

Региональная экономика  
Regional economy

УДК 353.2

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-115-2026-66-82

Направления совершенствования инструмента стратегического планирования  
в региональном управлении

**Захарова Ирина Александровна**

Кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [4631-4992](https://orcid.org/0009-0001-4663-4992), [Zakharova@spa.msu.ru](mailto:Zakharova@spa.msu.ru)

Факультет управления, МГУ-ППИ, Шэньчжэнь, КНР; факультет государственного управления,  
МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

**Тарба Тимур Омариевич**

Аспирант, SPIN-код РИНЦ: [9188-5805](https://orcid.org/0009-0001-9188-5805), [tarba.to@yandex.ru](mailto:tarba.to@yandex.ru)

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

**Аннотация**

Стратегическое планирование как управленческий инструмент для достижения устойчивого социально-экономического развития территорий опирается на всесторонний анализ данных, прогноз, моделирование сценариев событий, контроль и оценку; является гибким и позволяет адаптироваться к динамичной внешней среде, кризисам и ситуациям, характеризующимся высокой неопределенностью. Современный подход, реализуемый в региональном и муниципальном управлении, предполагает выстраивание траектории роста, осуществляется посредством программ, флагманских проектов по развитию различных областей и применяется в российской практике относительно недавно. Каждая стратегическая область требует всестороннего анализа; определения ресурсов для ее усовершенствования, будь то внедрение новых технологий, модернизация инфраструктуры, оптимизация управленческих процессов; определения заинтересованных сторон; развития алгоритма взаимодействия; разработки комплекса инициатив и выбора инструментов оценки. Однако качество процессов и документов стратегического планирования в региональной и муниципальной практике отличается неравномерностью применения управленческого инструмента, являющегося активным, а не пассивным, который должен приводить к ощутимым положительным изменениям. При этом для сбалансированного развития страны и регионов необходимо выстраивать целостную систему стратегического планирования не только на всех уровнях государственной власти, но и включать в эту систему также институты развития и системообразующие бизнес-структуры. В связи с этим цель исследования — выявить особенности реализации стратегического планирования субъектами РФ и муниципальными образованиями, а также определить направления совершенствования инструментария регионального стратегического планирования, что позволит сформировать новый подход регионального стратегического планирования, обеспечивающий повышение степени координации действий органов публичной власти, различных институтов и структур регионального управления. На основе обобщения и анализа материала выявлена необходимость в создании стратегической интегрированной модели, в которой поставленная цель и задачи, инструменты всех субъектов, институтов развития, госкорпораций и бизнеса согласуются, а также в применении гибкого подхода для повышения уровня адаптивности, способности реагировать на изменение внутренних и внешних условий.

**Ключевые слова**

Стратегическое управление, стратегическое планирование, региональное развитие, стратегические цели, стратегии социально-экономического развития субъектов РФ, институты развития регионов.

**Для цитирования**

Захарова И.А., Тарба Т.О. Направления совершенствования инструмента стратегического планирования в региональном управлении // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 115. С. 66–82. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-115-2026-66-82

**Directions for Improving the Strategic Planning Tool in Regional Management**

**Irina A. Zakharova**

PhD, Associate Professor, [Zakharova@spa.msu.ru](mailto:Zakharova@spa.msu.ru)

Faculty of Management, Shenzhen MSU-BIT University, Shenzhen, China; School of Public Administration,  
Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

**Timur O. Tarba**

Postgraduate student, [tarba.to@yandex.ru](mailto:tarba.to@yandex.ru)

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

**Abstract**

Strategic planning as a management tool for achieving sustainable socioeconomic development in regions relies on comprehensive data analysis, forecasting, scenario modeling, monitoring, and evaluation. It is flexible and adapts to dynamic external environments, crises, and situations characterized by high uncertainty. The modern approach, implemented in regional and municipal governance, involves building a growth trajectory and is implemented through programs and flagship projects for the development of various areas.

Its application in Russian practice is relatively recent. Each strategic area requires a comprehensive analysis and the identification of resources for improvement, whether this involves the introduction of new technologies, infrastructure modernization, or the optimization of management processes. This includes identifying stakeholders, developing an interaction algorithm, developing a set of initiatives, and selecting evaluation tools. However, the quality of strategic planning processes and documents in regional and municipal practice is characterized by uneven application of this management tool, which is active rather than passive and should lead to tangible positive changes. At the same time, for the balanced development of the country and its regions, it is necessary to build a comprehensive system of strategic planning not only at all levels of government but also involving other entities, such as development institutions and system-forming business structures. Therefore, the aim of this study is to identify the specifics of strategic planning implementation by constituent entities of the Russian Federation and municipalities, as well as to identify areas for improving regional strategic planning tools. This will allow developing of a new approach to regional strategizing that enhances the coordination of public authorities, various institutions, and regional governance structures. Based on the generalization and analysis of the material, the need to create a strategic integrated model is identified in which the stated goals and objectives, the instruments of all subjects, development institutions, state corporations and businesses are coordinated, as well as the use of a flexible approach to increase the level of adaptability and the ability to respond to changes in internal and external conditions.

#### **Keywords**

Strategic management, strategic planning, regional development, strategic goals, strategies for the socio-economic development of constituent entities of the Russian Federation, regional development institutions.

#### **For citation**

**Zakharova I.A., Tarba T.O. (2026) Directions for Improving the Strategic Planning Tool in Regional Management. Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik. No. 115. P. 66–82. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-115-2026-66-82**

Дата поступления/Received: 09.10.2025

### ***Введение***

Становление процесса стратегического планирования в современном виде началось в конце 90-х годов XX в., когда муниципальные образования стали развивать новый подход к территориальному планированию. По экспертным оценкам, первый период с 1997 по 2003 гг. характеризуется появлением стратегических планов первого поколения: первый стратегический план развития появился в Санкт-Петербурге в 1997 г.<sup>1</sup> С 2003 г. по 2007 г. активно развивался опыт стратегического планирования в муниципалитетах, вводились инструменты управления по результатам, бюджетирование, ориентированное на результат, целевые показатели. Ключевым в данном процессе стало понимание необходимости реализации проектов городом для достижения конкурентных преимуществ, а также привлечение всех заинтересованных сторон в процесс городского развития. Подход к разработке первых стратегических планов уже включал дорожные карты, опирался на множество сессий экспертных комиссий, таких как комиссия по развитию транспорта, туризма, здравоохранения, образования и др., с представителями всех стейкхолдеров, региональных властей и всего городского сообщества. Координирующим органом в отдельных регионах и муниципалитетах был Генеральный совет — структура, которая утверждала замысел по развитию, определяла ресурсный потенциал и принимала реализованные промежуточные результаты. Вовлеченность мэра города и губернатора, заинтересованность представителей всех субъектов являются залогом успеха качественной совместной работы и эффективного планирования.

Законодательная база стратегического планирования в субъектах и муниципалитетах стала развиваться на основе уже реализуемой практики. Таким образом, первые стратегические планы не имели формализованной методологии, определяющей механизм, инструменты и последовательность действий. В течение двадцатилетней истории развития стратегического планирования в муниципальных образованиях и субъектах РФ происходили изменения в подходах к разработке и реализации стратегий и долгосрочных планов, в определении ответственных за разработку стратегических документов, в системе взаимодействия между органами государственной власти, органами местного самоуправления, институтами развития, представителями крупных системообразующих предприятий территорий, бизнеса и общественности.

<sup>1</sup> Стратегический план Санкт-Петербурга // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/9111170> (дата обращения: 12.10.2025).

Цель исследования — выявить особенности реализации стратегического планирования субъектами РФ и муниципальными образованиями, а также определить направления совершенствования инструментария регионального стратегического планирования, что позволит сформировать новый подход к региональному стратегированию, обеспечивающий повышение степени координации действий органов публичной власти, различных институтов и структур регионального управления. Для решения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- систематизировать документы стратегического планирования Российской Федерации, оценить теоретико-методологические аспекты стратегического и территориального планирования;
- выявить особенности реализации процесса стратегического планирования на основе анализа документов стратегического планирования федерального, регионального и местного уровня, стратегий и планов иных субъектов (институтов развития, госкорпораций) на предмет гармонизации, согласованности целей, сроков и механизмов достижения;
- проанализировать зарубежный опыт регионального стратегического планирования;
- исследовать концептуальные основы стратегий субъектов РФ;
- сформировать теоретико-методологические рекомендации, направленные на совершенствование управленческого инструмента в целях достижения долгосрочных приоритетов развития регионов РФ.

### **Методология исследования**

В рамках реализации исследовательской задачи необходимо было систематизировать документы стратегического планирования, обобщить опыт реализации механизма стратегического планирования в регионах и муниципальных образованиях на протяжении 15–20 лет, а также выявить закономерности. Инструментальную основу научной методологии исследования составили: метод обобщения, синтеза и анализа, сравнительный, эмпирический анализ, системный подход. Авторы провели систематический анализ научной литературы, нормативных документов с целью изучения процесса становления и развития стратегического и территориального планирования, методологической основы, элементов управленческого инструментария; затем обобщили практику, реализуемую на уровне субъектов РФ и муниципальных образований; выявили ее особенности. Изучение методологии процесса стратегического планирования за рубежом позволило сопоставить подходы и механизмы и предложить направления совершенствования механизма в целях достижения устойчивости экономических систем.

### **Система документов стратегического планирования в Российской Федерации**

Правовую основу современного стратегического планирования в Российской Федерации составляют Конституция Российской Федерации, Федеральный закон от 28 декабря 2010 года № 390-ФЗ «О безопасности»<sup>2</sup>, Федеральный закон от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»<sup>3</sup>, Основы государственной политики регионального развития Российской Федерации до 2025 года<sup>4</sup>, Стратегия национальной безопасности

<sup>2</sup> Федеральный закон от 28 декабря 2010 года № 390-ФЗ «О безопасности» // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/12181538/> (дата обращения: 12.10.2025).

<sup>3</sup> Федеральный закон от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/70684666/> (дата обращения: 12.10.2025).

<sup>4</sup> Указ Президента Российской Федерации от 2 июля 2021 года № 400 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 год» // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/71587690/> (дата обращения: 12.10.2025).

Российской Федерации<sup>5</sup>, Основы государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации<sup>6</sup> и иные нормативные правовые акты Российской Федерации в сфере стратегического планирования, которые устанавливают направления социально-экономического развития страны и национальной безопасности, а также формируют систему, методологию, алгоритм реализации стратегического планирования<sup>7</sup>. Органы государственной власти РФ опираются также на различные международные документы стратегического планирования, определяющие глобальные цели и принципы развития, например Цели устойчивого развития ООН<sup>8</sup>, Парижское соглашение по климату<sup>9</sup>, и другие рамочные документы, касающиеся различных сфер, таких как образование, здравоохранение и экономическое сотрудничество. Система документов стратегического планирования включает стратегии федерального, межрегионального, регионального, муниципального уровней (Таблица 1).

**Таблица 1. Система документов стратегического планирования<sup>10</sup>**

<b>Федеральный уровень</b>	Ежегодное Послание Президента РФ Федеральному Собранию РФ
	Стратегия национальной безопасности РФ и основы государственной политики, доктрины, стратегии, концепции в сфере обеспечения национальной безопасности
	Документы стратегического планирования социально-экономического развития РФ, определяющие национальные цели развития РФ, систему долгосрочных приоритетов и задач государственного управления, направленных на обеспечение устойчивого и сбалансированного социально-экономического развития; а также документы, разрабатываемые в рамках программирования
	Документы стратегического планирования, разрабатываемые в рамках прогнозирования
	Стратегия научно-технологического развития
	Отраслевые стратегии РФ
	Стратегия пространственного развития
<b>Межрегиональный уровень</b>	Стратегия социально-экономического развития макрорегиона

<sup>5</sup> Указ Президента РФ от 2 июля 2021 г. N 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/401425792/> (дата обращения: 12.10.2025).

<sup>6</sup> Указ Президента РФ от 8 ноября 2021 г. N 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации» // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/403015816/> (дата обращения: 12.10.2025).

<sup>7</sup> Новые подходы к стратегическому планированию в Российской Федерации: вопросы регионального развития // Совет Федерации [Электронный ресурс]. URL: <http://council.gov.ru/activity/activities/parliamentary/137091/> (дата обращения: 12.10.2025).

<sup>8</sup> Резолюция Генеральной Ассамблеи ООН от 25 сентября 2015г № 70/1 Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития на период с 2030 года» // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/407358666/> (дата обращения: 12.10.2025).

<sup>9</sup> Парижское соглашение (Париж, 12 декабря 2015г) // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/72966852/> (дата обращения: 12.10.2025).

<sup>10</sup> Составлено авторами.

<b>Региональный уровень</b>	Документы, разрабатываемые в рамках стратегического планирования и прогнозирования на уровне субъекта РФ: Стратегия социально-экономического развития субъекта РФ, Прогноз социально-экономического развития субъекта РФ, Бюджетный прогноз субъекта РФ, а также планы мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития субъекта РФ, государственные программы субъекта РФ, схемы территориального планирования
	Отраслевые и межотраслевые стратегии социально-экономического развития региона
<b>Муниципальный уровень</b>	Стратегия социально-экономического развития МО, прогноз социально-экономического развития МО, бюджетный прогноз МО, муниципальные программы

### **Методология стратегического планирования**

Оценивая результативность, разработчики и участники процессов указывают на высокий уровень эффективности отдельных первых документов. Например, по экспертным данным, Стратегический план Санкт-Петербурга 1997 года был реализован на 80%<sup>11</sup>. Среди значимых преобразований: реализация ряда проектов по развитию транспортной инфраструктуры (Петербургская кольцевая автодорога, строительство которой началось в 1998 г. и завершилось к 2011 г.; строительство первой платной дороги Петербурга — Западного скоростного диаметра протяженностью 46,6 километра, 2005–2015 гг.; развитие морского порта), а также запуск масштабной реконструкция исторического центра; в рамках инвестиционно-строительной стратегии инициативы был предложен новый подход к отбору проектов — разработаны и утверждены Методические рекомендации по подготовке, оценке и отбору проектов для городской инвестиционной программы с учетом экономической, социальной, бюджетной эффективности от реализации проектов. Значительно модифицирована институциональная среда, нормативно-правовое регулирование, определены меры по снижению рисков и транзакционных затрат инвесторов при реализации проектов недвижимости.

Основные принципы стратегического планирования реализовывались не только Санкт-Петербургом, но и районами и муниципалитетами, а положения стратегии находили отражения в программных документах районных администраций и муниципальных программах [Батчаев, Жихаревич 2022]. Первые попытки оказались жизнеспособными и создали основу для тиражирования методологии другими муниципальными образованиями, а также послужили основой стратегий социально-экономического развития субъектов РФ. Важным принципом стратегического планирования, как показывает опыт, является сохранение преемственности методов анализа, целеполагания и контроля за реализацией [Жихаревич, Прибышин 2019]. Преемственность обеспечивает возможность сопоставления заявленных целей с результатами и рассмотрения социально-экономических преобразований в динамике. Сопоставимость и непротиворечивость целей и показателей, содержащихся в стратегиях, обеспечивают достижимость результатов. Однако на практике первый опыт регионов и муниципальных образований указал на изменения методологии стратегических документов, изменения в характере целеполагания, частую смену привлеченных к разработке стратегий сторонних организаций и, как результат, невозможность следовать достижению устойчивости экономической системы. Разработка общих подходов и методики проведения оценки, прогнозирования, моделирования социально-экономического развития крайне важны на начальном этапе внедрения механизма.

<sup>11</sup> Стратегический план города, принятый 15 лет назад, реализован на 80% // РИА Новости я [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20121205/500852001.html> (дата обращения: 18.12.2025).

Процесс разработки стратегии включает в себя следующие этапы: анализ ресурсного потенциала и социально-экономического состояния территории, в том числе с анализом результативности предшествующих стратегических инициатив; постановка целей в рамках областей развития; прогнозирование; выделение приоритетных направлений в рамках областей стратегирования; планирование программ, проектов, мероприятий в поддержку заданным целям; мониторинг развития региона и контроль за реализацией стратегий. На определенных этапах уточняются инструменты, команды, ресурсы, разрабатываются планы по повышению эффективности процесса управления и функционирования системы институтов, обеспечивающих реализацию принятых управленческих решений. В целях повышения эффективности решений выбор вектора развития и утверждение инициатив должны осуществляться в диалоге с представителями всех сообществ. С декабря 2020 г. во всех субъектах РФ действуют центры управления регионов (ЦУР), которые активно вовлечены в процессы стратегического планирования, в задачи которых входит мониторинго-аналитическая деятельность, выявление потребностей населения и обсуждение выносимых на рассмотрение проектов с целью разработки планов территориального развития. Таким образом был создан канал взаимодействия исполнительной власти с населением по вопросам здравоохранения, образования, ЖКХ, транспорта и иным сферам. В числе задач центров — мониторинг ключевых показателей состояния субъекта, сценарное моделирование на основе данных, взаимодействие с гражданами через различные цифровые каналы коммуникации. В Пермском крае реализуется проект «Управляем вместе»: за 6 лет функционирования портал стал приоритетным в общении населения с представителями органов власти; также внедрены платформы обратной связи (ПОС), входящие в национальный проект «Цифровая экономика». Посредством повышения активности и функционала центров в ближайшем времени можно рассчитывать на большую интеграцию и взаимодействие между органами управления и иными субъектами.

По данным Минцифры, было создано 88 ЦУР в субъектах РФ и федеральной территории «Сириус»<sup>12</sup>. ЦУР в Башкортостане зафиксировал за 2025 г. более 300 тыс. обращений граждан в интернете с вопросами и предложениями. ЦУР Архангельской области обрабатывает за неделю в среднем более 1800 обращений граждан. С 2020 г. ЦУР Архангельской области демонстрирует рост обращений граждан в 4 раза; в 2020 г. Центр обработал 26 857 обращений, в 2024 г. — 108 496<sup>13</sup>.

ЦУР «Бизнес» представляет собой цифровую площадку, через которую предприниматели могут оперативно направлять вопросы и получать обратную связь от органов власти. В ЦУР «Бизнес» Московской области в 2025 г. поступило более 10 тыс. обращений от предпринимателей<sup>14</sup>. На основе запросов граждан выявляются наиболее острые проблемы территорий, принимаются управленческие решения, корректируются программы развития территорий, бюджет, в целом меняется вектор развития. Так, за первое полугодие 2023 г. на основании аналитики ЦУР было принято 760 управленческих решений<sup>15</sup>. Область задач относится к ЖКХ, здравоохранению, энергетике, транспортной сфере, экологии. Так, в Республике Алтай по результатам мониторинга ЦУР была выявлена нехватка медицинского персонала. В течение 6 месяцев 33 медицинских работника были трудоустроены в отдаленных населенных пунктах. В 2024 г. было принято решение опыт центров управления регионов масштабировать на местный уровень, в результате в ряде субъектов

<sup>12</sup> Центры управления регионов // Минцифры [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.gov.ru/activity/czifrovizacziya-gosudarstva/czentry-upravleniya-regionami> (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>13</sup> Центру управления регионом Архангельской области исполнилось пять лет // Информационное агентство Регион 29 [Электронный ресурс]. URL: <https://region29.ru/2025/11/25/6925985f7af1162be606e0b0.html> (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>14</sup> Свыше 10 тыс. обращений поступило в ЦУР «Бизнес» Подмосковья в 2025 году // Правительство Московской области [Электронный ресурс]. URL: <https://mosreg.ru/sobytiya/novosti/news-submoscow/svyshe-10-tys-obrashenii-postupilo-v-cub-biznes-v-2025-godu> (дата обращения: 30.01.2026).

<sup>15</sup> В 2023 году на основе данных ЦУРов принято 760 решений в регионах // Ведомости [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/politics/articles/2023/07/31/987616-na-osnove-dannih-turov-prinyato-760-reshenii-v-regionah> (дата обращения: 30.11.2025).

РФ, Архангельской и Нижегородской областях, стали функционировать муниципальные центры управления — МЦУ. На качество управления влияет уровень доверия населения и коммуникационная активность, что также получило отражение в системе оценки эффективности управления; результат оценки работы местных администраций в соцсетях учитывается при оценке.

В основу стратегического планирования заложено индикативное планирование, определяющее целевые показатели социально-экономического развития. С.Ю. Глазьев подчеркивал, что индикативное планирование, программирование и экономическое прогнозирование как единая система целевого планирования способствуют достижению долгосрочных целей развития и повышению благосостояния общества [Глазьев 2021]. В целом реализация стратегии не является линейным процессом: она включает в себя динамичные, взаимосвязанные этапы, требующие постоянной перестройки и корректировки. Процессы планирования и прогнозирования территориального развития могут быть осложнены рядом факторов: необходимостью анализа данных в контексте территориальных единиц; высокой вероятностью возникновения трудно предсказуемых событий, обладающих значительным воздействием (кризисы различных систем, меняющиеся экономические условия, изменение требований заинтересованных сторон); сложностью и комплексностью социально-экономических проблем, присущих отдельно взятым регионам; изменением политических приоритетов. Такие факторы, как доступность ресурсов, изменения в нормативно-правовой базе и технологический прогресс, могут влиять на темпы и направление реализации стратегического плана.

Разработка и реализация эффективной стратегии или политики регионального развития — это длительный и сложный процесс. Подготовительному этапу и разработке стратегии часто уделяется больше внимания из-за политического и общественного давления, в то время как на этапе реализации возникают проблемы, связанные с координацией, дефицитом потенциала и меняющимися политическими приоритетами. На этапе разработки требуется согласование целей различных секторов для достижения синергетического эффекта, оперирование высококачественными данными, в особенности если ситуация часто изменяется. Процесс требует четкого целеполагания и определения приоритетов при разработке программ и планов, разработки достижимых показателей регионального развития и отслеживания заложенных промежуточных показателей эффективности. Успешная реализация требует формирования механизмов многоуровневого управления, а также институционального, административного и технического потенциала для достижения результатов.

Развитие законодательства породило необходимость изменения архитектуры стратегических документов и внедрения новых региональных и межрегиональных стратегий. Появление вышестоящих стратегий требовало изменения стратегий субъектов РФ, муниципальных образований, учета целей и влияния на развитие экономики региона. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года определяет пространственные приоритеты, которые должны быть отражены в национальных проектах и иных документах стратегического планирования РФ, и способствует реализации инициатив, выходящих за рамки интересов одного субъекта, привлекая с учетом отраслевых приоритетов бюджетные и внебюджетные источники финансирования<sup>16</sup>. Исходя из определения опорных населенных пунктов, их роли в том числе в обеспечении жизнедеятельности прилегающих к ним территорий, оценки будущего социально-экономического эффекта разрабатывается сбалансированная система развития инфраструктуры отдельных отраслей и территориальной организации экономики РФ. Среди

<sup>16</sup> Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года // Министерство экономического развития РФ [Электронный ресурс]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/download/3b8e3a39329ce7949978d271195fdb6d/strategiya\\_prostranstvennogo\\_razvitiya\\_rf\\_na\\_period\\_do\\_2030\\_goda\\_s\\_prognozom\\_do\\_2036\\_goda.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/download/3b8e3a39329ce7949978d271195fdb6d/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rf_na_period_do_2030_goda_s_prognozom_do_2036_goda.pdf) (дата обращения: 03.02.2026).

направлений пространственного развития — модернизация и развитие объектов промышленности в субъектах Российской Федерации, создание площадок с развитой технологической инфраструктурой и новыми производствами, что может быть реализовано, в частности, благодаря функционированию многоуровневой системы промышленных кластеров, сотрудничеству с приграничными регионами. Достижение задач пространственного развития, повышение устойчивости экономических систем и конкурентоспособности отдельных территорий возможно в комплексе при согласованности целей и механизмов в рамках государственных программ, национальных проектов, индивидуальных программ развития субъектов Российской Федерации, инфраструктурных бюджетных кредитов. Отраслевые стратегии (Стратегия развития туризма, Стратегия развития государственной культурной политики и другие) должны гармонично формировать единую систему. Несогласованность документов в рамках прогнозирования, целеполагания, планирования и программирования, бюджетирования является одной из проблем на современном этапе.

В результате в Российской Федерации действует значительное количество документов стратегического планирования, формирующих целую систему, результативность которых зависит от наличия и качества исполнения обозначенных индикаторов в указанные сроки, системы администрирования планируемых инициатив, а также от степени мотивации ответственных за их исполнения. На федеральном уровне обозначено 7 стратегических задач, коррелирующих с системой целей социально-экономического развития региона, отраженных в стратегиях субъектов РФ<sup>17</sup>. В рамках достижения национальных целей правительство планирует реализовать единый план, который позволит объединить в единый алгоритм 19 национальных проектов на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года, более 40 государственных программ, отраслевые и региональные стратегии, дорожные карты, иные стратегические документы. В реализации стратегической цели участвуют также институты развития, государственные корпорации, системообразующие организации. Для оценки достигнутых результатов разработано свыше 90 показателей, а в качестве системы контроля установлена двухуровневая система: операционная — мониторинг по показателям, и стратегическая — выявление причинно-следственных связей при недостижимости результатов. В комплексе данные показатели отражают уровень социально-экономического развития регионов на базе экономических, экологических индикаторов, уровня жизни населения, инвестиционного, инновационного развития. Так, например, увеличение объема инвестиций в основной капитал за счет постоянного улучшения инвестиционного климата, обеспечение устойчивого роста доходов населения и уровня пенсионного обеспечения не ниже инфляции, обеспечение реального роста дохода на одного работника субъекта малого и среднего предпринимательства, увеличение доли креативных индустрий в экономике, увеличение экспорта туристских услуг, улучшение качества среды для жизни, реализация программ адаптации к изменениям климата, обеспечение технологической независимости и формирование новых рынков и иные. Помимо показателей, отражающих эффективность государственных программ и проектов, установлены показатели оценки эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов РФ и органов исполнительной власти субъектов, характеризующие достижение показателей национальных целей развития. Среди них: уровень доверия к власти, численность населения субъекта РФ, качество среды для жизни в опорных населенных пунктах, суммарный коэффициент рождаемости, доля автомобильных дорог крупнейших городских агломераций и автомобильных дорог регионального значения, соответствующих нормативам, индекс роста реального среднедушевого денежного дохода населения и другие. Области развития каждого из стратегических национальных приоритетов лежат в сфере

<sup>17</sup> Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/ZsnFICpxWkNEXeTfQdmcFHNei2FhcR0A.pdf> (дата обращения: 01.02.2026).

ответственности сразу нескольких федеральных органов исполнительной власти и государственных программ. В.П. Назаров и В.А. Афиногенов указывают на возможную неэффективность конечных результатов в случае подобной системы распределения ответственности, а также с учетом применения различных источников финансирования [Назаров, Афиногенов 2022]. Такая модель требует унификации критериев эффективности, системы мониторинга и периодичности его исполнения в ответственных структурах. Однако подобная система реализации эффективно показала себя в контексте реализации межведомственных флагманских проектов, особенность которых заключается во взаимозависимости компонентов развития, а также в необходимости консолидации ресурсов для достижения результатов нескольких структур и субъектов.

В рамках целеполагания регион рассматривается как среднее звено в иерархии социально-экономических систем: макроэкономические цели регионального развития совпадают с целями национальной системы; мезоэкономические цели регионального развития объединяют цели субъектов микроуровня (предприятий, хозяйствующих субъектов) в отраслевом контексте. Постановка целей в системе стратегического планирования региона основывается на долгосрочных перспективах развития территории с учетом имеющихся в ее распоряжении ресурсов, возможностей активизации потенциала и преодоления вероятных угроз [Lobkova et al. 2021].

### **Зарубежный опыт стратегического регионального планирования**

Зарубежный опыт указывает на привлечение международных организаций к процессу создания стратегических региональных планов. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР — международная экономическая организация развитых стран) оказывала поддержку Хорватии, Греции, Словении, Швеции, Пьемонту (Италия) и Уэльсу (Великобритания) в формировании стратегических приоритетов регионального развития, выстраивании многоуровневых систем управления и разработке методов стратегического планирования. Стратегия регионального развития в странах Европы зависит от интеграции и согласованности национальных, субнациональных и наднациональных целей<sup>18</sup>. Наднациональные институты также могут быть вовлечены в процесс: устанавливать цели высокого уровня, предоставлять финансирование, или и то и другое. В Германии система контрактов и соглашений между различными уровнями власти играет решающую роль в региональном развитии, примером чего служит «Совместная задача по улучшению региональных экономических структур» (Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur, или GRW)<sup>19</sup>. Эта программа, являющаяся результатом совместных усилий федерального правительства и земель, предназначена для поддержки экономического развития в структурно слабых регионах. В рамках GRW оба уровня власти совместно планируют, финансируют и реализуют проекты, которые улучшают инфраструктуру, поддерживают бизнес и повышают региональную конкурентоспособность.

Реализация региональных стратегий развития начинается с разработки стратегического цикла, который предлагает структуру, механизмы, применяемые специалистами в том числе для устранения проблем на ранних этапах и преодоления препятствий в ходе реализации. Для реализации стратегии также необходима сильная внутренняя инфраструктура, эффективная работа ведомств и государственных служащих. В последние годы активно внедряется практика управления, основанного на данных и результатах, оптимизация ресурсов, укрепляется многоуровневая система управления. Стратегии регионального развития не всегда согласованы с бюджетными циклами, а также

<sup>18</sup> The governance of place-based policies now and in the future? // OECD [Электронный ресурс]. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/place-based-policies-for-the-future\\_de4634ab/e5ff6716-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/place-based-policies-for-the-future_de4634ab/e5ff6716-en.pdf) (дата обращения: 01.02.2026).

<sup>19</sup> Boosting the regional economy // Federal Ministry for Economic Affairs and Energy [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/EN/Dossier/regional-policy.html> (дата обращения: 01.02.2026).

со сроками полномочий национального, регионального или местного правительства, поскольку их срок действия может превышать данные сроки. Что касается эффективности долгосрочных планов, устанавливая конкретные измеримые целевые показатели, правительства могут отслеживать свое продвижение к достижению поставленных целей и оценивать эффективность своих стратегий. Однако для того, чтобы мониторинг и оценка служили инструментом управления, они должны быть встроены в управленческую систему. Например, в Чехии оценка промежуточных результатов регионального развития основана на показателях, установленных на этапе создания концепции развития<sup>20</sup>. Оценка достижимых параметров служит механизмом измерения прогресса. Этот процесс позволяет выявлять области, в которых прогресс может отставать, и вносить необходимые корректировки для обеспечения соответствия стратегическим целям, что повышает адаптивность региональных стратегий с учетом чувствительности к меняющимся условиям.

Несмотря на повышенный интерес к индикаторам стратегического планирования, специалисты отмечают, что измеримость важна, но метрики не должны определять ценность [Michels, Wu 2025]. Цель, которую легко измерить, часто легче достичь. Однако многие результаты развития сложны и не поддаются измерению. В результате существует тенденция слишком сильно концентрироваться на целях, которые легче количественно оценить в ущерб не менее важным, но менее измеримым задачам. Использование, например, сбалансированной системы показателей, сочетающей количественные и качественные метрики, позволяет оценить значимость трудноизмеримых, но высокоэффективных областей, связанных с региональным развитием, таких как адаптация к изменению климата, развитие инновационных экосистем или расширение институционального потенциала. Одна из существенных проблем, выявленных в практике других стран, заключается в том, что первоначальный консенсус и система взаимодействия, установленные на этапе разработки стратегии, могут ухудшаться в ходе реализации, что может означать снижение вовлеченности заинтересованных сторон со временем или несоответствие их интересов различным этапам реализации стратегического плана. Кроме того, несогласованность стратегических документов на разных уровнях государственного управления или в разных секторах может создавать путаницу и непоследовательность в реализации политики. Порой стратегии регионального развития разрабатываются без четкого финансирования или финансовых перспектив реализации или инвестиций. Еще одной важной проблемой является нехватка ресурсов и потенциала для реализации стратегических инициатив, когда региональные или местные органы власти могут не обладать необходимыми компетенциями, ресурсами или институциональными структурами для эффективной реализации сложных инициатив.

### ***Вектор стратегического регионального планирования***

Стратегия социально-экономического развития региона или муниципалитета должна быть направлена на качественные изменения социальной (рост человеческого капитала, рост занятости, расширение возможностей трудоустройства, расширение демографического потенциала) и экономической системы (повышение качества жизни населения, улучшение структуры экономики региона, поддержка и развитие малого и среднего бизнеса, повышение инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности регионального продукта и другие). Повышение эффективности территориально-пространственного планирования, реализация отраслевых и региональных стратегий являются важным инструментом обеспечения устойчивого развития и повышения качества жизни. Эффективная схема территориального планирования требует определения функциональных зон, зон планируемого размещения объектов капитального

<sup>20</sup> Improving Governance with Policy Evaluation // OECD [Электронный ресурс]. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/improving-governance-with-policy-evaluation\\_89b1577d-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/improving-governance-with-policy-evaluation_89b1577d-en.html) (дата обращения: 01.02.2026).

строительства, определения территорий с особыми экономическими режимами. В рамках реализации стратегического планирования выявляются драйверы экономического роста.

Концептуальной задачей стратегического планирования на федеральном уровне является сбережение народа России и развитие человеческого потенциала, что формирует новые направления региональной политики [Там же]. В контексте социально-экономического развития в Стратегии национальной безопасности обозначена значимость консолидированных действий, направленных на развитие российской экономики на новой технологической основе, а также охрану окружающей среды, сохранение природных ресурсов и рациональное природопользование, реализацию мероприятий по адаптации к изменениям климата. Стратегия является базовым документом стратегического планирования, определяющим национальные интересы и стратегические национальные приоритеты Российской Федерации, что указывает на необходимость следования обозначенным приоритетам во всех иных документах стратегического планирования, в том числе в социально-экономической сфере. Взаимное влияние экономической активности и климатических изменений требует от регионов РФ разработки политики реагирования на изменения. В рамках проекта «Адаптация регионов России к изменениям климата» реализуются меры по минимизации последствий климатических угроз и одновременного использования новых экономических возможностей. В результате разрабатываются инструменты для отдельных отраслей и территорий регионов. Инициативы реализуются посредством кросс-функционального и межрегионального взаимодействия. Регионы формируют стратегическую повестку исходя из приоритетных направлений развития страны, однако также регионы самостоятельны в разработке своей экономической политики исходя из конкретных потребностей и возможностей [Мизякина и др. 2021].

За последние 5–10 лет вектор стратегического планирования в контексте развития регионов и муниципальных образований в России и зарубежных странах был смещен в сторону формирования устойчивости экономических систем [Комаров и др. 2021]. Кризис, вызванный пандемией COVID-19, выявил проблемы, связанные с реализацией экономических политик в условиях высокой неопределенности. Программы и механизмы не поддавались столь быстрым изменениям, успешная адаптация и восстановление происходили не повсеместно. Если рассматривать государственные и муниципальные программы, например, по поддержке малого и среднего бизнеса, который в большей степени пострадал в данный период, то можно отметить незначительные их изменения, что говорит об отсутствии гибкости управленческих инструментов. В целом можно выделить общие черты в стратегических документах регионов по определенным областям развития:

- повышение инновационной активности регионов. Внедрение инноваций (технологических, организационных, продуктовых, процессных и других), развитие высоких технологий, формирование научной инфраструктуры являются неотъемлемым фактором конкурентоспособности регионов. Реализация данного направления возможна только с формированием многоуровневой инновационной внутренней инфраструктуры, способствующей развитию предпринимательских инициатив, взаимодействию всех заинтересованных субъектов, с наличием различных механизмов финансирования разработок, стимулирующих мер со стороны государства;
- развитие человеческого капитала как главного стратегического ресурса и повышение благосостояния населения. Воспроизводство высококвалифицированного человеческого капитала — основа неоиндустриальной модели развития отечественной экономики. Современные высокоразвитые страны в качестве базы своего стратегического развития видят знания, идеи, инфо- и когнитивные технологии. В структуре их экономики

можно наблюдать доминирование сфер, ориентированных на развитие человеческого фактора [Гречко 2016]. При структурных изменениях, происходящих в экономике, смене технологического и мирохозяйственного укладов человеческий капитал, определяемый знаниями и компетенциями, является фундаментом развития научно-технического прогресса [Глазьев и др. 2020]. Интеллектуальный компонент играет значительную роль в смене экономической парадигмы, определяя вектор мировой экономики на гармонизацию социально-экономических отношений. Согласно разработанной модели человеческого капитала, в его структуре присутствует несколько компонентов: физиологический компонент, трудовой компонент, интеллектуальный и социальный компоненты, которые формируют стоимость. Развитие социальной сферы, изменение моделей взаимодействия общества с органами государственной власти, предприятиями, интеграция в процессы социально-экономического развития становятся важными условиями устойчивости экономики регионов;

- достижение сбалансированного пространственного развития. Данное направление призвано обеспечить улучшение системы расселения и размещения производительных сил, развитие различных форм пространственной организации экономики, таких как кластеры, особые экономические зоны, ТОРы. И достижение баланса, в том числе в части повышения устойчивости экономики в сочетании с экологической и энергетической безопасностью. Обеспечение перехода к экологически чистой и ресурсосберегающей энергетике, освоение новых источников энергии; рациональное природопользование.

Так, в рамках стратегии социально-экономического развития Саратовской области выделяются 3 ключевых направления территориального развития: рост инноваций за счет обеспечения реализации возможностей человеческого капитала; повышение привлекательности территории для жизни; развитие региона как экономического центра с сильной промышленной специализацией, энергетической, строительной и транспортной инфраструктурой [Там же].

Реализация данных направлений развития определяет целый перечень программ и проектов, задач различных ведомств, структур, межрегионального и межмуниципального взаимодействия. Одной из положительных сторон внедрения стратегического планирования является разделение участниками понимания о необходимости постоянной коммуникации со всеми стейкхолдерами и принятие решений на основе партнерства для достижения целей [Лебедева, Жихаревич 2017]. Адаптация к новым вызовам предполагает постоянные процессы совершенствования механизмов и контроля за исполнением показателей эффективности. В периоды кризисов прогнозирование развития экономической ситуации осложняется за счет высокой степени неопределенности, что отражается на горизонтах планирования. Согласно последним тенденциям, период, на который разрабатываются стратегии, — 11–13 лет [Попов, Пузанов 2023]. Система стратегического управления должна обеспечивать существенное развитие в отдельных сферах, положительные изменения, инновации, что достигается посредством реализуемых программ, в которые включены инвестиционные и инновационные проекты. Как отмечает С.Ю. Глазьев, значительная роль в освоении новых технологий и модернизации производства отведена государственному сектору, государственным корпорациям, государственным кредитным организациям [Глазьев 2021]. В нашей стране значительную роль в развитии отраслей и регионов играют государственные институты. В этой связи государственные корпорации, созданные для модернизации отраслей, а также хозяйственной среды, обладающие эффективными финансовыми инструментами, при взаимодействии с частным бизнесом призваны развивать локомотивные направления

в экономике, социальной сфере, экологической политике, транспортной инфраструктуре. Так, «Ростех», «Роскосмос», «Росатом», ВЭБ.РФ являются важными институциональными агентами модернизаций и трансформаций хозяйственной среды регионального пространства. Благодаря взаимодействию органов государственной власти субъектов РФ с институтами развития реализуются меры по повышению устойчивости территорий, создаются промышленно-технологические кластеры, внедряются сложные механизмы партнерства (ГЧП, концессии, Специальный инвестиционный контракт (СПИК 2.0), Соглашение о защите и поощрении капиталовложений (СЗПК)), значимые проекты находят финансирование, создаются новые рабочие места и профессии. Госкорпорации в качестве посредников способствуют развитию межсекторального взаимодействия между крупными заводами, средними поставщиками и малым и средним бизнесом. ВЭБ.РФ синхронизирует проекты с государственными программами и национальными проектами, способствует понижению рисков через гарантии, субсидирование ставок и механизмы рентной и фискальной стабилизации. Фонд ЖКХ реализует мероприятия по модернизации коммунальной инфраструктуры, обновляет городскую среду и повышает инвестиционную привлекательность регионов. Агентство по страхованию вкладов (АСВ) стимулирует финансовые организации к ответственному видению бизнеса, укрепляет доверие к финансовым организациям, повышает устойчивость банковского сектора, а также уровень доверия граждан к финансовым институтам.

Приведем анализ распределения участия госкорпораций в субъектах по сферам (Таблица 2): технологически емкие проекты реализуются «Росатомом», «Ростехом», «Роскосмосом» в регионах с исторически сложившейся инженерной школой и производственными компетенциями, тогда как институции развития, такие как ВЭБ.РФ, Фонд содействия реформированию ЖКХ, АСВ, представлены шире в региональной сети за счет инструментов финансирования и программно-проектных механизмов (ГЧП, концессии, СПИК 2.0, СЗПК). На основе системообразующих предприятий существует возможность создавать кластеры, охватывающие смежные отрасли инжиниринг, сервисы, кадровые программы.

**Таблица 2. Направления деятельности государственных корпораций в субъектах РФ<sup>21</sup>**

<b>Институт развития</b>	<b>Роль в регионах</b>	<b>Ключевые инструменты и механизмы</b>	<b>Типовые проекты/ ниши</b>	<b>Ожидаемые эффекты</b>
«Росатом»	Якорный технологический и инфраструктурный девелопер	Проектное финансирование, СПИК 2.0, СЗПК, кластерные проекты, корпоративные стандарты	Энергомашиностроение, материаловедение, радиоизотопы, композиты, новые производственные мощности и сервисы	Высокотехнологичная занятость, рост производительности, экспорт, налоговая база, технологический трансфер
«Ростех»	Индустриальный интегратор и локализатор критических технологий	Долгосрочные оффтейк-контракты, кооперационные программы с МСП, НИОКР, импортонезависимость	Приборостроение, авиадвигатели, радиоэлектроника, гражданская продукция двойного назначения	Развитие цепочек поставок, повышение сложности продукции, диверсификация региональной промышленности
«Роскосмос»	Научно-космический кластер и высокоточная мехатроника	Консорциумы НИОКР, испытательные стенды, космическая инфраструктура, ГЧП	Ракетно-космическая техника, спутниковые сервисы, навигация, дистанционное зондирование	Иновации, прикладные сервисы для АПК/недропользования/логистики, экспорт интеллектуальных услуг
ВЭБ.РФ	Финансовый архитектор и координатор программ развития	Проектное и синдицированное финансирование, гарантии, субсидии, структурирование ГЧП/концессий	Транспорт и логистика, городское развитие, индустриальные парки, цифровая и зеленая инфраструктура	Закрытие дефицита длинных денег, мультипликаторы инвестиций, снижение рисков, ускорение ввода объектов

<sup>21</sup> Составлено авторами.

Фонд ЖКХ	Обновление городской и коммунальной инфраструктуры	Софинансирование, стандарты модернизации, мониторинг проектов	Расселение аварийного жилья, модернизация сетей, энергоэффективность МКД	Рост качества жизни, повышение инвестиционной привлекательности, снижение издержек бизнеса
АСВ	Финансовая стабильность и защита сбережений	Гарантии вкладов, санационные процедуры, управление активами	Стабилизация банковских систем регионов, предотвращение цепных дефолтов	Доверие домохозяйств и МСП, снижение транзакционных рисков, устойчивость регионального кредитования

В результате сформированы профили развития регионов: от якорных индустриальных узлов и моногородов до территорий, где доминируют инфраструктурные и коммунальные проекты. Такой формат облегчает анализ глубины локализации цепочек добавленной стоимости и масштаба кооперации малого и среднего бизнеса вокруг опорных активов госкорпораций.

### ***Направления развития механизма стратегического планирования***

Подводя итоги современной практики стратегического управления на региональном и муниципальном уровне, можно заключить, что одним из серьезных препятствий на пути к достижению эффективности инструментария является отсутствие согласованности в документах стратегического планирования различного уровня и их взаимозависимости. Данный недочет существенным образом влияет на всю систему долгосрочных приоритетов развития. В качестве направлений для совершенствования данного механизма целесообразно предложить ряд мер.

1. Зарубежный опыт показал эффективность многоуровневых механизмов управления, обеспечивающих основу стратегии, а также защиту от воздействия политических изменений. В многоуровневой системе управления задачи распределены между различными уровнями государственного управления — национальным, региональным и местным, что требует скоординированного подхода к реализации стратегии. Органы принятия решений, такие как межправительственные комитеты или региональные советы, объединяют представителей различных уровней государственного управления и неправительственных структур. Такая структура позволяет стратегиям отражать общие долгосрочные цели, а не интересы отдельных политических субъектов. Регулярные мониторинги эффективности реализации программ и проектов обеспечивают прозрачность и препятствуют смене курса приоритетов. Например, местные органы власти часто отчитываются о результатах направлений деятельности перед региональными советами или федеральными надзорными органами.

2. В рамках взаимодействия органов государственной власти с различными институтами должно осуществляться согласование целей и задач в стратегиях различных организационных структур, что может выражаться в детализации конкретных механизмов реализации, источников финансирования, ответственных организационных структур и алгоритма взаимодействия. Процессы целеполагания и стратегического планирования институтов поддержки, государственных корпораций также должны осуществляться в контексте регионального развития во взаимодействии с федеральными и региональными органами государственной власти. Такая практика уже реализуется: например, госкорпорация «Росатом» участвует в социально-экономическом развитии Арктической зоны. Во взаимодействии госкорпорации с органами государственной власти разработаны мастер-планы опорных населенных пунктов Арктики, при их формировании учитывалось мнение населения по вопросам развития территорий. Госкорпорация во взаимодействии с органами власти разрабатывает документы стратегического планирования, которые, в свою очередь, должны быть синхронизированы с долгосрочными планами социально-экономического

развития территорий и утверждены соответствующими субъектами (Мурманская область, Чукотский автономный округ). Согласно разработанным мастер-планам, госкорпорация будет осуществлять: развитие арктической транспортной инфраструктуры, разработку Африкандского месторождения редкоземельных металлов<sup>22</sup>, разработку месторождений золота, серебра и других природных ресурсов, строительство физкультурно-оздоровительного комплекса, создание Билибинского кластера науки и техники, модернизацию коммунальной инфраструктуры, строительство детских садов, молодежных центров, спортивных площадок и дома детского творчества. Таким образом, в рамках долгосрочного планирования институты развития, системообразующий бизнес, опорные региональные предприятия и институты должны согласовывать корпоративные цели с региональными. Сущность выработки и реализации стратегии госкорпорации состоит в том, чтобы в стратегическом управлении выбрать наиболее подходящее и эффективное направление развития из многочисленных альтернатив и направить производственно-интеллектуальный потенциал по оптимальному пути развития.

3. Развитие сетевых структур, включающих в себя разноуровневые институты и команды, будет способствовать эффективности реализации разноплановых задач, слаженной реализации целей долгосрочного планирования на уровне регионов и отраслей. Сетевые структуры, принимая различные конфигурации, способны гибче адаптироваться к быстро меняющейся среде.

### **Заключение**

Проблемы, присущие реализации стратегии регионального развития, многогранны и обусловлены главным образом сложностью многоуровневых систем управления. Это усугубляется разнообразием заинтересованных сторон на местном, региональном и национальном уровнях, что требует деликатной координации и тонкой настройки инициатив с учетом различных интересов. Более того, разнообразие характера и масштабов стратегических планов на разных уровнях государственного управления может привести к потенциальному дублированию, несоответствиям и размыванию целей. Успешная реализация любой стратегии регионального развития требует тонкого согласования краткосрочных результатов с долгосрочными целями при эффективном распределении человеческих, финансовых, информационных и иных ресурсов, а также механизмов управления. Решение этих проблем требует развития многоуровневых механизмов управления, способствующих формированию институциональной среды, и скоординированных действий на протяжении всего процесса реализации.

### **Список литературы:**

Батчаев А.Р., Жихаревич Б.С. Социально-экономическое планирование в Санкт-Петербурге: до и после первого стратегического плана 1997 года. Набросок исторического очерка. СПб.: Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр», 2022.

Глазьев С.Ю. Стратегическое планирование как интегративный элемент в системе управления развитием // Экономическое возрождение России. 2021. № 3(69). С. 14–19. DOI: [10.37930/1990-9780-2021-3-69-14-19](https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-3-69-14-19)

Глазьев С.Ю., Орлова Л.Н., Воронов А.С. Человеческий капитал в контексте развития технологических и мирохозяйственных укладов // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2020. № 5. С. 3–23. DOI: [10.38050/01300105202051](https://doi.org/10.38050/01300105202051)

Гречко М.В. Человеческий капитал в неоиндустриальной модели развития отечественной экономики: значение, соответствие, дисконтены // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2016. № 33(315). С. 16–36.

<sup>22</sup> При участии «Росатома» разработаны мастер-планы Полярных Зорь, Билибино и Певека // Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики. [Электронный ресурс]. URL: <https://erdc.ru/news/pri-uchastii-rosatoma-razrabotany-master-planu-polyarnykh-zor-bilibino-i-peveka/> (дата обращения: 12.10.2025).

- Жихаревич Б.С., Прибышин Т.К. Стратегии развития городов: российская практика 2014–2019 гг. // *Пространственная экономика*. 2019. Т. 15. № 4. С. 184–204. DOI: [10.14530/se.2019.4.184-204](https://doi.org/10.14530/se.2019.4.184-204)
- Комаров В.М., Акимова В.В., Коцюбинский В.А., Земцов С. П. Сравнительный анализ подходов к разработке долгосрочных государственных стратегий в России и мире // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2021. № 1. С. 56–75. DOI: [10.17323/1999-5431-2021-0-1-56-74](https://doi.org/10.17323/1999-5431-2021-0-1-56-74)
- Лебедева Н.А., Жихаревич Б.С. Стратеги о стратегическом планировании // *Региональная экономика. Юг России*. 2018. № 1(19). С. 6–15. DOI: [10.15688/re.volsu.2018.1.1](https://doi.org/10.15688/re.volsu.2018.1.1)
- Мизьякина О.Б., Муравлева Т.В., Мягкова Т.Л. Стратегический вектор экономического развития регионов России // *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2021. Т. 230. № 4. С. 454–460. DOI: [10.38197/2072-2060-2021-230-4-454-460](https://doi.org/10.38197/2072-2060-2021-230-4-454-460)
- Назаров В.П., Афиногенов Д.А. Стратегическое планирование в России: новый этап развития // *Полис. Политические исследования*. 2022. № 4. С. 32–46. DOI: [10.17976/jpps/2022.04.04](https://doi.org/10.17976/jpps/2022.04.04)
- Попов Р.А., Пузанов А.С. Стратегическое планирование на местном уровне. М.: Фонд «Институт экономики города», 2023.
- Lobkova E., Lobkov K., Mehta N. Strategic Planning of Regional Development as Instrument of Ensuring Stability and Economic Security of a Territory // *E3S Web of Conferences*. 2021. Vol. 295. DOI: [10.1051/e3sconf/202129501019](https://doi.org/10.1051/e3sconf/202129501019)
- Michels J., Wu Y. Implementing Regional Development Strategies: A Practitioner's Guide // *OECD Regional Development Papers*. 2025. No. 162. DOI: [10.1787/ae8b0b0e-en](https://doi.org/10.1787/ae8b0b0e-en)

#### **References:**

- Batchaev A.R., Zhixarevich B.S. (2022) *Sotsial'no-ekonomicheskoye planirovaniye v Sankt-Peterburge: do i posle pervogo strategicheskogo plana 1997 goda. Nabrosok istoricheskogo ocherka* [Socioeconomic planning in St. Petersburg: Before and after the first main plan of 1997. Outline of a historical essay]. Saint Petersburg: Mezhdunarodnyy tsentr sotsial'no-ekonomicheskikh issledovaniy "Leont'yevskiy tsentr".
- Glazyev S.Yu. (2021) Strategic Planning as an Integrative Feature in Development Management System. *Ekonomicheskoye vozrozhdeniye Rossii*. No. 3(69). P. 14–19. DOI: [10.37930/1990-9780-2021-3-69-14-19](https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-3-69-14-19)
- Glazyev S.Yu., Orlova L.N., Voronov A.S. (2020) Human Capital in the Context of Technological Development and World Economic Paradigms. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika*. No. 5. P. 3–23. DOI: [10.38050/01300105202051](https://doi.org/10.38050/01300105202051)
- Grechko M.V. (2016) Human Capital as Part of the Neo-Industrial Model for Development of Domestic Economy: Significance, Inconsistency, Discontents. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya*. No. 33(315). P. 16–36.
- Komarov V.M., Akimova V.V., Kotsyubinskiy V.A., Zemtsov S.P. (2021) Comparative Analysis of the Development Approaches to Long-Term Government Strategies in Russia and in the World]. *Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya*. No. 1. P. 56–75. DOI: [10.17323/1999-5431-2021-0-1-56-74](https://doi.org/10.17323/1999-5431-2021-0-1-56-74)
- Lebedeva N.A., Zhikharevich B.S. (2018) Strategists about Strategic Planning. *Regiona'naya ekonomika. Yug Rossii*. No. 1(19). P. 6–15. DOI: [10.15688/re.volsu.2018.1.1](https://doi.org/10.15688/re.volsu.2018.1.1)
- Lobkova E., Lobkov K., Mehta N. (2021) Strategic Planning of Regional Development as Instrument of Ensuring Stability and Economic Security of a Territory. *E3S Web of Conferences*. Vol. 295. DOI: [10.1051/e3sconf/202129501019](https://doi.org/10.1051/e3sconf/202129501019)
- Michels J., Wu Y. (2025) Implementing Regional Development Strategies: A Practitioner's Guide. *OECD Regional Development Papers*. No. 162. DOI: [10.1787/ae8b0b0e-en](https://doi.org/10.1787/ae8b0b0e-en).
- Mizyakina O.B., Muravleva T.V., Myagkov T.L. (2021) Strategic Vector of Russian Regions for Economic Development. *Nauchnyye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii*. Vol. 230. No. 4. P. 454–460. DOI: [10.38197/2072-2060-2021-230-4-454-460](https://doi.org/10.38197/2072-2060-2021-230-4-454-460)

Nazarov V.P., Afinogenov D.A. (2022) Strategic Planning in Russia: New Stage of Development. *Polis. Politicheskiye issledovaniya*. No 4. P. 32–46. DOI: [10.17976/jpps/2022.04.04](https://doi.org/10.17976/jpps/2022.04.04)

Popov R.A., Puzanov A.S. (2023) *Strategicheskoye planirovaniye na mestnom urovne* [Strategic planning at the local level]. Moscow: Fond “Institut ekonomiki goroda”.

Zhikharevich B.S., Pribyshin T.K. (2019) Urban Development Strategies: Russian Practice 2014–2019. *Prostranstvennaya Ekonomika*. Vol. 15. No. 4. P. 184–204. DOI: [10.14530/se.2019.4.184–204](https://doi.org/10.14530/se.2019.4.184-204)