроками на определенных локальных рынках, разработав за исследуемый период по две стратегии.

В группе восьми общероссийских организаций можно выделить две подгруппы: четыре организации, работавшие более чем в двух регионах, и четыре организации, работавшие только в двух регионах. В первой подгруппе три московские и одна тюменская организации. Любопытно, что все четыре пересекались лишь в одном регионе — ХМАО, две работали в Крыму, две — в Московской области. В остальном рынок общероссийских поставщиков этой подгруппы оказался поделен без пересечений. Во второй подгруппе пересечения отмечены на территории Московской области и Пермского края.

К зональным поставщикам отнесены три организации. Локальных поставщиков выявлено 14. Каждый из них работал в своем регионе за единственным исключением — все проекты Санкт-Петербургского Леонтьевского центра, проходившие госзакупки в этот период, оказались в Краснодарском крае.

Как отмечалось ранее, репрезентативность полученных результатов ограничена двояко: во-первых, трехлетним периодом 2016—2018 гг., во-вторых — данными официальных госзакупок.

Эти ограничения можно преодолеть, если воспользоваться подготовленным авторами «Реестром компаний-стратегов» [4], который составлен на основе как данных сайта [zakupki.gov.ru](http://zakupki.gov.ru), так и других открытых источников (новостных порталов и сайтов компаний). В реестр включены организации, имеющие давнюю и многолетнюю практику в сфере стратегического планирования, а также все организации, выполнившие не менее двух госконтрактов на разработку стратегий в период 2017—2018 гг. Первичное заполнение реестра проведено в 2018 г.

По данным реестра авторами классифицировано 35 компаний (табл. 5).

Использование данных реестра заметно влияет на увеличение количества общероссийских компаний и масштаб территории присутствия каждой из них, главным образом, за счет удлинения рассматриваемого периода: учитывались проекты, начиная с конца 1990-х гг. Так, в группу общероссийских с учетом данных реестра надо перевести Леонтьевский центр и ЭНКО.

Таким образом, среди компаний, активных на рынке ТСК, в настоящее время с учетом их прошлого, а также неотраженного на сайте госзакупок

Таблица 4

**Распределение поставщиков рынка ТСК на общероссийские, зональные и локальные, 2016—2018 гг.**

**Table 4. All-Russian, zonal and local distribution of the TSC market suppliers, 2016—2018**

Компания	Регионы (субъекты федерации) стратегирования
<b>Общероссийские поставщики</b>	
НИУ ВШЭ	Алтайский край, Приморский край, Архангельская область, Ленинградская область, Московская область, Москва, ХМАО
РАНХиГС	Республика Крым, Брянская область, Ивановская область, Калужская область, Курская область, Ростовская область, Самарская область, ХМАО
ООО «Научные разработки»	Республика Алтай, Республика Саха (Якутия), Мурманская область, ХМАО
ООО Экспертная организация „Развитие и осторожность“»	Республика Крым, Московская область, Ростовская область, ХМАО
ГБУ «Центр перспективных экономических исследований Академии наук РТ»	Хабаровский край, ХМАО
НП «Институт экономических стратегий»	Пермский край, Московская область
ООО «Группа компаний „ТЕНСИЛОН“»	Пермский край, Брянская область
ООО «Ки Партнер»	Московская область, НАО
<b>Зональные поставщики</b>	
ИНП РАН	Тверская область, Тульская область
ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления	Новосибирская область, Кемеровская область
Фонд «ЦСР „Северо-Запад“»	Красноярский край, Томская область
<b>Локальные поставщики</b>	
ЗАО МЦСЭИ «Леонтьевский центр»	Краснодарский край
ООО «НПО „СИСТЕМА“»	Краснодарский край
ООО «Южный инновационно-консалтинговый центр»	Краснодарский край
ООО «Регион-Экспо»	Ленинградская область
ООО «Научно-проектный институт пространственного планирования ЭНКО»	Ленинградская область
НОУ «Центр образования»	Пермский край
ГАНУ «Институт стратегических исследований Республики Башкортостан»	Республика Башкортостан
ФГБНУ Уфимский федеральный исследовательский центр РАН	Республика Башкортостан
ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса»	Приморский край
ФГБОУ ВО «Воронежский ГТУ»	Воронежская область
ФГБОУ ВО «Воронежский ГУ»	Воронежская область
ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова»	Воронежская область
Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова	Республика Саха (Якутия)
Самарский государственный экономический университет	Самарская область

Примечание. Учитывались компании, выполнившие не менее двух работ. Составлено авторами.

Таблица 5

Распределение поставщиков рынка ТСК на общероссийские и локальные по данным  
Реестра компаний-стратегов (1997—2018 гг.)

Table 5. All-Russian and local distribution of the TSC market suppliers  
(1997—2018, according to the Register of Strategic Companies)

Компания	Регионы (субъекты федерации) стратегирования
Общероссийские поставщики	
АНО «Институт реформирования общественных финансов»	Республика Татарстан, Хабаровский край, Ленинградская область, Московская область
АНО «Урбэкс-развитие»	Республика Дагестан, Московская область, Самарская область
ГБУ «Центр перспективных экономических исследований АН РТ»	Республика Татарстан, Забайкальский край, Свердловская область, ХМАО
ЗАО «РОЭЛ-Консалтинг»	Алтайский край, Владимирская область, Саратовская область
Институт территориального планирования «Урбаника»	Ленинградская область, Мурманская область, Томская область, Санкт-Петербург
МЦСЭИ «Леонтьевский центр»	Республика Татарстан, Краснодарский край, Приморский край, Ставропольский край, Санкт-Петербург, Северная Осетия — Алания
НИУ ВШЭ	Алтайский край, Архангельская область, Самарская область, Тульская область, Ульяновская область, Москва, Еврейская АО
НП «Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов»	Республика Мордовия, Республика Саха (Якутия), Астраханская область, Владимирская область, Московская область, Ростовская область
ООО «Инвестиционно-консалтинговая компания „АВ“» (ООО «АВ»)	Республика Адыгея, Республика Дагестан, Республика Калмыкия, Республика Татарстан, Республика Северная Осетия — Алания, Краснодарский край, Санкт-Петербург
ООО «АЦ „Эксперт“»	Республика Башкортостан, Республика Татарстан, Курганская область, Свердловская область
ООО «Группа компаний „Тенсилон“»	Пермский край, Брянская область
ООО «Институт Ленгипрогор»	Республика Чувашия, Астраханская область, Омская область, Смоленская область, Тюменская область
ООО «Ки Партнер»	Республика Ингушетия, НАО
ООО «Финансовый и организационный консалтинг»	Республика Бурятия, Кабардино-Балкарская Республика, Забайкальский край, Камчатский край, Амурская область, Иркутская область, Мурманская область, Саратовская область, Ростовская область, ХМАО
ООО Экспертная организация «Развитие и осторожность»	Республика Крым, Московская область, ХМАО
РАНХиГС	Брянская область, Калужская область, Ростовская область, Томская область, Москва, ХМАО
Фонд «Институт экономики города» (ИЭГ)	Пермский край, Вологодская область, Калининградская область, Магаданская область, Нижегородская область, Томская область, Тульская область, Москва
Фонд ЦСР «Северо-Запад»	Астраханская область, Московская область, Псковская область, Томская область, Тюменская область

Таблица 5 (продолжение)

Компания	Регионы (субъекты федерации) стратегирования
Совет по изучению производительных сил (СОПС)	Алтайский край, Курская область, Магаданская область, Тверская область, ХМАО, ЯНАО
ООО «Научно-проектный институт пространственного планирования „ЭНКО“»	Республика Коми, Удмуртская республика, Пермский край, Вологодская область, Калужская область, Ленинградская область, Ярославская область
ОАО «РосНИПИурбанистики»	Республика Карелия, Ленинградская область, Псковская область, Тюменская область, Санкт-Петербург
ООО «Научные разработки»	Республика Башкортостан, Республика Карелия, Республика Саха (Якутия), Алтайский край, Мурманская область, Томская область
Зональные поставщики	
ООО «Институт территориального планирования „Град“»	ХМАО, ЯНАО
Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН	Новосибирская область, Красноярский край
ГАУ РО «Региональный научно-исследовательский и проектный институт градостроительства»	Республика Северная Осетия — Алания, Ростовская область
Локальные поставщики	
Регион-Экспо	Ленинградская область
Центр стратегических исследований Ульяновской области	Ульяновская область
Институт стратегических исследований Республики Башкортостан	Республика Башкортостан
Региональный информационно-аналитический центр	Ростовская область
Негосударственное образовательное учреждение «Центр образования»	Пермский край
ООО «Научно-производственное объединение „Система“»	Краснодарский край
Дальневосточный федеральный университет	Приморский край
Самарский государственный экономический университет	Самарская область
Северо-Восточный Федеральный университет им. М. К. Аммосова	Республика Саха (Якутия)
Институт экономики Карельского научного центра РАН	Республика Карелия

Примечание. Подготовлено авторами на основе данных Ресурсного центра по стратегическому планированию. Официальный сайт. URL: [http://www.stratplan.ru/reestr\\_strategov/org/](http://www.stratplan.ru/reestr_strategov/org/) (дата обращения: 02.05.2019).

опыта, можно выделить следующие общероссийские: НИУ ВШЭ, РАНХиГС, Леонтьевский центр, Научные разработки, Развитие и осторожность, ЭНКО, ГБУ «Центр перспективных экономических исследований АН РТ», ООО «АВ», ООО «Финансовый и организационный консалтинг», Фонд ЦСР «Северо-Запад».

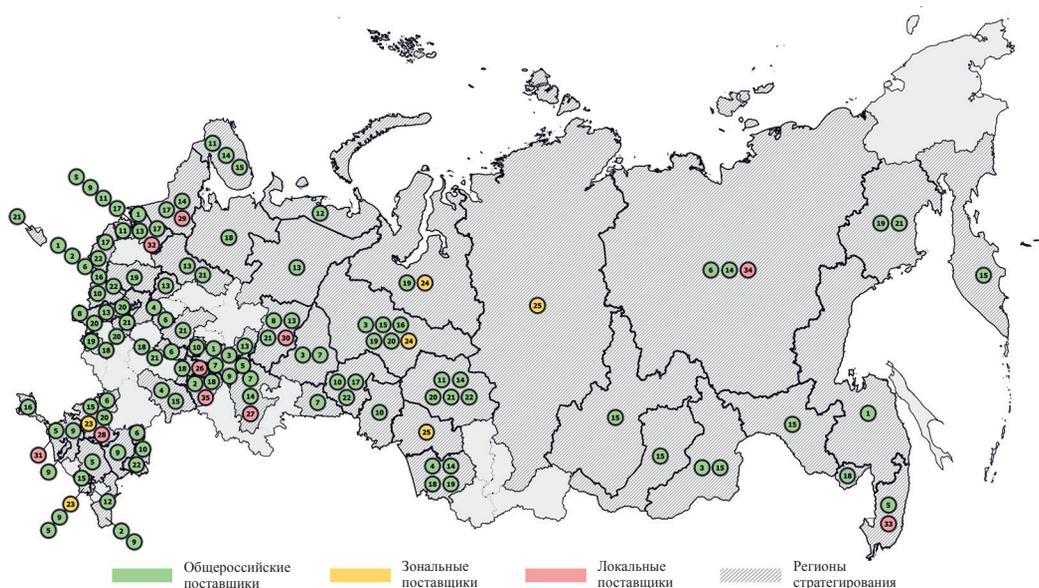


Рис. 4. Территориальное поведение ключевых поставщиков рынка ТСК (1997—2018 гг., по данным Реестра компаний — стратегов).

Общероссийские: 1 — АНО «Институт реформирования общественных финансов», 2 — АНО «Урбэкс-развитие», 3 — ГБУ «Центр перспективных экономических исследований АН РТ», 4 — ЗАО «РОЭЛ-Консалтинг», 5 — МЦСЭИ «Леонтьевский центр», 6 — НП «Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов», 7 — ООО «АЦ „Эксперт“», 8 — ООО «Группа компаний „Тенсилон“», 9 — ООО «Инвестиционно-консалтинговая компания „АВ“», 10 — ООО «Институт Ленгипрогор», 11 — ООО «Институт территориального планирования „Урбаника“», 12 — ООО «Ки Партнер», 13 — ООО «Научно-пректный институт пространственного планирования „ЭНКО“», 14 — ООО «Научные разработки», 15 — ООО «Финансовый и организационный консалтинг», 16 — ООО Экспертная организация «Развитие и осторожность», 17 — ОАО «РосНИПИ-урбанистики», 18 — ФГАОУ ВО «НИУ „ВШЭ“», 19 — ФГБНИУ «СОПС», 20 — ФГБОУ ВО «РАНХиГС при Президенте РФ», 21 — Фонд «Институт экономики города», 22 — Фонд «ЦСР „Северо-Запад“». Зональные: 23 — ГАУ РО «Региональный научно-исследовательский и проектный институт градостроительства», 24 — ООО «Институт территориального планирования „Град“», 25 — ФГБУН ИЭОПП СО РАН. Локальные: 26 — АНО «Центр стратегических исследований Ульяновской области», 27 — ГАНУ «Институт стратегических исследований Республики Башкортостан», 28 — ГАУ РО «РИАЦ», 29 — Институт экономики Карельского научного центра РАН, 30 — НОУ «Центр образования», 31 — ООО «Научно-производственное объединение «Система», 32 — ООО «РЕГИОН-ЭКСПО», 33 — ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет», 34 — ФГАОУ ВО «Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова», 35 — ФГБОУ ВО «Самарский государственный экономический университет».

Fig. 4. The territorial behavior of the key TSC market suppliers (1997—2018, according to the Register of Strategic Companies).

Информация табл. 5 отражена на картосхеме (рис. 4). При интерпретации результатов необходимо учитывать, что информация реестра компаний-стратегов не претендует на полноту — в реестре отражены ключевые проекты каждой организации, а для организаций разного размера ключевыми считаются проекты разного масштаба. С учетом этой оговорки изучение картосхемы позволяет сделать следующие наблюдения:

- зональные поставщики характерны для Сибири и Северного Кавказа;
- большая часть поставщиков предпочитает работать в Поволжье, Центральной России, на Северо-Западе, Северном Кавказе. Наименьшее количество поставщиков характерно для Дальнего Востока. Среднее — для Сибири;

— в Центральной России работало много общероссийских поставщиков и не замечено зональных и локальных консультантов;

— локальные поставщики характерны на Северо-Западе, Дальнем Востоке, Северном Кавказе, Поволжье;

— Предкавказье (Юго-Запад РФ) — единственная территория, где присутствуют все типы поставщиков. Особняком — Ростовская область;

— привлекательны для общероссийских поставщиков Татарстан, Москва, ХМАО и Томская область — здесь работали не менее пяти общероссийских поставщиков рынка ТСК. Больше всего общероссийских поставщиков сумел привлечь ХМАО — шесть;

— не привлекали к разработке стратегий консультантов (из изучаемого списка) регионы Южной Сибири и Черноземья.

**Выводы.** Подтверждена гипотеза о различиях в территориальном поведении поставщиков рынка ТСК, что позволило их классифицировать на три группы.

Среди компаний, активных на рынке ТСК 2016—2018 гг. с учетом их прошлого, а также неотраженного на сайте госзакупок опыта, выявлены **общероссийские**: НИУ ВШЭ, РАНХиГС, Леонтьевский центр, Научные разработки, Развитие и осторожность, ЭНКО, ГБУ «Центр перспективных экономических исследований АН РТ», ООО «АВ», ООО «Финансовый и организационный консалтинг», Фонд ЦСР «Северо-Запад». Большая часть общероссийских поставщиков, то есть готовых работать и работающих во многих регионах и городах, имеет головные офисы в Москве, но есть и организации из Санкт-Петербурга, Казани и Тюмени.

**Локальные поставщики** — ограничивающие свою деятельность одним субъектом федерации; работают, как правило, в том же регионе, где расположены. Локализация обусловлена долголетним опытом сотрудничества с властями и хорошим знанием местной специфики. Примеры локальных поставщиков — ООО «Регион-Экспо» (Ленинградская область, 5 стратегий); ФГБНУ Уфимский федеральный исследовательский центр РАН (Республика Башкортостан, 2 стратегии); Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова (Республика Саха (Якутия), 2 стратегии).

По данным за 2016—2018 гг. группа локальных поставщиков больше группы общероссийских. За более длинный период (1997—2018 гг.) число общероссийских оказывается больше числа локальных.

Собранная информация может быть использована в дальнейших исследованиях, например, для изучения связи между привлечением к разработке стратегий поставщиков того или иного типа и темпами социально-экономического развития региона.

**Послесловие.** В процессе редакционной подготовки на статью поступили два отзыва, содержащих ценные комментарии. Рецензенты обратили внимание на ряд важных обстоятельств, которые полезно иметь в виду при интерпретации результатов.

1. Группа «общероссийских поставщиков» неоднородна. В ней присутствуют:

а) лидирующие поставщики, которые побеждают в большинстве конкурсов, в которых участвуют: РАНХиГС, НИУ ВШЭ, МГУ, Леонтьевский центр и др. Данные поставщики не снижают цену более чем на 20 % и дорожат репутацией;

б) остальные поставщики (например, ООО «Развитие и осторожность») преимущественно побеждают, когда нет организаций-конкурентов, в том числе местных организаций, и часто демпингуют.

2. Среди факторов, оказывающих влияние на желание «общероссийских поставщиков» работать в регионах, стоит указать близость к Москве (экономика на командировках), наличие филиальной сети, а также важность региона с точки зрения федеральной повестки (например, Крым, Татарстан, Краснодарский край и др.). Федеральные поставщики, таким образом, получают «репутационные баллы», работая в наиболее важных и перспективных регионах.

3. Вряд ли Брянскую область можно считать «наиболее монополизированным регионом». Это можно было бы утверждать, если бы стоимость работ по муниципальным образованиям была рыночной. В действительности, цены, предложенные муниципальными образованиями Брянской области, были ниже рынка в 5—10 раз. Поэтому данные конкурсы были фактически неинтересны никому, кроме филиалов РАНХиГС в Брянске и Орле, которые имели возможность координации с головным офисом, разрабатывающим стратегию региона, и могли снижать затраты за счет тиражирования и близости к объектам стратегирования.

По поводу последнего пункта заметим, что в первых конкурсах у РАНХиГС все же были соперники, но они быстро поняли, что дальнейшее соревнование бесполезно и перестали подавать заявки.

Еще несколько замечаний второго рецензента касались обстоятельств, не являющихся напрямую предметом исследования нашей статьи, а именно того, как организации-победители формируют команды исполнителей. Это, безусловно, интересный сюжет, но получить точную информацию для его описания можно только будучи инсайдером или на основе документированных интервью. Поскольку рецензент рекомендовал упомянуть ряд фактов, воспроизводим их здесь с его слов:

— НИУ ВШЭ и РАНХиГС не являются единственными центрами компетенций, разрабатывающими стратегии. Только в одном московском кампусе РАНХиГС можно обнаружить как минимум три команды; а есть еще филиалы и сотрудники СОПС-ВАВТ и Института Гайдара, выполняющие подобные исследования в разных конфигурациях с коллегами из московского кампуса РАНХиГС. Взаимное проникновение команд в Москве очень высокое: РАНХиГС — ВАВТ (СОПС) — Институт Гайдара — геофак МГУ;

— организация-победитель нередко передает значительную часть работы (явно — через субподряд, или неявно) специалистам, формально не работающим в организации; рецензенту известно, как минимум, несколько случаев: например, Стратегию НАО по факту выполнял Институт регионального консалтинга с привлечением разных команд.

Авторы благодарны рецензентам за позитивные отзывы и ценные замечания, которые указывают направления углубления исследований.

### Список литературы

- [1] Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К. Распространение практики стратегического планирования в городах России: 1997—2013 гг. // Известия Русского географического общества. 2013. Т. 145, № 6. С. 1—10.
- [2] Жихаревич Б. С. Рынок территориального стратегического консалтинга в России в 2016—2018 гг.: заметки инсайдера // Региональная экономика. Юг России. 2019. Т. 7, № 1. С. 4—17.
- [3] Пилясов А. Н., Замятина Н. Ю. Место СОПС на рынке услуг регионального консалтинга (по разработке стратегий субъектов Российской Федерации, городов и

муниципальных районов) // Современные производительные силы. 2015. № 4. С. 85—92.

- [4] Ресурсный центр по стратегическому планированию. Официальный сайт. URL: [http://www.stratplan.ru/reestr\\_strategov/org/](http://www.stratplan.ru/reestr_strategov/org/) (дата обращения: 02.05.2019)
- [5] Стратегирование 2010: лидеры рынка. СПб.: МЦСЭИ «Леонтьевский центр», 2010. 72 с.

---

## The spatial segmentation of the Russian market of territorial strategic consulting (TSC)

© B. S. Zhikharevich,<sup>1</sup> T. K. Pribyshin<sup>2</sup>

ICSER «Leontief Centre», Saint Petersburg  
E-mail: <sup>1</sup> zhikh@leontief.ru  
<sup>2</sup> pribyshin@leontief.ru

The localization of organizations providing services in the development of socio-economic strategies of federal and municipal entities of Russia is analyzed and reflected in the schematic maps. The 2016—2018 period is studied based on data from the official public procurement website, and the 1997—2018 period based on data from the register of companies involved in strategic research (StratPlan.ru portal).

Three groups of organizations — all-Russian («omnivores»), zonal, and local are identified in terms of their territorial and market behavior mechanisms. Taking into account past experience, including that not reflected on the public procurement website, all-Russian companies are set apart from those active on the territorial and strategic consulting services market in 2016—2018. The latter include NRU HSE, RANEPА, CJSC ICSER «Leontief Centre», LLC Scientific developments, LLC Development and Prudence, ENKO, State Institution Center of Advanced Economic Researches at the Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan, LLC «AV», LLC «Financial and organizational consulting», Fund CSR «North-West». Most of Russian suppliers, i.e., those ready to work and already working in many regions and cities have head offices in Moscow, but there are also organizations based in St. Petersburg, Kazan, and Tyumen.

Zonal suppliers, i.e., working on the territory of one or two adjacent federal districts, and local suppliers, whose activities are limited to one federal entity, primarily work in the region of their location. Localization is determined by long-term cooperation with the authorities and well-grounded local knowledge.

Key words: strategic planning, regional development, municipal development, socioeconomic development, government procurement, municipal procurement, consulting.

## References

- [1] Zhikharevich B. S., Pribyshin T. K. Rasprostranenie praktiki strategicheskogo planirovaniya v gorodax Rossii: 1997—2013 gg. // Izvestiya Russkogo geograficheskogo obshchestva. 2013. T. 145, No. 6. S. 1—10.
- [2] Zhikharevich B. S. Rynok territorial'nogo strategicheskogo konsaltinga v Rossii v 2016—2018 gg.: zametki insajdera // Regional'naya e'konomika. Yug Rossii. 2019. T. 7, No. 1. S. 4—17.
- [3] Pilyasov A. N., Zamyatina N. Yu. Mesto SOPS na rynke uslug regional'nogo konsaltinga (po razrabotke strategij sub"ektov Rossijskoj Federacii, gorodov i municipal'nyx rajonov) // Sovremennye proizvoditel'nye sily. 2015. No. 4. S. 85—92.
- [4] Resursnyj centr po strategicheskemu planirovaniyu. Official site. URL: [http://www.stratplan.ru/reestr\\_strategov/org/](http://www.stratplan.ru/reestr_strategov/org/) (accessed by: 02.05.2019).
- [5] Strategirovanie 2010: lidery rynku. SPb.: MCSE'I «Leont'evskij centr», 2010. 72 s.

Поступила в редакцию 23.05.2019 г.  
После доработки 19.08.2019 г.  
Принята к публикации 09.09.2019 г.