

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья

УДК 332.14:352

JEL: R58, H70, O21

EDN: YFWNEP

ВАК 5.2.7. Государственное

и муниципальное управление

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ РАЗВИЛКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ
НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ: ОТ ВЫБОРА ПОДХОДОВ
К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ЭФФЕКТАМ**

Елена Олеговна Дмитриева

Самарский государственный технический университет, Самара, Россия,

dmitr-el@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5184-1705>

Аннотация. Проблема. Стратегическое планирование является неотъемлемым элементом системы публичного управления. Значимость муниципальных образований как уровня практической реализации национальных целей и региональных приоритетов социально-экономического развития возрастает. В муниципальной практике сохраняется методологическая неоднородность подходов к разработке, обновлению и реализации муниципальных стратегий, что ведёт к вариативности управленческих решений и разнонаправленным управленческим эффектам. Недостаточная теоретическая проработанность взаимосвязей между различными подходами к муниципальному стратегированию и их последствиями затрудняет формирование согласованных, реализуемых и жизнеспособных документов стратегического планирования. Эти обстоятельства подчёркивают необходимость системного и нового взгляда на подходы к муниципальному стратегированию и связанные с ними управленческие эффекты, делая данное исследование актуальным. **Методология.** Использованы анализ, систематизация и синтез научных публикаций, сравнительное изучение исследовательских подходов и обобщение практики муниципального стратегического планирования. Теоретико-методологическую основу исследования составляют институционально-нормативные, территориально-ориентированные, управленческо-целевые, программно-проектные, синтетические и критические подходы к стратегическому планированию. **Результаты исследования.** Сформирован аналитический контур муниципального стратегического планирования, в рамках которого стратегическое планирование рассматривается как последовательность концептуальных решений, порождающих различные управленческие эффекты. Систематизированы наиболее значимые подходы к разработке и корректировке документов стратегического планирования, раскрыты их управленческие последствия. Выявлены ключевые концептуальные развилки муниципального стратегирования, отражающие альтернативные модели стратегического выбора и влияющие на содержание, реализуемость и жизненный цикл стратегических документов. Показано, что осознанное использование данных развилки позволяет перейти от механического сочетания подходов и приёмов к повышению стратегической гибкости муниципального управления и снижению рисков стратегических разрывов и утраты актуальности стратегии. **Практическое применение.** Полученные выводы и рекомендации могут быть использованы в деятельности органов местного самоуправления при разработке, обновлении и реализации стратегий социально-экономического развития муниципальных образований. Также они могут способствовать совершенствованию управленческих практик в сфере стратегического планирования.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегия, целеполагание, муниципальное образование, муниципальное управление, концептуальные развилки, стратегическая гибкость, угасание стратегии, стратегический разрыв, корректировка стратегии, управленческие эффекты

Для цитирования: Дмитриева Е. О. Концептуальные развилки стратегического планирования на муниципальном уровне: от выбора подходов к управленческим эффектам // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 96-111. EDN: YFWNEP.



Theories, concepts and models of state and municipal administration

Original article

**CONCEPTUAL DECISION POINTS IN STRATEGIC PLANNING
AT THE MUNICIPAL LEVEL: FROM CHOOSING APPROACHES
TO MANAGERIAL EFFECTS**

Elena O. Dmitrieva

Samara State Technical University, Samara, Russia,
dmitr-el@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5184-1705>

Abstract. Problem. Strategic planning is an integral element of the public administration system. The significance of municipalities as a level for the practical implementation of national goals and regional socio-economic development priorities is growing. Methodological heterogeneity in approaches to developing, updating, and implementing municipal strategies persists in municipal practice, leading to variability in managerial decisions and divergent managerial effects. The insufficient theoretical elaboration of the interconnections between various approaches to municipal strategizing and their consequences hinders the formation of coherent, implementable, and viable strategic planning documents. These circumstances underscore the need for a systemic and novel perspective on approaches to municipal strategizing and their associated managerial effects, making this research relevant. **Methodology.** The study employed analysis, systematization, and synthesis of scientific publications, comparative examination of research approaches, and generalization of municipal strategic planning practices are used in this research. The theoretical and methodological foundation of the research comprise institutional-normative, territory-oriented, managerial-goal-oriented, program-project, synthetic, and critical approaches to strategic planning. **Research Results.** An analytical framework for municipal strategic planning was formed, within which strategic planning is viewed as a sequence of conceptual decisions generating various management effects. The most significant approaches to the development and adjustment of strategic planning documents were systematized, and their management implications were revealed. Key conceptual junctures in municipal strategizing were identified, reflecting alternative models of strategic choice and influencing the content, feasibility, and life cycle of strategic documents. It was demonstrated that the conscious use of these junctures allows for a transition from a mechanical combination of approaches and techniques to enhancing the strategic flexibility of municipal governance and reducing the risks of strategic gaps and strategy obsolescence. **Practical Application.** The findings and recommendations can be utilized by local self-government bodies in the development, updating, and implementation of socio-economic development strategies for municipalities. They can also contribute to the improvement of management practices in the field of strategic planning.

Keywords: strategic planning, strategy, goal setting, municipality, municipal governance, conceptual decisions, strategic flexibility, strategy obsolescence, strategic gap, strategy adjustment, management effects

For citation: Dmitrieva, E. O. (2026). Conceptual decision points in strategic planning at the municipal level: from choosing approaches to managerial effects. *Scientific Journal "Manager"*, 1(115), 96–111. (In Russian). EDN: YFWHEP.

Введение

Эффективность муниципального планирования во многом определяется наличием реализуемой, качественной и сфокусированной стратегии, способной чётко интегрировать миссию, видение и генеральную цель развития муниципального образования с перспективными проектами и новыми возможностями, а также с системой мер, инструментов и механизмов реализации. В силу этого стратегическое планирование на муниципальном уровне относится к числу наиболее сложных и одновременно востребованных технологий управления.



© Dmitrieva, E.O., 2026

На современном этапе распространения практики муниципального стратегирования, сформировавшейся более 25 лет, до сих пор не выработаны единые методологические подходы к разработке и корректировке документов стратегического планирования. Вместе с тем накоплен значительный практический опыт, основанный на апробации разнообразных методов и инструментов. По состоянию на начало 2026 года в государственном реестре зарегистрировано около 40,6 тыс. действующих документов стратегического планирования, различающихся по назначению, структуре и содержанию¹.

В большом массиве действующих и утративших силу документов отчетливо проявляется различие между восприятием стратегии как общего вектора социально-экономического развития и инструмента постановки сопутствующих целей, с одной стороны, и её пониманием как источника формирования новых конкурентных преимуществ, а также механизма согласования ключевых интересов стейкхолдеров – с другой. Данное различие представляет собой корневую «развилку» в осмыслении сущности и предназначения документа стратегического планирования и определяет его содержательное наполнение, логику целеполагания и механизмы реализации.

В зависимости от выбранного подхода стратегия либо выступает в качестве целостной рамки долгосрочного развития территории, ориентированной на формирование устойчивых конкурентных преимуществ и баланс интересов власти, общества и бизнеса, либо используется как инструмент формализации текущих управленческих задач и конъюнктурных инициатив, не обладающих временной и смысловой согласованностью.

В практическом измерении это может выражаться либо в избыточно жёсткой привязке муниципальных стратегий к документам стратегического планирования вышестоящих уровней, либо, напротив, в их недостаточной согласованности с ними. Другим проявлением становится выстраивание системы целеполагания по логике ускоренного достижения отдельных, слабо согласованных между собой целей либо в режиме завышенных ожиданий, ориентированном на декларативное наращивание показателей. Подобные искажения обусловлены несоответствием между реальной траекторией социально-экономического и территориального развития и элементами ядра целеполагания – миссией, образом желаемого будущего (видением) и генеральной целью муниципального образования.

В этом смысле обращает на себя внимание недостаточная стратегическая гибкость муниципального управления, проявляющаяся в ограниченной способности органов местного самоуправления адаптироваться к изменениям внутренней и внешней среды, своевременно пересматривать приоритеты и меры, а также корректировать программно-проектное наполнение стратегий.

Актуальность исследования определяется необходимостью в систематизации и осмыслении устоявшихся теоретических и практических подходов к муниципальному стратегированию и выделении их концептуально значимых элементов.

В рамках настоящего исследования используется авторский аналитический конструкт «концептуальные развилки», под которыми понимаются принципиальные точки методологического и управленческого выбора между альтернативными подходами к разработке и реализации муниципальных стратегий. Выделение этих развилки позволяет систематизировать разнообразие теоретических позиций и практик стратегического планирования на муниципальном уровне, а также выявлять и теоретически интерпретировать управленческие последствия принимаемых решений. При этом рассматриваемые развилки не предполагают жёсткого нормативного противопоставления альтернатив: на практике подходы, как правило, комбинируются и адаптируются к конкретным условиям развития муниципальных образований с учётом институциональных особенностей, уровня управленческой зрелости и специфики территории.

В этой связи целесообразно обратиться к анализу существующих научных исследований и практических разработок в области муниципального стратегического планирования, что позволит выявить основные теоретические подходы, методологические основания и ключевые направления научной дискуссии по данной проблематике.

¹ Реестр документов стратегического планирования // ГАИС «Управление». URL: <https://gasu.gov.ru/stratdocuments>.

В отечественной науке значительное внимание уделяется институциональным и нормативно-правовым аспектам стратегического планирования, вопросам согласования документов различных уровней публичного управления, а также проблемам целеполагания и программно-проектного обеспечения стратегий. Существенная часть исследований посвящена анализу типовых ошибок и ограничений муниципального стратегирования, включая формализацию стратегических документов, их фрагментацию и недостаточную концентрацию на наиболее значимых проблемах.

Отдельные работы подчёркивают необходимость «погружения в территорию», учёт пространственных факторов, устойчивости и уникальных социально-экономических характеристик муниципальных образований при выборе и обосновании стратегических направлений развития. Эти исследования формируют основу для переосмысления традиционных подходов к муниципальному стратегированию.

Цель и задачи исследования

Цель исследования заключается в анализе наиболее значимых и устоявшихся подходов к стратегическому планированию на муниципальном уровне и интерпретации управленческих последствий их применения, основанный на выделении ключевых концептуальных развилок муниципального стратегирования.

Для достижения поставленной цели в работе предполагается решение следующих задач:

систематизировать основные теоретические подходы и исследовательские позиции в области стратегического планирования на муниципальном уровне, рассматривая управленческие ориентиры, заложенных в них;

выявить и концептуально охарактеризовать ключевые развилки муниципального стратегирования, влияющие на содержание и структуру документов стратегического планирования;

проанализировать возможные управленческие последствия выбора различных подходов к стратегическому планированию на муниципальном уровне, с учётом их влияния на качество, реализуемость и жизнеспособность стратегии;

показать возможности использования концептуальных развилок как аналитического инструмента для повышения адаптивности и стратегической гибкости муниципального управления.

Методы исследования

В работе использован комплекс методов, объединяющий общенаучные и специальные подходы, обеспечивающие достижение поставленных задач:

анализ и синтез теоретических положений стратегического планирования;

сравнительный анализ подходов к муниципальному стратегированию;

анализ эмпирических данных, включая практику разработки и реализации стратегий социально-экономического развития муниципальных образований;

концептуальное моделирование и аналитический синтез.

Результаты исследования и их обсуждение

Вопросы стратегического планирования на муниципальном уровне и критерии качества муниципальных стратегий рассматриваются в трудах отечественных и зарубежных исследователей. Научные публикации в данной области охватывают широкий спектр проблем: от теоретико-методологических оснований стратегического управления территориальным развитием до анализа практики разработки и реализации стратегий социально-экономического развития муниципальных образований. В целях систематизации исследований в сфере муниципального стратегирования представляется целесообразным выделить исследовательский контур, включающий основные подходы, ключевых авторов, их предметные области, а также соответствующие зоны управленческого воздействия (таблица 1).

Обзор литературы показывает, что муниципальное стратегирование сталкивается с рядом ключевых концептуальных развилок, которые влияют на методологию, целеполагание, структуру и программно-проектное наполнение стратегий. Учёт данных развилок при разработке, актуализации и реализации документов стратегического планирования, на наш взгляд, будет способствовать повышению стратегической гибкости муниципального управления.

Таблица 1 – Исследовательский контур муниципального стратегического планирования
Table 1 – Research framework for municipal strategic planning

Исследовательский ракурс / подход	Ключевые авторы	Предметная область исследований	Потенциальные управленческие эффекты для стратегического планирования
Институционально-нормативный, иерархический	Е. М. Бухвальд [1], В. В. Климанов [2], Р. А. Попов [3; 4], А. С. Пузанов [3; 4], А. Н. Швецов [5], С. О. Шохин [6] и др.	Стратегическое планирование как элемент системы публичного управления; иерархическая соподчинённость стратегических документов; нормативная согласованность; муниципальное образование как сложная социально-экономическая система	Обеспечение согласованности муниципальных стратегий с региональными и федеральными документами; упрощение межуровневой координации; повышение стабильности и предсказуемости реализации стратегии
Территориально-ориентированный (пространственный)	И. А. Антипин [7], Н. Ю. Замятина [8], А. Н. Пилясов [8], И. А. Рождественская [9], В. Л. Тамбовцев [9], Т. В. Ускова [10], Г. Р. Хасаев [11; 12] и др.	Специфика территории и пространственная неоднородность развития; сравнительный анализ муниципальных образований в ряду сопоставимых территорий; традиционные и перспективные экономические специализации; уникальные характеристики и межтерриториальные связи; вовлечение местных сообществ	Формирование стратегий, ориентированных на выявление относительных и абсолютных конкурентных преимуществ; повышение содержательной и аналитической значимости стратегических документов; улучшение адаптации политики к локальным условиям
Управленческо-целевой	Е. М. Бухвальд [13], А. В. Виленский [14], В. Н. Лексин [15], М. А. Миронков [16] и др.	Анализ моделей целеполагания (нормативно-целевой и генетический); стратегия как инструмент формирования образа будущего и управления развитием; эффект «стратегического разрыва»	Возможность выстраивания долгосрочных ориентиров развития; повышение стратегической гибкости; нивелирование риска подмены стратегии краткосрочными программами
Программно-проектный	С. Р. Абрамкина [17], А. К. Кайдашова [18], М. В. Цуркан [19] и др.	Интеграция программно-целевого метода, технологий и стандартов проектного управления; управление портфелями проектов; проектные офисы	Повышение управляемости реализации стратегии; улучшение координации проектов и программ; формирование системной проектной деятельности
Синтетический и критический	В. В. Акимова [20], И. А. Антипин [21], Н. Ю. Власова [21], А. А. Волошинская [20], Б. С. Жихаревич [22; 23; 24], Т. К. Прибышин [24], Е. Б. Шулепов [25] и др.	Критика формализованного управления; критерии качества стратегии муниципального образования; феномен «угасания стратегии»; методы согласования и интеграции интересов ключевых стейкхолдеров	Повышение устойчивости развития; повышение прозрачности и эффективности управления; сбалансированный учёт интересов власти, общества и бизнеса

В изученных источниках данная проблематика рассматривается авторами преимущественно в рефлексивном ключе; соответствующие исследования в рамках научной дискуссии носят, по сути, единичный характер [20; 21; 23; 25]. В дальнейшем в рамках анализа каждой из концептуальных развилки мы остановимся на отдельных работах, наиболее репрезентативных для решения задач настоящего исследования.

Первая развилка: самостоятельность или соподчинённость муниципальной стратегии. Первая концептуальная развилка связана с выбором степени самостоятельности муниципальной стратегии и может рассматриваться через призму различных методологических подходов к стратегическому управлению территориальным развитием.

С позиций системного подхода муниципальное образование анализируется как сложная открытая социально-экономическая система, обладающая собственными целями, ресурсами и механизмами развития. В этом контексте муниципальная стратегия выступает как документ высокой степени автономности, формируемый на основе собственного видения будущего и направленный на раскрытие эндогенного потенциала территории. Стратегические документы вышестоящих уровней управления при таком подходе интерпретируются скорее как элементы внешней среды развития, задающие рамочные условия, ограничения и возможности, но не вытесняющие приоритеты муниципального образования.

Противоположная трактовка основывается на иерархическом и институциональном подходах, согласно которым муниципальная стратегия понимается как производная от целей и приоритетов социально-экономического развития территорий более высокого уровня – агломераций, субъектов Российской Федерации, макрорегионов и федеральных округов. В этом случае стратегирование на муниципальном уровне носит преимущественно адаптационный характер и ориентировано на согласование локальных задач с заданными надмуниципальными установками.

Эмпирические наблюдения показывают, что значительная часть муниципальных стратегий характеризуется методологической несостоятельностью: они сводятся к формальному перечислению вопросов местного значения и фактически отождествляются с программами текущей деятельности органов местного самоуправления. Такое упрощение противоречит самой логике стратегирования, предполагающей формирование целостной и согласованной траектории долгосрочного развития территории.

Данная развилка также коррелирует с проблемами, выделенными Е. М. Бухвальдом [1]. Первое препятствие – слабая и нестабильная финансово-бюджетная база муниципальных образований, ограничивающая возможности стратегического развития. Второе препятствие – недостаточная гибкость моделей стратегического планирования, закреплённых в Федеральном законе «О стратегическом планировании в Российской Федерации»², что осложняет реализацию всех принципов стратегического управления на муниципальном уровне.

Выбор степени автономности стратегии социально-экономического развития формирует различия в глубине её проработки и ориентации на локальные ресурсы и потенциал муниципального образования. В управленческом плане это проявляется в повышении реализуемости стратегии при согласовании с надмуниципальными приоритетами федерального и регионального уровней, а также в снижении рисков межуровневых конфликтов. Сбалансированная автономность укрепляет роль стратегии как долгосрочного ориентира, снижает риск формализации и одновременно поддерживает стратегическую гибкость, стимулируя локальные инициативы.

Вторая развилка: погружение в специфику муниципального образования или формальное, индифферентное отношение к местным особенностям и пространственным аспектам развития. Связь этой развилки с предыдущей носит принципиальный характер: степень самостоятельности муниципальной стратегии прямо определяет возможности учёта локальных особенностей и пространственных факторов развития.

² Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2014. № 26. Ст. 3378. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/.

Вторая концептуальная развилка связана с глубиной учёта территориальной специфики при формулировке стратегических целей. Значительная часть муниципальных стратегий остаётся чрезмерно обобщённой и унифицированной, не отражающей уникальных свойств и особенностей конкретной территории.

Как отмечают Н. Ю. Замятина и А. Н. Пилясов [8], одним из ключевых вызовов для практики стратегического планирования в России является способность учитывать глубинные территориальные различия социально-экономического развития. Муниципальные образования отличаются не только по количественным параметрам социально-экономического развития, но и по драйверам роста, институциональной среде, структуре экономики, качеству человеческого потенциала и культурным особенностям. Игнорирование данных различий снижает прикладную ценность стратегических документов и ограничивает возможности согласовать стратегические цели с локальной идентичностью и аутентичностью территории.

Эффективное развитие муниципальных образований предполагает, что у местного сообщества есть осознанное представление о желаемом будущем и механизмах его достижения. В этой связи стратегическое планирование должно соотноситься с реальным уровнем социально-экономического развития территории и учитывать состояние местного сообщества. Поскольку стратегирование ориентировано на концентрацию локальных ресурсов и формирование разделяемого образа будущего, оно объективно требует вовлечения сообщества в процесс разработки стратегии. Таким образом, стратегическое планирование – это не только инструмент управления развитием, но и фактор консолидации ресурсов и выражение системы общих ценностей [14; 26].

С точки зрения институциональной теории стратегического планирования, наиболее благоприятные условия для реализации муниципальной стратегии создаются, когда она приобретает статус неформального института – системы устойчивых правил и ориентиров, отклонение от которых воспринимается как социально неодобряемое. Формирование таких институциональных установок возможно лишь при условии, что достижение стратегических целей воспринимается как способ улучшить текущую ситуацию при непосредственной поддержке ключевых стейкхолдеров. В этом случае цели стратегии оказываются согласованными с интересами жителей и организаций, действующих на территории [9].

В последние годы наблюдается умеренный рост вариативности формулировок стратегических целей и смещение тематических акцентов в сторону федеральных приоритетов. В исследовании городских стратегий за период 2014-2024 гг. [24] отмечается усиление внимания к пространственной проблематике стратегического планирования, что может расцениваться как шаг в сторону более полного учёта территориальной специфики.

Примером является исследование Г. Р. Хасаева и О. Н. Орловой, посвящённое концептуальным основам пространственного развития крупных городов на материалах Самары. Авторы показывают, что принятие полицентричной модели организации городского пространства – с формированием нескольких локальных центров активности – позволяет учитывать особенности пространственного распределения социальных, экономических и инфраструктурных ресурсов и формировать более сбалансированные и устойчивые стратегии развития крупных городов [12].

Фокусировка на пространственном развитии даёт возможность комплексно планировать инфраструктуру, эффективно использовать ресурсы и усиливать координацию с региональными документами территориального планирования. Это способствует более гармоничному развитию муниципальной инфраструктуры и вовлечению местных сообществ в реализацию стратегических инициатив. Однако чрезмерная детализация пространственных аспектов может ограничить гибкость стратегии в социально-экономических направлениях.

Третья развилка: генетическое или нормативно-целевое целеполагание муниципального развития. Эта развилка отражает необходимость найти баланс между автономностью стратегии, учётом локальных особенностей и гибкостью в формировании и корректировке целей. Выбор между генетическим и нормативно-целевым подходом формирует основу муниципального целеполагания и влияет на управленческие решения.

Нормативно-целевой подход предполагает определение желаемых конечных параметров развития (целей) с последующим определением ресурсного обеспечения для их достижения, исходя из имеющейся базы развития – движение от будущего к настоящему. Этот подход наиболее полно соответствует логике стратегического планирования как управленческой функции, позволяя целенаправленно формулировать желаемые результаты и соотносить их с доступными ресурсами и механизмами реализации. Генетический подход исходит из экстраполяции существующих или преобладающих тенденций социально-экономического развития на долгосрочную перспективу – движение от настоящего к будущему. Он ориентирован на учёт уже сложившихся факторов и динамики текущих процессов [13].

На практике оптимально использовать сочетание обоих подходов. Это помогает учитывать как долгосрочные ориентиры, так и текущую динамику социально-экономического развития, снижая риск стратегического разрыва – ситуации, когда фактическое состояние резко расходится с планируемым. В стратегическом менеджменте «стратегический разрыв» – это ситуация, требующая специальных управленческих мер для устранения расхождения. Согласно исследованию С. Бодли-Скотт и А. Бренч, он определяется как «провал перехода из прежнего состояния в желаемое» [27].

Основные причины стратегического разрыва можно объединить в три взаимосвязанные группы:

разрывы реализации стратегических инициатив – недостаточная поддержка и коммуникация решений, неспособность последовательно двигаться к целям и адаптироваться к изменяющимся условиям;

разрывы в процессах управления – традиционные административные процедуры (бюджетирование, прогнозирование, отчётность), реализуемые без стратегической фокусировки с привязкой к календарным срокам и финансовым показателям, но без реального планирования по целям;

разрывы в технологиях – разрозненность информационных систем, поддерживающих стратегическое планирование, бюджетирование, прогнозирование и контроль исполнения.

Эти группы взаимосвязаны и представляют собой части единого процесса достижения целей, который лежит в основе реализации документов стратегического планирования [16].

Стратегические разрывы диагностируются через систему индикаторов, в которой особо важны показатели-«предвестники» угроз и рисков для устойчивости муниципального образования. Для каждого показателя определяется период мониторинга, сроки возможного наступления критических ситуаций и упреждающие меры [28].

В зависимости от выбранного подхода происходят управленческие последствия: генетический подход, будучи более стабильным, обеспечивает согласованность действий и дисциплину при реализации стратегии, делая цели более фиксированными и предсказуемыми. В то время как нормативно-целевой подход, являясь более гибким, позволяет более быстро реагировать на кризисы и непредвиденные ситуации, а также корректировать стратегию в процессе исполнения за счёт адаптивных целей.

Четвёртая развилка: отраслевой или проблемно-ориентированный подход. Классической методологической развилкой муниципального стратегирования является выбор между стратегированием «от отраслей» (структурно-функциональный подход) и стратегированием «от проблем» (проблемно-ориентированный подход).

В рамках структурно-функционального подхода система целеполагания формируется по основным функциональным направлениям деятельности органов местного самоуправления. В условиях отсутствия целостного восприятия территории это приводит к фрагментарной «сборке» стратегии из разрозненных тематических блоков, отражающих ведомственные интересы и полномочия отдельных подразделений. С институциональной точки зрения такие документы не обеспечивают согласованности целей, механизмов и ресурсов, что ослабляет связь стратегических направлений с миссией муниципального образования и снижает её способность выступать действенным инструментом долгосрочного развития. В управленческом плане стратегия рискует трансформироваться

в набор формально обозначенных инициатив, имитирующих активность, но не создающих устойчивой траектории развития.

Проблемно-ориентированный подход, наоборот, предполагает формирование стратегических целей исходя из решения ключевых социально-экономических проблем муниципального образования. Эти задачи, как правило, носят межотраслевой характер и требуют координации действий различных ведомств. Такой подход обеспечивает более целостное видение развития муниципального образования и усиливает связность стратегических решений.

Управленческие последствия выбора подхода в данной развилке такие: отраслевой подход упрощает администрирование и распределение ответственности, но усиливает фрагментацию управления, тогда как проблемно-ориентированный подход повышает согласованность действий и устойчивость стратегии, одновременно предъявляя более высокие требования к межведомственной координации и управленческим компетенциям.

Пятая развилка: ведущая или вспомогательная роль программно-проектного наполнения и флагманских проектов в реализации муниципальной стратегии. Отдельная группа развилки связана с определением роли программно-целевых и проектных методов в реализации документов стратегического планирования. В последние годы программно-целевой метод трансформируется за счёт интеграции инструментов проектного управления, а включённость муниципальных образований в вертикаль проектной деятельности обеспечивается через систему проектных офисов.

Современная стратегия социально-экономического развития, реализуемая или разрабатываемая на муниципальном уровне, предполагает наличие качественного программно-проектного наполнения. Управление портфелями проектов ориентировано на достижение стратегических целей муниципального образования и подразумевает приоритетный отбор программ и инициатив в соответствии с ключевыми направлениями развития территории [17]. В этом контексте особое значение приобретает развитие управленческих компетенций органов местного самоуправления в сфере реализации сложных социально-экономических проектов, включая использование ценностного подхода, позволяющего сохранять уникальность и самобытность муниципального образования даже в условиях высокой неопределённости и динамики внешней среды.

Важную роль в структуре стратегии играют флагманские проекты – крупные, стратегически значимые инициативы, способные концентрировать ресурсы и внимание вокруг приоритетных направлений развития. Анализ материалов конкурса муниципальных стратегий [29] показывает, что флагманские проекты применяются российскими муниципалитетами как инструмент усиления стратегических приоритетов и способствуют повышению вовлечённости местных сообществ в процессы стратегирования.

Управленческие последствия выбора проявляются следующим образом:

при ведущей роли программно-проектного блока стратегия приобретает высокую степень конкретизации, прозрачности и управляемости, упрощаются мониторинг и контроль исполнения, повышается точность распределения финансовых ресурсов;

при чрезмерной проектной детализации возрастает риск снижения стратегической гибкости и способности адаптации к изменяющимся условиям;

вспомогательная роль проектов позволяет сохранить стратегическую рамку и адаптивность, но при недостаточной институционализации проектного управления может снижать реализуемость стратегии.

Таким образом, эффективность муниципального стратегирования определяется сбалансированным сочетанием программно-проектной конкретизации и стратегической гибкости, зависящим от зрелости проектного управления, компетенций проектных офисов и способности органов власти гармонично использовать различные управленческие технологии.

Шестая обобщающая развилка: формат подачи материала и позиционирование стратегии («стратегия решений» или «стратегия преимуществ»). Эта развилка связана с вариантами представления или позиционирования муниципальной стратегии и объединяет

предыдущие методологические решения (развилки 1-5). В научно-практическом дискурсе выделяются два базовых типа стратегий: «стратегия решений» и «стратегия преимуществ».

«Стратегия решений» ориентирована на оперативное устранение актуальных проблем и достижение конкретных результатов в кратко- и среднесрочной перспективе («быстрые победы»). В этом случае стратегия формируется как совокупность управленческих решений, программ и проектов, что обеспечивает высокую скорость управленческой реакции. Вместе с тем подобная логика нередко приводит к подмене долгосрочных ориентиров тактическими задачами и ослаблению стратегического характера документа.

«Стратегия преимуществ», напротив, сосредоточена на выявлении, формализации и продвижении устойчивых конкурентных преимуществ муниципального образования, его уникальных социально-экономических и пространственных характеристик. Такой подход ориентирован на внешние аудитории и референтные группы – местные сообщества, инвесторов, бизнес-структуры и иных стейкхолдеров – и рассматривает стратегию как инструмент формирования устойчивого положения территории и разделяемого образа будущего.

В обобщённом виде различие между этими типами заключается в следующем: если стратегия ориентирована на значимые улучшения для сообщества и внешних стейкхолдеров, речь идёт о стратегии преимуществ; если она адресована преимущественно органам местного самоуправления как субъекту управления – о стратегии решений. Логика данного противопоставления и интерпретация стратегии как инструмента позиционирования опирается на подход А. А. Кобылко [30] (таблица 2).

Таблица 2 – Характеристика двух видов подачи материала в муниципальной стратегии
Table 2 – Characteristics of two approaches to presenting a municipal strategy

Характеристика	Стратегия преимуществ	Стратегия решений
Концепт	Описание конкурентных преимуществ и ценностей территории, их взаимосвязи с достижением видения и интересами ключевых стейкхолдеров	Описание конкретных управленческих шагов и мер по достижению стратегических целей
Направленность	Внешняя среда (позиционирование территории)	Внутренняя среда (администрирование и управление)
Целевая аудитория	Местные сообщества, инвесторы, бизнес-структуры	Федеральные и региональные органы власти, органы местного самоуправления
Целевые показатели	Подкреплены рейтинговыми и экспертными индикаторами в группе сопоставимых муниципальных образований	Ориентированы на верхнеуровневые установки и показатели оценки эффективности деятельности органов власти ³
Стратегические решения	Очерчены в общем виде	Чётко и детально сформулированы
Публичность	Открытая, с акцентом на внешние коммуникации	Ограниченная, ориентированная на внутреннее использование
Степень детализации	Средняя или низкая	Средняя или высокая
Объём материала	Малый или средний; наличие презентационной версии стратегии	Средний или большой; наличие «дорожных карт» для исполнителей
Форма предоставления	Медиаматериалы, публичные отчёты, платформы обратной связи	Нормативно-правовые акты и официальный контент

³ Указ Президента РФ от 28 апреля 2008 г. № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2014. № 18. Ст. 2002. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_76576/.

Управленческие последствия выбора формата представления стратегии проявляются в характере коммуникации, степени публичности, логике жизненного цикла стратегии и уровне её устойчивости: «стратегия решений» усиливает управляемость и оперативность, но повышает риск утраты долгосрочного фокуса; «стратегия преимуществ» способствует устойчивости, легитимности и вовлечённости, но требует от участников стратегического планирования развитых коммуникационных и аналитических компетенций.

Седьмая развилка: разработка новой версии стратегии, корректировка или актуализация действующей (отступление от ранее заданной траектории или маневрирование). Седьмая концептуальная развилка отражает динамический аспект стратегического планирования на муниципальном уровне и связана с выбором подхода к обновлению стратегических документов.

Первый подход предполагает частую смену стратегий с относительно коротким горизонтом планирования. Он оправдан в условиях резкой смены вектора развития муниципального образования или высокой турбулентности внешней среды, однако повышает риски фрагментации стратегической траектории.

Второй подход ориентирован на регулярное обновление долгосрочной стратегии при сохранении миссии, генеральной цели и ключевых приоритетов. Такой формат обеспечивает преемственность и устойчивость стратегического курса.

Действующее законодательство закрепляет возможность корректировки стратегических документов, понимаемой как внесение изменений в их содержание без изменения горизонта планирования. Корректировке могут подлежать цели, приоритеты, распределение ресурсов и инструменты реализации. Вместе с тем в научной дискуссии остаётся открытым вопрос о допустимых границах такого усмотрения органов власти и о том, достаточно ли корректировать меры реализации или требуется пересмотр всего стратегического документа [6].

На практике нормативная гибкость не устраняет проблему утраты актуальности муниципальных стратегий. Значительная часть документов оказывается концептуально устаревшей уже на этапе принятия, что связано как с их формальной ориентацией на вышестоящие установки, так и с дефектами процесса разработки – слабым вовлечением стейкхолдеров и ограниченным учётом общественных ожиданий. В результате стратегии функционируют в институциональном и коммуникативном вакууме.

В научной литературе данный процесс описывается как феномен «угасания стратегии», проявляющийся в снижении публичного интереса, эрозии смыслового наполнения целей и ослаблении связи стратегии с актуальными социально-экономическими вызовами [20].

Управленческие последствия выбора подхода к обновлению стратегии напрямую связаны с предыдущей развилкой. Закрытый, внутренне ориентированный формат «стратегии решений» усиливает риски быстрого угасания, тогда как «стратегия преимуществ», ориентированная на публичное позиционирование и внешние коммуникации, поддерживает жизнеспособность стратегических документов и создаёт условия для их корректировки и актуализации без утраты стратегической логики.

Анализ реализованных и нереализованных муниципальных стратегий показывает, что значительная их часть содержит стратегические просчёты, обусловленные некорректно построенными причинно-следственными моделями. Эти модели должны связывать предпосылки, управленческие решения и ожидаемые эффекты в единую систему, обеспечивая согласованность действий и реалистичность целеполагания.

На рисунке 1 представлена система ключевых концептуальных развилки муниципального планирования, демонстрирующая их взаимосвязь, и уровневая сегментация.

Выделенные концептуальные развилки выстроены от базовых методологических решений к обобщающим и динамическим аспектам стратегического управления. Их взаимосвязь показывает, что решения на каждом этапе стратегического планирования влияют на последующие шаги и в совокупности определяют целостность, реализуемость и гибкость муниципальной стратегии.

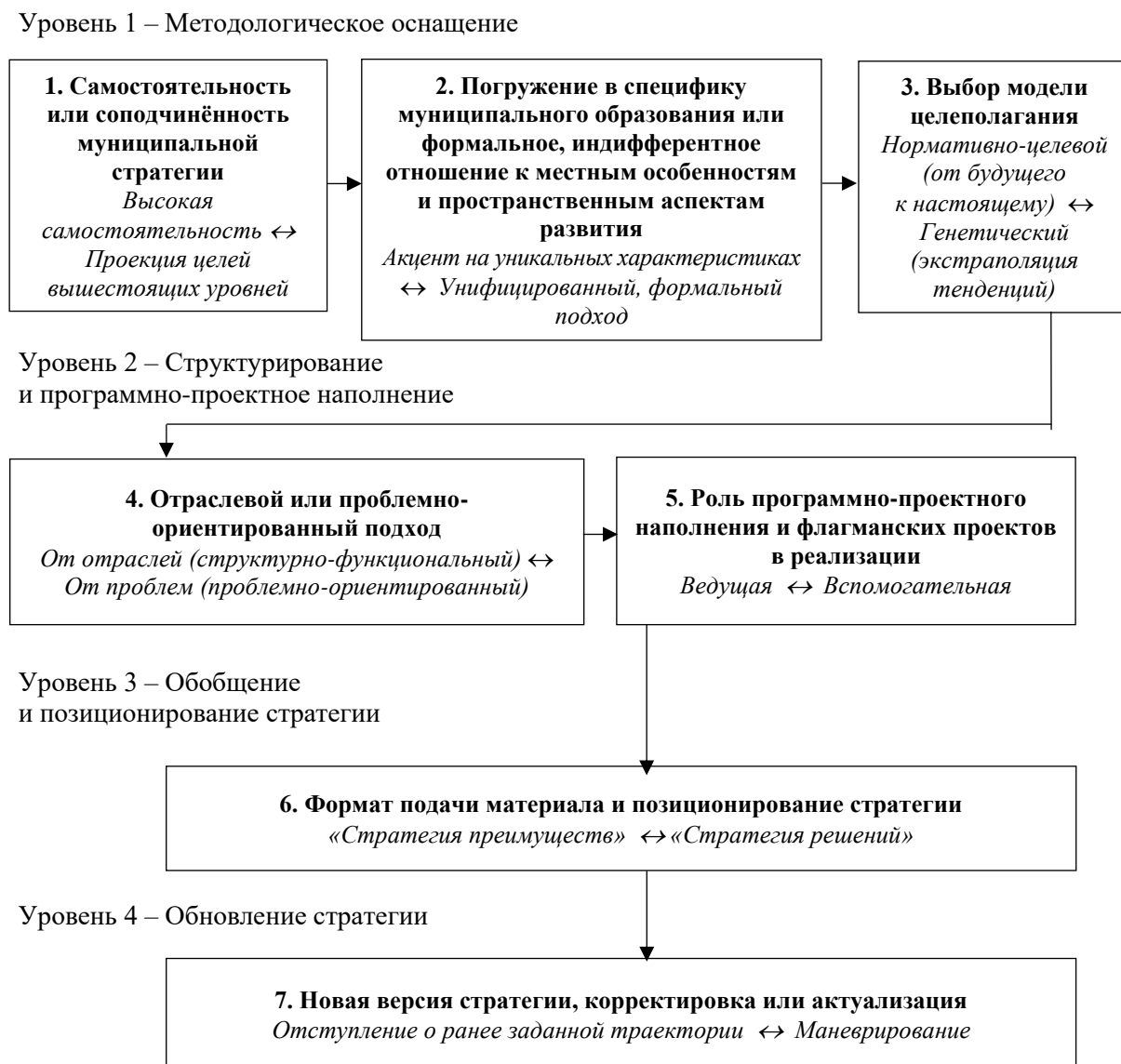


Рисунок 1 – Уровни и взаимосвязи ключевых концептуальных развилок стратегического планирования на муниципальном уровне
 Figure 1 – Levels and interrelationships of key conceptual decision points in municipal strategic planning

Причинно-следственные связи проявляются в том, что выбор на ранних развилках (1-3) напрямую влияет на структурирование стратегии и программно-проектное наполнение (4-5). Он также влияет на формат обновления документов (7). Симбиотические связи усиливают эффект отдельных развилок: например, сочетание учёта территориальной специфики с выбранным подходом к целеполаганию повышает легитимность и реализуемость стратегии. Обобщающие связи отражаются в шестой развилке, аккумулирующей последствия предыдущих выборов и определяющей позиционирование стратегии, а также коммуникации со стейкхолдерами. Динамические и обратные связи могут возникать при обновлении стратегии, когда корректировка или актуализация документа влияет на ранее принятые решения и повышает адаптивность всей системы стратегического планирования.

Ниже представлены ключевые концептуальные развилки муниципального стратегического планирования как срез альтернативных вариантов управленческого выбора и их основных управленческих эффектов, отражающих влияние решений на содержание стратегии, её реализуемость, адаптивность и другие характеристики стратегий (таблица 3).

Таблица 3 – Концептуальные развилки стратегического планирования
 на муниципальном уровне и их управленческие последствия
 Table 3 – Conceptual forks in municipal strategic planning and their managerial effects

№ пор.	Концептуальная развилка стратегирования	Альтернативы стратегического выбора	Ключевые управленческие эффекты
1	Степень автономности	автономность / соподчинённость	Повышение содержательной насыщенности стратегии; снижение рисков формализации; улучшение межуровневой координации; рост реализуемости стратегических инициатив
2	Глубина учёта территориальной специфики	пространственный / социально-экономический фокус	Повышение легитимности стратегических целей; более точное соотнесение целей и ресурсов; рост вовлечённости местного сообщества; мобилизация локальных ресурсов
3	Подход к целеполаганию	генетический / программно-целевой	Снижение вероятности стратегических разрывов; точное соотнесение целей и ресурсов
4	Логика структурирования	отраслевой / программно-ориентированный	Повышение согласованности целей и мер; усиление межведомственной координации; снижение фрагментарности решений
5	Роль программно-проектного наполнения	ведущая / вспомогательная	Рост управляемости реализации стратегии; укрепление проектных компетенций; концентрация ресурсов на приоритетных стратегических инициативах или флагманах
6	Формат позиционирования	«стратегия решений» / «стратегия преимуществ»	Усиление внешних коммуникаций; повышение инвестиционной привлекательности территории
7	Подход к обновлению	новая версия / корректировка / актуализация	Поддержание актуальности стратегических ориентиров; снижение риска угасания стратегии (утраты актуальности)

Выводы

Проведённое исследование показало, что стратегическое планирование на муниципальном уровне опирается на разнообразные методологические подходы – классические, программно-целевые, проектные, синтетические и ряд других – каждый из которых формирует рамки разработки стратегических документов и задаёт определённые управленческие ориентиры. Использование логики концептуальных развилки позволяет рассматривать стратегическое планирование как последовательность управленческих выборов с институциональными, ресурсными и координационными последствиями, при этом качество, реализуемость и жизненный цикл стратегий зависят не от отдельных решений, а от способности органов местного самоуправления сочетать альтернативные подходы и обеспечивать достижение необходимых управленческих эффектов. Семь развилки, выделенных в работе, охватывают ключевые аспекты стратегического планирования и создают пространство для поиска рационального баланса между новыми и устоявшимися подходами. Абсолютизация или бинарный выбор любого из них снижает эффективность планирования, тогда как комплексное и осознанное комбинирование подходов, представленных в развилках, позволяет снизить риски стратегических разрывов и преждевременного угасания стратегии. В этом смысле концептуальные развилки могут служить аналитическим инструментом для проектирования управленческих решений и их последствий в сфере стратегического планирования на муниципальном уровне, позволяя органам местного самоуправления совмещать долгосрочные ориентиры с оперативной адаптацией к изменениям внутренней и внешней среды, что обеспечивает устойчивость и жизнеспособность муниципальных стратегий.

Список источников / References

1. Бухвальд Е. М. Совершенствование механизмов стратегического планирования муниципальных образований в Российской Федерации // Теория и практика общественного развития. 2023. № 4(182). С. 51-56. [Buchwald, E. M. (2023). Improving the mechanisms of strategic planning of municipalities in the Russian Federation. *Theory and practice of social development*, 4(182), 51–56. (In Russian)] <https://doi.org/10.24158/tipor.2023.4.6>.
2. Климанов В. В., Сафина А. И. Вариативность в документах стратегического планирования в стране // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2017. № 1. С. 46-65. [Klimanov, V. V., & Safina, A. I. (2017). Variability in strategic planning documents in the country. *Management and business administration*, 1, 46–65. (In Russian)] EDN: YJXYAT.
3. Попов Р. А., Пузанов А. С. Стратегическое планирование на местном уровне: монография. Москва: Фонд «Институт экономики города». 2023. 144 с. [Popov, R. A., & Puzanov, A. S. (2023). *Strategic planning at the local level: a monograph*. Moscow: The Institute of Urban Economics Foundation, 144 p. (In Russian)] URL: https://urbaneeconomics.ru/sites/default/files/strategicheskoe_planirovanie_na_mestnom_urovne.pdf.
4. Пузанов А. С., Попов Р. А. Проблемы участия муниципальных образований в реализации нацпроектов // Журнал Бюджет. 2021. № 10(226). С. 60-65. [Puzanov, A. S., & Popov, R. A. (2021). Problems of participation of municipalities in the implementation of national projects. *Budget Magazine*, 10(226), 60–65. (In Russian)] EDN: FCAFGQ.
5. Швецов А. Н. Стратегическое планирование по-русски: торжество централизованного бюрократического выбора // ЭКО. 2017. № 8(518). С. 114-127. [Shvetsov, A. N. (2017). Strategic planning in Russian: the triumph of centralized bureaucratic choice. *ECO*, 8(518), 114–127. (In Russian)] EDN: ZBNZZP.
6. Шохин С. О., Кудряшова Е. В. Гибкость, избыточность и отсутствие документов стратегического планирования и иных плановых актов: финансово-правовая оценка // Государство и право. 2024. № 2. С. 150-161. [Shokhin, S. O., & Kudryashova, E. V. (2024). Flexibility, redundancy and absence of strategic planning documents and other planning acts: financial and legal assessment. *State and law*, 2, 150–161. (In Russian)] <https://doi.org/10.31857/S1026945224020152>.
7. Антипин И. А., Белоусова Е. А., Шишкина Е. А. Стратегическое планирование развития муниципальных образований в условиях пост-роста. Управленец. 2025. Т. 16, № 3. С. 49-62. [Antipin, I. A., Belousova, E. A., & Shishkina, E. A. (2025). Strategic planning for the development of municipalities in post-growth conditions. *The manager*, 16(3), 49–62. (In Russian)] <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2025-16-3-4>.
8. Замятина Н. Ю., Пилясов А. Н. Региональный консалтинг: приглашение к сотрудничеству. Опыт разработки документов стратегического планирования регионального и муниципального уровня. Санкт-Петербург: Маматов, 2017. 196 с. [Zamyatina, N. Yu., & Pilyasov, A. N. (2017). *Regional consulting: an invitation to cooperation. Experience in developing strategic planning documents at the regional and municipal levels*. Saint Petersburg: Mamatov. 196 p. (In Russian)]
9. Ускова Т. В., Секушина И. А. Стратегические приоритеты развития малых и средних городов // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2021. Т. 14, № 1. С. 56-70. [Uskova, T. V., & Sekushina, I. A. (2021). Strategic priorities for the development of small and medium-sized cities. *Economic and social changes: facts, trends, forecast*, 14(1), 56–70. (In Russian)] <https://doi.org/10.15838/esc.2021.1.73.5>.
10. Тамбовцев В. Л., Рождественская И. А. Механизмы реализации территориальных стратегий в институциональной теории стратегического планирования // Terra Economicus. 2024. Т. 22, № 1. С. 20-34. [Tambovtsev, V. L., & Rozhdestvenskaya, I. A. (2024). Mechanisms for the implementation of territorial strategies in the institutional theory of strategic planning. *Terra Economicus*, 22(1), 20–34. (In Russian)] <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2024-22-1-20-34>.
11. Хасаев Г. Р. Приоритетные подходы выбора правильной перспективы развития муниципального района // Приоритетные направления стратегического развития муниципального района Безенчукский Самарской области: материалы научно-практической конференции (пгт. Безенчук Самарской области, 14 сентября 2007 г.). Безенчук: Самарский государственный экономический университет, 2008. С. 4-7. [Khasaev, G. R. (2008). Priority approaches to choosing the right perspective for the development of a municipal district. In *Priority directions for the strategic development of the Bezenchuksky municipal district of the Samara region* (pp. 4–7), Proceedings of a Scientific and Practical Conference (September, 14, 2007), Bezenchuk village of the Samara Region. Bezenchuk: Samara State University of Economics. (In Russian)] EDN: VNKIRZ.

12. Хасаев Г. Р., Орлова О. Н. Концептуальный подход к пространственному развитию крупных городов (на примере Самары) // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14, № 1-1. С. 122-131. [Khasaev, G. R., & Orlova, O. N. (2024). A conceptual approach to the spatial development of large cities (on the example of Samara). *Economics: yesterday, today, tomorrow*, 14(1-1), 122–131. (In Russian)] <https://doi.org/10.34670/AR.2024.42.52.015>.

13. Бухвальд Е. М. Целеполагание как стержень стратегического планирования // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2025. № 1. С. 7-23. [Buchwald, E. M. (2025). Goal setting as the core of strategic planning. *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*, 1, 7–23. (In Russian)] https://doi.org/10.52180/2073-6487_2025_1_7_23.

14. Виленский А. В. Проблемы стратегического планирования муниципального уровня // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 6-1. С. 360-367. [Vilensky, A. V. (2023). Problems of strategic planning at the municipal level. *Economics: yesterday, today, tomorrow*, 13(6-1), 360–367. (In Russian)] <https://doi.org/10.34670/AR.2023.36.81.042>.

15. Лексин В. Н. Стратегическое целеполагание в структуре государственного управления // Проблемы теории и практики управления. 2017. № 5. С. 8-20. [Leksin, V. N. (2017). Strategic goal-setting in the structure of public administration. *Problems of management theory and practice*, 5, 8–20. (In Russian)] EDN: YPAVBD.

16. Миронков М. А., Селиванова Л. А., Бутко Е. Я. Стратегическое планирование развития территорий муниципальных образований: закон – теория – практика: монография. Гатчина: Изд-во ГИЭФПТ, 2018. 137 с. [Mironkov, M. A., Selivanova, L. A., & Butko, E. Ya. (2018). *Strategic planning for the development of municipal territories: law – theory – practice*: monograph. Gatchina: GIEFT Publishing House. 137 p. (In Russian)] EDN: YUBSRF.

17. Абрамкина С. Р., Владыкина Л. Б., Лукин А. Н. Использование проектного метода в государственном и муниципальном управлении: от декларирования к результативности // Социум и власть. 2019. № 2(76). С. 37-45. [Abramkina, S. R., Vladykina, L. B., & Lukin, A. N. (2019). The use of the project method in state and municipal management: from declaration to effectiveness. *Society and power*, 2(76), 37–45. (In Russian)] <https://doi.org/10.22394/1996-0522-2019-2-37-45>.

18. Кайдашова А. К. Проектный подход в системе стратегического планирования муниципального образования как способ повышения его конкурентоспособности // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 8, № 1(154). С. 175-181. [Kaidashova, A. K. (2025). The project approach in the system of strategic planning of a municipality as a way to increase its competitiveness. *Economics and management: problems, solutions*, 8(1-154), 175–181. (In Russian)] <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.01.08.020>.

19. Цуркан М. В. Методологический каркас реализации проектного подхода в системе публичного управления // Экономика и предпринимательство. 2022. № 10(147). С. 1385-1389. [Turkan, M. V. (2022). Methodological framework for the implementation of the project approach in the public administration system. *Economics and entrepreneurship*, 10(147), 1385–1389. (In Russian)] <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.147.10.277>.

20. Акимова В. В., Волошинская А. А., Комаров В. М. Феномен угасания стратегии: определение и методика оценки // Регион: Экономика и Социология. 2022. № 4(116). С. 163-189. [Akimova, V. V., Voloshinskaya, A. A., & Komarov, V. M. (2022). The phenomenon of strategy extinction: definition and assessment methodology. *Region: Economics and Sociology*, 4(116), 163–189. (In Russian)] <https://doi.org/10.15372/REG20220407>.

21. Антипин И. А., Власова Н. Ю. Оценка стратегического планирования в муниципальных образованиях: методические, практические и управленческие аспекты // Управленец. 2022. Т. 13, № 5. С. 67-84. [Antipin, I. A., & Vlasova, N. Yu. (2022). Assessment of strategic planning in municipalities: methodological, practical and managerial aspects. *Manageret*, 13(5), 67–84. (In Russian)] <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2022-13-5-5>.

22. Жихаревич Б. С. Критерии качества стратегий российских регионов в 2023 году // Региональная экономика. Юг России. 2024. Т. 12, № 1. С. 15-24. [Zhikharevich, B. S. (2024). Criteria for the quality of strategies of Russian regions in 2023. *Regional economy. The South of Russia*, 12(1), 15–24. (In Russian)] <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2024.1.2>.

23. Жихаревич Б. С., Гресь Р. А. 25 лет российского стратегирования (1997-2022): опыт измерения тенденций // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2022. № 4(71). С. 11-22. [Zhikharevich, B. S., & Gres, R. A. (2022). 25 years of Russian strategizing (1997-2022): the experience of measuring trends. *The economy of the North-West: problems and prospects of development*, 4(71), 11–22. (In Russian)] <https://doi.org/10.52897/2411-4588-2022-4-11-22>.

24. Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К. Стратегии городов России людностью более ста тысяч в 2014-2024 гг. // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2024. № 3(78). С. 82-94. [Zhikharevich, B. S., & Pribyshin, T. K. (2024). Strategies of Russian cities with a population of more than one hundred thousand in 2014-2024. *Economy of the North-West: problems and prospects of development*, 3(78), 82–94. (In Russian)] <https://doi.org/10.52897/2411-4588-2024-3-82-94>.

25. Шулепов Е. Б., Задумкин К. А., Щербакова А. А. Расширение методологических подходов к оценке качества стратегий социально-экономического развития крупных городов // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2022. Т. 15, № 2. С. 73-91. [Shulepov, E. B., Zametkin, K. A., & Shcherbakova, A. A. (2022). Expanding methodological approaches to assessing the quality of socio-economic development strategies in large cities. *Economic and social changes: facts, trends, forecast*, 15(2), 73–91. (In Russian)] <https://doi.org/10.15838/esc.2022.2.80.5>.

26. Дмитриева Е. О. Развитие местных сообществ в системе стратегического целеполагания муниципального образования // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 150-158. [Dmitrieva, E. O. (2022). The development of local communities in the system of strategic goal-setting of municipal education. *Municipal Academy*, 3, 150–158. (In Russian)] https://doi.org/10.52176/2304831X_2022_03_150.

27. Bodley-Scott, S., & Brache, A. (2008). *Implementation: how to transform strategic initiatives into blockbuster results*. N.Y.: McGraw Hill, 34–35.

28. Malenkov, Y. A. (2010). Strategic barriers to sustainable development of the economies, firms an project (EFP) in conditions of global economic crisis threat. *Euro-Mediterranean Economic and Finance Review. The Review of Remereg*, 5(2), 74–89. URL: http://www.iscparis-recherche.com/fileadmin/templates/iscparis2/Recherche/EMEFIR_5_N2.pdf.

29. Прибышин Т. К., Гресь Р. А. Флагманские проекты в стратегиях развития российских муниципалитетов: по материалам конкурса муниципальных стратегий – 2022 // Региональная экономика. Юг России. 2023. Т. 11, № 1. С. 18-30. [Pribyshin, T. K., & Gres, R. A. (2023). Flagship projects in the development strategies of Russian municipalities: based on the materials of the competition of municipal strategies – 2022. *Regional economy. The South of Russia*, 11(1), 18–30. (In Russian)] <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2023.1.2>.

30. Кобылко А. А. Институциональные аспекты публичности стратегии предприятия // Journal of Institutional Studies. 2025. 17(1): 108-125. [Kobylko, A. A. (2025). Institutional aspects of corporate strategy publicity. *Journal of Institutional Studies*, 17(1), 108–125. (In Russian)] <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2025.17.1.108-125>.

Информация об авторе

Е. О. Дмитриева – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры национальной и мировой экономики; SPIN-код: 2772-6909; ResearcherID: D-6001-2017; сфера научных интересов: стратегическое планирование в секторе государственного управления, эффективность муниципального управления, тенденции устойчивого развития, управление проектами.

Information about the author

E. O. Dmitrieva – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of National and World Economy; SPIN-code: 2772-6909; ResearcherID: D-6001-2017; research interests: strategic planning in the public sector, efficiency of municipal governance, trends in sustainable development, project management.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.01.2026; одобрена после рецензирования 09.02.2026; принята к публикации 13.03.2026.

The article was submitted 21.01.2026; approved after reviewing 09.02.2026; accepted for publication 13.03.2026.