

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-3-23-35
УДК 338.2+352(045)
JEL R00, P21, O20

Формирование стратегии как составляющей управления социально-экономическим развитием муниципального района

С.В. Богачев, Л.И. Гончаренко, А.С. Иваненко

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Целью исследования выступает формирование стратегии социально-экономического развития территории. Ее актуальность обусловлена тем, что методы и инструменты долгосрочного (в том числе стратегического) планирования играют важную роль в системе управления муниципальным районом. В ходе работы было выявлено, что для создания такой стратегии целесообразно как использование типовой методики, так и разработка индивидуальных решений, обусловленных особенностями объекта стратегического планирования и наличием данных о его деятельности за определенный период. Подобные решения обычно требуются на последующих этапах формирования стратегии – таких как диагностика, оценка конкурентоспособности с помощью кластерного анализа, целеполагание, обоснование флагманских проектов (разработка сценариев, оценка необходимых финансовых ресурсов). При этом учитывается место (специализация) муниципального района, его роль в развитии экономики субъекта Федерации, а также другие факторы, связанные с действующей стратегией его социально-экономического развития, результатами оценки конкурентоспособности с помощью кластерного анализа; источниками финансирования и др. Авторами исследования обоснована необходимость мониторинга, анализа, хранения и размещения в открытом доступе детальной информации об изменениях целей стратегии муниципального района в процессе ее реализации и индикаторах их достижения. При выполнении работы был использован ряд научных методов, таких как анализ и синтез, дедукция и индукция, системный подход, аналогия, сравнение, группировка, логическое обобщение, графическое представление информации, контент-анализ литературных источников. По результатам исследования сформулированы методические рекомендации, которые будут полезны специалистам сферы управления муниципальным районом при разработке и реализации стратегии социально-экономического развития.

Ключевые слова: муниципальный район; управление; социально-экономическое развитие; стратегия; цели и индикаторы их достижения

Для цитирования: Богачев С.В., Гончаренко Л.И., Иваненко А.С. Формирование стратегии как составляющей управления социально-экономическим развитием муниципального района. *Управленческие науки = Management Sciences*. 2025;15(3):23-35. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-3-23-35

ORIGINAL PAPER

Strategic Planning as a Component of the Managing the Socio-Economic Development of a Municipal District

S.V. Bogachov, L.I. Goncharenko, A.S. Ivanenko

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

The aim of this study is to develop a strategy for the socio-economic development of a given territory. The relevance of this issue stems from the fact that long-term, including strategic, planning tools and methods play a vital role in the governance system of a municipal district. The research revealed that both standardized methodologies and customized solutions are appropriate for the development of such strategies, depending on the characteristics of the planning object and the availability of data on its performance over a certain period. These custom solutions are especially necessary in later stages of strategic development, such as

diagnostics, competitiveness assessment through cluster analysis, goal setting, and the justification of flagship projects (including scenario development and estimation of required financial resources). The strategy must take into account the municipality's specialization, its role in the regional economy, the existing socio-economic development strategy, results of cluster-based competitiveness assessments, funding sources, and other contextual factors. The authors justify the need for continuous monitoring, analysis, documentation, and open access publication of detailed information on changes to the strategy's objectives and the indicators used to measure their achievement. The research employed a variety of scientific methods, including analysis and synthesis, deduction and induction, systems thinking, analogy, comparison, classification, logical generalization, graphical data presentation, and content analysis of literature sources. Based on the results, methodological recommendations were formulated for professionals involved in municipal governance to assist in the development and implementation of socio-economic development strategies.

Keywords: municipal district; management; socio-economic development; strategy; strategic goals and performance indicators

For citation: Bogachov S.V., Goncharenko L.I., Ivanenko A.S. Strategic planning as a component of the managing the socio-economic development of a municipal district. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2025;15(3):23-35. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-3-23-35

ВВЕДЕНИЕ

Долгосрочное планирование выступает важной функцией муниципального и регионального управления, поскольку позволяет оценить потенциал территории субъекта Федерации, муниципального образования или района и определить перспективы социально-экономического развития в контексте решения задач создания комфортных условий жизни населения за счет обеспечения качественного экономического роста и укрепления экологической безопасности.

Результаты долгосрочного планирования на основе стратегического подхода обычно оформляются в виде документа «Стратегия социально-экономического развития» (далее — Стратегия), а его горизонт планирования, как правило, не превышает 15 лет в зависимости от имеющегося потенциала, поставленных стратегических задач и финансовых возможностей. В настоящее время органы регионального и муниципального управления располагают подобным опытом; у них также имеется соответствующее нормативно-правовое и методическое обеспечение. Кроме того, теоретические и прикладные аспекты стратегического планирования и управления находятся в центре внимания ученых и практиков, о чем свидетельствуют многочисленные публикации. Так, А.В. Виленский [1], Р.А. Попов и А.С. Пузанов [2], М.И. Агабалаев и М.И. Гасанов [3] оценивали и критиковали организацию стратегического планирования на местном уровне; А.В. Меркулов [4] исследовал управленческий аспект подобного планирования с точки зрения социально-экономического развития; Н.А. Комаровский и Л.Н. Баранова [5], А.Я. Троцкий и А.В. Величко [6] рассматривали конкурентоспособность и возможности оценки территории в контексте разработки Стратегии. Д.А. Абашев и В.В. Яновский [7] анализировали новые тенденции в региональном стратегическом планировании; А.М. Сэд и С.О. Ним [8],

Е.В. Чистопольская [9] определяли критерии оценки на основе ESG-принципов¹ и ранжирования социально-экономического развития муниципальных образований региона; Л.К. Агаева [10], Ф.У. Назарова [11], Е.С. Куликова [12] акцентировали внимание на разработке долгосрочных планов и стратегий развития сельских агломераций (обычно территориально совпадающих с муниципальными районами).

В целом, соглашаясь с выводами, сделанными авторами представленных научных работ, считаем необходимым обратить внимание на недостаточную изученность вопросов касательно применения типовых методик создания Стратегии на перспективу. Следует учитывать результаты ее реализации посредством использования инструментов долгосрочного планирования в системе управления муниципальным районом, включая изменения индикаторов достижения стратегических целей в связи с трансформацией нормативно-правовой базы в области пространственного развития и муниципального управления.

Авторы ставили своей целью разработку научно-методических рекомендаций по применению типовых методик и индивидуальных решений при формировании вышеупомянутой стратегии как составляющей системы управления муниципальным районом. Для достижения цели были решены следующие задачи: определены особенности данной территории как объекта стратегического планирования; проанализированы этапы разработки Стратегии и выявлены ограничения применения типовой методики; сформулированы предложения по обоснова-

¹ Аббревиатуру ESG (англ. Environmental, Social, Governance) можно расшифровать как «природа, общество, управление». Это свод правил и подходов к ведению бизнеса, которые способствуют его устойчивому развитию.

нию индивидуальных решений, позволяющих снять ограничения по применению типовой методики.

Теоретический вклад авторов работы состоит в дальнейшем совершенствовании методологии стратегического планирования на местном уровне с учетом типа муниципального образования, численности населения, институциональной и отраслевой структуры его экономики, а также роли в социально-экономическом развитии субъекта Федерации. Практическое значение заключается в обосновании целесообразности дополнения типовых методик Стратегии муниципального района индивидуальными решениями, позволяющими преодолеть ее информационные ограничения, а также разработке флагманских проектов для повышения степени финансовой самостоятельности района и снижения его зависимости от региональных и федеральных дотаций.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Процесс создания Стратегии для территории — субъекта Федерации, муниципального образования или муниципального района — регламентируется нормативно-правовыми документами федерального, регионального и муниципального уровня, в том числе методическими рекомендациями. В качестве информационной базы в ходе работы использовались данные Росстата и мониторинга социально-экономического развития муниципального района за предыдущие пять лет; отчеты по Плану реализации мероприятий в соответствии с действующей Стратегией муниципального района, оперативные данные о состоянии отдельных отраслей, сфер деятельности, предприятий и организаций.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Подготовительный этап разработки стратегии социально-экономического развития

Рассмотрим процесс разработки Стратегии на примере Данковского муниципального района Липецкой области. Решение о создании документа «Стратегия социально-экономического развития Данковского муниципального района Липецкой области до 2030 г.» (далее — Стратегия Данковского района 2030) было принято в начале 2024 г. Рабочая группа, в состав которой вошли представители местной администрации и сотрудники Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, определила, что разработка проекта Стратегии Данковского района 2030 будет осуществляться в два этапа: на первом выполняется диагностика

его социально-экономического состояния конкурентоспособности в масштабе Липецкой области в 2018–2023 гг; на втором этапе с учетом основных положений документа «Стратегия социально-экономического развития Липецкой области на период до 2030 г.»² (далее — Стратегия Липецкой области 2030), Долгосрочного плана социально-экономического развития Данковской сельской агломерации (Данков и прилегающая территория) на период до 2030 г. и итогов предыдущего этапа — формирование проекта Стратегии Данковского района 2030.

На первом этапе требовалось учесть два существенных момента. Во-первых, действующая Стратегия социально-экономического развития Данковского муниципального района на период до 2024 г.³ (далее — Стратегия Данковского района 2024) принималась три года назад, и тогда ее основные положения были актуальными. Поэтому для выявления и обобщения современных ключевых социально-экономических проблем территории применялось сочетание аналитических и графических методов, характеризующих его текущее состояние. Во-вторых, разработка Стратегии Липецкой области 2030 осуществлялась в рамках единой методики анализа тенденций социально-экономического развития и оценки конкурентоспособности региона (в том числе Данковского муниципального района). Оценка уровня конкурентоспособности области выполнена «по семи направлениям межрегиональной конкуренции и с учетом Индекса конкурентоспособности регионов AV RCI⁴, анализа позиций в рамках ключевых российских региональных рейтингов, учитывающих различные факторы (включая инвестиционную привлекательность, критерии ESG; разработку и внедрение инноваций), а также результатах SWOT-анализа»⁵.

² Закон Липецкой области от 25.10.2022 № 207-ОЗ «Стратегия социально-экономического развития Липецкой области на период до 2030 г.». URL: <https://docs.cntd.ru/document/406267509>

³ Стратегия социально-экономического развития Данковского муниципального района на период до 2024 года (ред. решения Данковского районного Совета депутатов Липецкой обл. от 23.12.2020 г № 21) URL: <https://admdankov.ru/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-dankovskogo-munitsipalnogo-rayona/?ysclid=mcna0mbyny903205268>

⁴ Индекса конкурентоспособности регионов AV RCI. AV Group. URL: <https://av-group.ru/post/306>

⁵ Закон Липецкой области от 25.10.2022 № 207-ОЗ «Стратегия социально-экономического развития Липецкой области на период до 2030 г.». URL: <https://docs.cntd.ru/document/406267509>

Сильные стороны (S) G5^a, G3. Наличие природных и трудовых ресурсов. G1. Наличие условий для дальнейшего развития промышленного комплекса. G5. Наличие черноземов (плодородных почв) и условий развития растениеводства и животноводства. G7. Сложившаяся практика привлечения инвестиций. G6 Наличие условий для выравнивания территориальной асимметрии развития района. G6 Наличие развитой социальной инфраструктуры. G2 Наличие общественного согласия в районе. G6 Высокая транспортная доступность	Слабые стороны (W) G1. Моноотраслевая структура экономики. G1. Производство продукции с низкой долей добавленной стоимости. G3. Старение кадров. G7. Дотационный бюджет, зависимость от регионального центра. G3. Сложная демографическая ситуация, естественная убыль населения и увеличение доли населения пенсионного возраста с резким ростом социальной нагрузки на общество. G3 Низкий миграционный приток населения. G3 Снижение трудового потенциала, недостаток квалифицированных кадров
Возможности (O) G3. Вовлечение в производственную деятельность формально незанятых в экономике района трудовых ресурсов. G1. Развитие производств с высокой долей добавленной стоимости. G5. Вовлечение в севооборот неиспользуемых сельскохозяйственных земель. G4. Развитие малого бизнеса. G6. Развитие реального сектора экономики с учетом потенциальных возможностей территорий G1 Развитие рынка платных социальных услуг. G6 Развитие механизмов предоставления жилья, в том числе ипотечного кредитования	Угрозы (T) G7. Дефицит финансовых ресурсов. G6. Ухудшение экологической ситуации. G3 Сложная демографическая ситуация, старение населения с резким ростом социальной нагрузки. G3. Возрастание дифференциации доходов населения, порождающей отток кадров из социальной сферы

Рис. 1 / Fig. 1. Матрица результатов SWOT-анализа экономики и социальной сферы с учетом направлений конкуренции / SWOT analysis matrix results for the economy and social sector, considering competitive dimensions

Источник / Source: составлено автором по данным «Стратегии социально-экономического развития Данковского муниципального района на период до 2024 г.» (ред. решения Данковского районного Совета депутатов Липецкой области № 21 от 23.12.2020) URL: <https://admdankov.ru/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-dankovskogo-munitsipalnogo-rayona/> (дата обращения: 17.01.2025) / Compiled by the author based on the "Strategy for the socio-economic development of the Dankovsky municipal district for the period up to 2024" (as amended by the decision of the Dankovsky District Council of Deputies of the Lipetsk Region dated 12/23/2020 No. 21). URL: <https://admdankov.ru/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-dankovskogo-munitsipalnogo-rayona/> (accessed on 17.01.2025).

Примечание / Note: ^a — Направления конкуренции: **G1.** Рынки; **G2.** Институты; **G3.** Человеческий капитал; **G4.** Инновации и информация; **G5.** Природные ресурсы и устойчивое развитие; **G6.** Пространство и реальный капитал; **G7.** Инвестиции и финансовый капитал / Competitive dimensions: **G1.** Markets; **G2.** Institutions; **G3.** Human capital; **G4.** Innovation and information; **G5.** Natural resources and sustainable development; **G6.** Space and physical capital; **G7.** Investment and financial capital.

Таблица 1 / Table 1

Удельный вес показателей смежных с Данковским районом муниципальных образований в масштабе Липецкой области, % / Share of Indicators from Municipalities Adjacent to Dankovsky District within Lipetsk region, %

Наименование показателя / Name of the indicator	Данковский район/ Dankovsky district	Лебедянский район/ Lebedyansky district	Чаплыгинский район / Chaplyginsky district	Лев-Толстовский район/ Lev-Tolstoy district
Оборот организаций по всем видам деятельности	1,5	3,5	1,4	0,6
Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по всем видам деятельности	1,6	4,0	1,1	0,7
Инвестиции в основной капитал	2,7	3,7	1,1	2,6
Оборот розничной торговли	1,9	2,6	1,8	0,8
Грузооборот автомобильного транспорта всех видов деятельности	2,3	2,1	3,7	4,3
Валовой сбор зерна (в весе после доработки)	6,5	4,2	7,3	4,3
Производство мяса (скот и птица на убой в живом весе)	9,4	1,3	1,3	14,4
Производство молока	2,0	5,3	4,8	1,6

Источник / Source: составлено авторами по данным: Социально-экономическое положение Данковского района январь–декабрь 2023. Липецк: Липецкстат; 2024. 21:11–18 / Compiled by the author based on data Socio-economic situation of Dankovsky district January–December 2023. Lipetsk: Lipetskstat, 2024. 21:11–18

По аналогии со Стратегией Липецкой области 2030 в разрабатываемом проекте Стратегии Данковского района 2030 актуализирована и адаптирована к семи направлениям конкуренции матрица результатов SWOT-анализа для экономики и социальной сферы (из Стратегии Данковского района 2024) (рис. 1).

Аналитический этап разработки стратегии социально-экономического развития

Диагностика конкурентоспособности Данковского района дополнена результатами сравнительного и кластерного анализов.

С учетом того, что в Стратегии Липецкой области 2030 три смежных с Данковским района отнесены к составу агломерации второй очереди (после Липецко-Елецкой), для оценки конкурентоспособности в ее составе целесообразно сравнить удельный вес показателей этих районов относительно областных (табл. 1).

Согласно данным табл. 1, Данковский район занимает в основном среднее положение среди прочих, отнесенных к агломерации второй очереди, и лидирует только по сбору зерна и производству мяса.

Для более детального изучения конкурентоспособности рассматриваемой территории был применен кластерный анализ, включающий пять этапов (рис. 2).

На рис. 3 отображено распределение районов Липецкой области в относительном пространстве, исходя из их экономических показателей. Районы объединены в три кластера (выделены цветом) по признаку схожести этих показателей в многомерном пространстве: входящие в третий имеют высокую вариацию, но существенно отличаются от двух других (поэтому представляют отдельную группу). Это же подтверждается результатами кластерного анализа в среде R.

Согласно результатам расчетов (рис. 4), общая вариация всех признаков при распределении учтена на 67%, что свидетельствует о достаточно

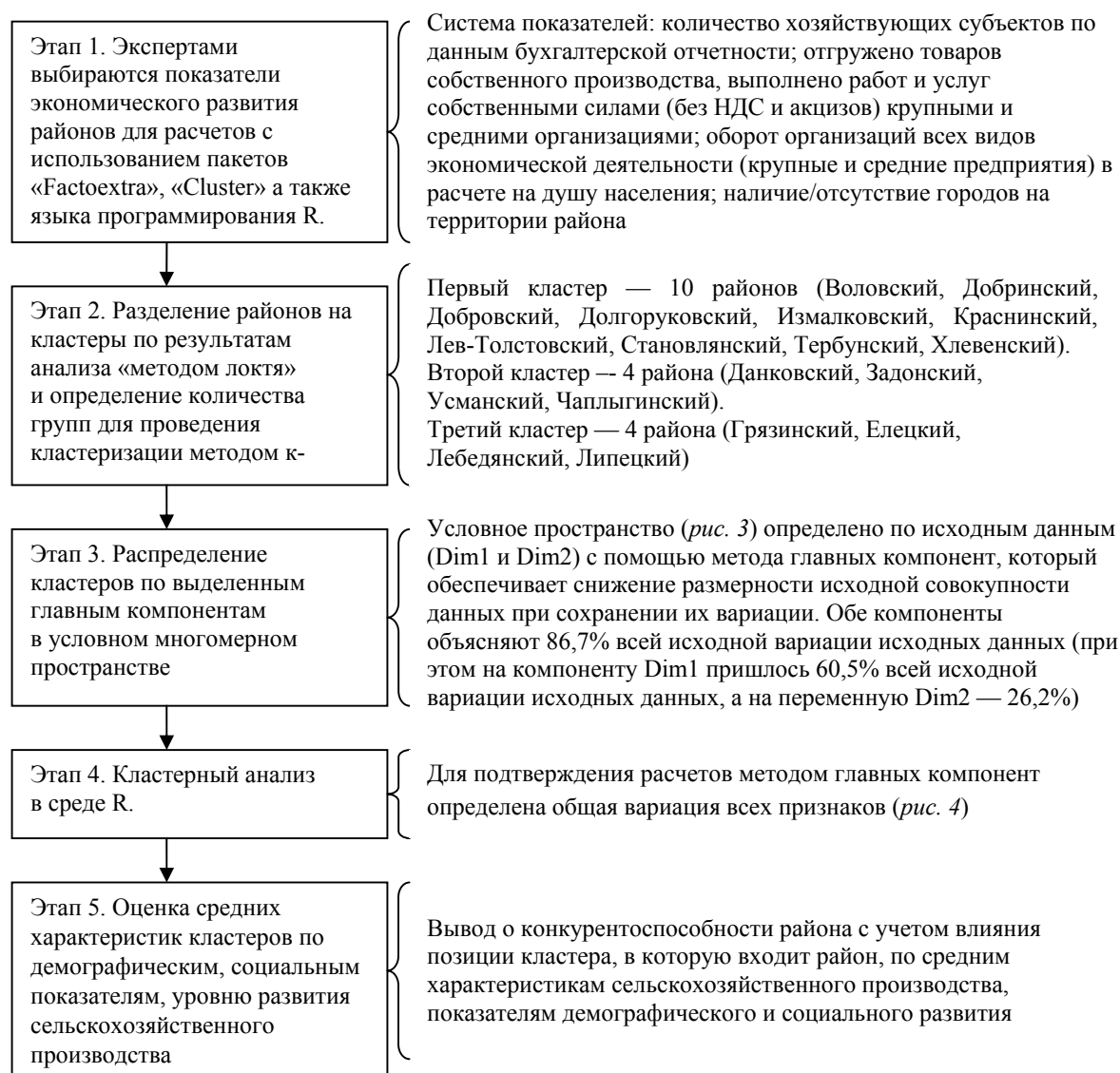


Рис. 2 / Fig. 2. Этапы кластерного анализа для оценки конкурентоспособности Данковского района / Stages of Cluster Analysis for Competitiveness Assessment of Dankovsky district

Источник/ Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

высоком его качестве. Группа районов второго кластера, в которую входит Данковский, занимает либо лидирующую позицию, либо имеет преимущества по показателям сельскохозяйственного производства, демографическим, социального развития.

Таким образом, по итогам стратегической диагностики и оценки конкурентоспособности было определено, что Данковский муниципальный район является сельской агломерацией, обладающей достаточно высоким природно-ресурсным потенциалом для динамичного развития предприятий агропромышленного и туристско-рекреационного

комплексов, что обусловлено историко-культурным наследием и традициями Данкова с прилегающими к нему территориями.

Резльтирующий этап разработки стратегии социально-экономического развития

В ходе второго этапа разработки проекта документа «Стратегия Данковского района 2030» в ходе целеполагания по аналогии со Стратегией Липецкой области 2030 были определены ключевой приоритет, основная и пять дополнительных стратегических целей социально-экономического

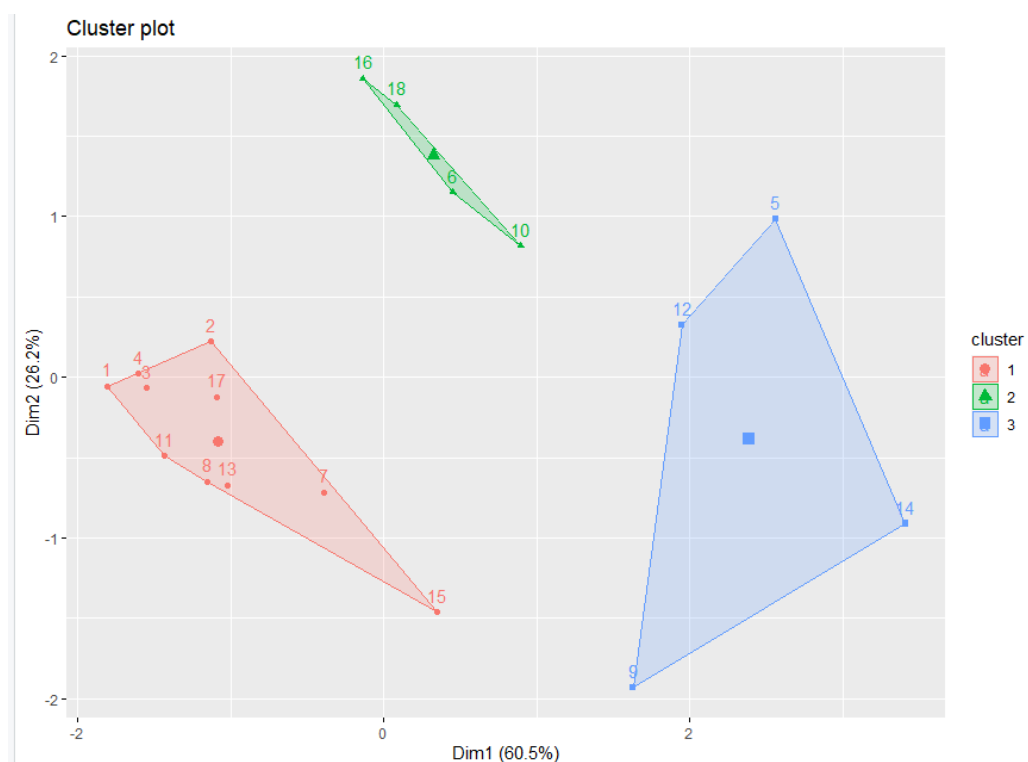


Рис. 3 / Fig. 3. Распределение кластеров по выделенным главным компонентам / Cluster Distribution by Principal Components

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

k-means clustering with 3 clusters of sizes 10, 4, 4

Cluster means:

	x1	x2	x3	x4
1	-0.6368928	-0.5835886	-0.3572928	-0.6871843
2	0.3426322	-0.1641920	-0.3504032	1.3743685
3	1.2495998	1.6231634	1.2436352	0.3435921

Clustering vector:

[1] 1 1 1 1 3 2 1 1 3 2 1 3 1 3 1 2 1 2

within cluster sum of squares by cluster:

[1] 8.370123 2.132081 11.969431
(between_SS / total_SS = 67.0 %)

Available components:

	"cluster"	"centers"	"totss"	"withinss"	"tot.withinss"	"betweenss"	"size"
[1]	"cluster"	"centers"	"totss"	"withinss"	"tot.withinss"	"betweenss"	"size"
[8]	"iter"	"ifault"					

Рис. 4 / Fig. 4. Результаты кластерного анализа в среде R / Results of Cluster Analysis Conducted in R Environment

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

развития изучаемого административного образования (рис. 5). В матричной системе целеполагания (табл. 2) представлена связь пяти стратегических целей с направлениями конкуренции Данковского района. В разделе «Целевое видение» Стратегии Данковского района 2030 содержатся индикаторы достижений для каждой из этих целей, а также

ожидаемые результаты локального экономического, социального, пространственного развития, которые (по аналогии со Стратегией Липецкой области 2030) характеризуют текущее состояние, конкурентные преимущества, ключевые проблемы, стратегические вызовы, риски и определяют цель, задачи и прогнозируемые показатели (рис. 5).

Таблица 2 / Table 2

Матричная система целеполагания / Matrix-based Goal Setting System

Направления конкуренции / Directions of competition	Стратегические цели Липецкая область (ЛО) / Strategic goals Lipetsk region	Стратегические цели Данковский муниципальный район (ДМО) / Strategic goals of Dankovsky municipal district
G1. Рынки	СЦ-4_ЛО	СЦ-4_ДМО
G2. Институты	СЦ-5_ЛО СЦ-3_ЛО	СЦ-4_ДМО СЦ-5_ДМО
G3. Человеческий капитал	СЦ-1_ЛО СЦ-2_ЛО	СЦ-1_ДМО СЦ-2_ДМО
G4. Инновации и информация	СЦ-5_ЛО	СЦ-5_ДМО
G5. Природные ресурсы и устойчивое развитие	СЦ-3_ЛО	СЦ-4_ДМО
G6. Пространство и реальный капитал	СЦ-3_ЛО	СЦ-3_ДМО
G7. Инвестиции и финансовый капитал	СЦ-3_ЛО СЦ-4_ЛО	СЦ-4_ДМО

Источник/ Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

Особое внимание было уделено обоснованию системы муниципальных флагманских проектов (МФП) в составе механизма реализации стратегии. В эту систему вошли три проекта: МФП «Данковские слободки (реализация рекреационно-туристического потенциала Данковского муниципального района)», МФП «Данковские гостинцы: аппетитно, вкусно и полезно», МФП «Укрепление экологической безопасности Данковского муниципального района», — позволяющие реализовать потенциал района в сфере туризма и производства сувенирной продукции, а также охраны окружающей среды. При этом авторы исследования руководствовались целями устойчивого развития города и прилегающих к нему территорий, связанными с обеспечением жизнедеятельности, открытости и экологической безопасности. Было показано, что дальнейшие шаги по совершенствованию туристической отрасли и ее инфраструктуры, а также деятельность, направленная на охрану окружающей среды не только создадут предпосылки для повышения привлекательности для гостей Данкова и прилегающих территорий, но и будут содействовать созданию комфортных условий жизни населения. В то же время туризм направлен на решение познавательных и воспитательных задач, связанных с сохранением и популяризацией культурного наследия и традиций старинного русского города и его пригородов (МФП «Данковские слободки»), тогда как развитие инфраструктуры и учет социально-экономических особенностей территории позволяет (наряду с традиционными видами туризма) проводить авторские гастрономические туры и тематические экскурсии

на предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности (МФП «Данковские гостинцы»). Решение экологических проблем, связанных с рекой Дон и озерами на территории района, позволит продвигать такие виды туризма, как водный, медицинский и т.д. При обосновании МФП использовались результаты кластерного и SWOT-анализов, а также экспертного оценивания возможностей роста конкурентоспособности территории для повышения уровня жизни ее населения.

Стратегия Данковского района 2030 рассчитана на шесть лет (2025–2030 гг.). Она предусматривает два трехлетних этапа, для которых разрабатываются соответствующие сценарии (инерционный и базовый) в соответствии с прогнозами социально-экономического развития Российской Федерации и Стратегии Липецкой области 2030, что объясняется дотационностью территории.

Реализация Стратегии Данковского района 2030 предполагает соответствующее финансирование. При этом необходимо учитывать особенности долгосрочного планирования сельских агломераций [10–12], поскольку Данковская сельская агломерация совпадает с территорией Данковского муниципального района⁶. Так, при обосновании МФП следует принимать во внимание мероприятия Долгосрочного плана социально-экономического развития Данковской сельской агломерации на период до 2030 г. (включая

⁶ Приказ управления сельского хозяйства Липецкой области № 42 от 20.02.2020 «Об утверждении перечня сельских агломераций на территории Липецкой области. URL: <https://base.garant.ru/73652186/>



Рис. 5 / Fig. 5. Соотношение стратегических целей Липецкой области и Данковского муниципального района / Alignment of Strategic Goals of Lipetsk Region and Dankovsky Municipal District

Источник/ Source: составлено автором на основе Закона Липецкой области № 207-ОЗ от 25.10.2022 «Стратегия социально-экономического развития Липецкой области на период до 2030 г.» URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/4800202211020006/> (дата обращения: 17.01.2025) / Compiled by the author on the basis of the Law of Lipetsk region #207-OZ dated 25.10.2022 "Strategy for the Socio-Economic Development of the Lipetsk Region for the Period up to 2030" URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/4800202211020006/> (accessed on 17.01.2025).

ЖКХ, реконструкцию и освещение улиц, ремонт дорог, благоустройство территории, культуру, образование, спорт, строительство) и источники финансирования этих мероприятий (средства федерального, регионального, местного бюджетов, а также внебюджетные).

Важно учесть, что при формировании стратегии кроме типовых потребовались и индивидуальные решения. Последние связаны с особенностями информационной базы, в частности содержания Стратегии Данковского района 2024, в основе которой — документ «Стратегия социально-экономического развития Данковского муниципального района»⁷. В течение 2010–2020 гг. он был пересмотрен в соответствии с решениями Совета депутатов Данковского муниципального района Липецкой области, связанными с изменениями в федеральных и региональных нормативно-правовых документах, регламентирующих разработку стратегий социально-экономического развития на муниципальном уровне, к которым относятся определение приоритетов развития района (2010 г.); формирование матриц SWOT-анализа в разрезе экономических комплексов и сфер деятельности (2011–2012 гг.); пространственное развитие района до 2024 г. (2018 г.), разработка муниципальных программ (2020 г.).

Преобразования коснулись как стратегических целей, так и индикаторов их реализации. Необходимо отметить, что Стратегия Данковского района 2024 включает наборы как непосредственно стратегических целей, (в последний раз корректировались в 2018 г.), так и приоритетов развития, утвержденных в 2010 г. Для каждого набора были разработаны индикаторы, достижение которых и должно быть оценено при разработке Стратегии Данковского района 2030. Однако в 2020 г. был утвержден План мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития Данковского района 2024 на 2021–2024 гг.⁸ (далее — План мероприятий 2024), и ежегодные отчеты администрации района составлялись в соответствии с этим документом. Но в связи с тем, что стратегические цели и задачи Плана мероприятий 2024 корреспондируют

с содержащимися в Стратегии Данковского района 2024, для оценки выполнения последней на основе соответствующих индикаторов рабочая группа после консультаций с экспертами приняла структуру этих отчетов. Чтобы избежать подобных коллизий, целесообразной представляется организация мониторинга данных об изменении стратегии с последующим формированием соответствующей информационной базы. При обосновании решений по корректировке стратегии требуется оценить их влияние на индикаторы достижения той цели, которую затрагивает решение, составить сравнительную таблицу и поместить ее в базу данных.

Таким образом, при решении поставленных исследовательских задач были получены результаты, обладающие элементами научной новизны, в частности:

- выявлены особенности муниципального района как объекта стратегического планирования социально-экономического развития территории — его демографические, экономические, социальные характеристики, уровень финансовой самостоятельности органов местного самоуправления и высокая финансовая зависимость от региональных и федеральных бюджетов;
- по результатам анализа определено, что ограничения типовой методики разработки стратегии социально-экономического развития муниципального района связаны с несовершенством информационной базы, требуемой для проведения стратегической диагностики и оценки конкурентоспособности района;
- предложено применение кластерного анализа распределения муниципальных районов внутри региона, внедрение информационных технологий в процесс мониторинга и корректировки принятой к реализации стратегии для обоснования индивидуальных решений, а также использование инструментов повышения финансовой самостоятельности органов местного самоуправления и снижения финансовой зависимости от региональных и федеральных бюджетов за счет разработки и реализации МФП.

ВЫВОДЫ

Подводя итоги, необходимо отметить, что типовая методика разработки Стратегии на местном уровне должна содержать конкретные рекомендации рабочей группе. В ней должны учитываться тип муниципального образования и его роль в экономическом развитии субъекта Федерации, количество проживающего в нем населения, институциональные, отраслевые и пространственные особенности. Это позволит из-

⁷ Стратегия социально-экономического развития Данковского муниципального района (принята решением Данковского районного Совета депутатов Липецкой области № 38 от 16.07.2008 г.). URL: <https://admdankov.ru/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-dankovskogo-munitsipalnogo-rayona/?ysclid=mcna0mbyny903205268>

⁸ Стратегии социально-экономического развития Данковского района 2024 на 2021–2024 гг. (Приложение к постановлению администрации Данковского муниципального района № 832 от 22.12.2020). URL: https://admdankov.ru/upload/files/documents/post_plan_meropr.pdf

бежать вопросов о глобальных трендах, связанных с цифровизацией, изменениями климата, внедрением прорывных технологий и реализацией дорогостоящих инновационных проектов для муниципальных образований, в институциональной структуре экономики которых преобладают малые и средние предприятия агропромышленного и строительного комплексов, а численность населения составляет 100 тыс. чел. и менее. Кроме того, рабочей группе следует четко определить задачи, решаемые на местном уровне (самостоятельно, совместно со смежными районами или в рамках стратегии субъекта Федерации), включая источники финансирования проектов в рамках выполнения этих задач. В приложении к типовой методике должны быть представлены примеры формулировки целей, задач, выбора и обоснования МФП.

Разработка документа «Стратегия социально-экономического развития муниципального района» предполагает использование как типовой методики, так и индивидуальных решений, обусловленных либо наличием противоречивых данных, не подходящих для целей стратегической диагностики, либо отсутствием таковых.

Одним из способов избежать неточности данных выступает формирование информационной базы, содержащей решения органов местного самоуправления об изменениях, вносимых в стратегию в ходе ее реализации. В принятых в конце 2024 — начале 2025 гг. нормативно-правовых документах федерального уровня⁹ также подчеркивается необходимость создания подобного массива данных (поскольку субъект Федерации может пересмотреть как организацию местного самоуправления, так и приоритеты пространственного развития). Его структура, наполнение и поддержка в актуальном состоянии должна стать предметом дальнейших исследований.

⁹ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.12.2024 № 4146-р об утверждении «Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 г. с прогнозом до 2036 г.». URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/strategicheskoe_planirovanie_prostranstvennogo_razvitiya/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rossii_do_2030_goda_c_prognomom_do_2036_goda/; Федеральный закон № 33-ФЗ от 20.03.2025 «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Виленский А.В. Проблемы стратегического планирования муниципального уровня. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2023;13(6–1):360–367. DOI: 10.34670/AR.2023.36.81.042
2. Попов Р.А., Пузанов А.С. Стратегическое планирование на местном уровне. М.: Фонд «Институт экономики города»; 2023. 144 с.
3. Агабалаев М.И., Гасанова А.Р. Стратегии развития муниципального образования. *Вестник Социально-педагогического института*. 2023;(1):72–77. DOI: 10.26276/2226–0188.2023.45.1.008
4. Меркулов А.В. Стратегическое планирование социально-экономического развития муниципального образования: управленческий аспект. *Естественно-гуманитарные исследования*. 2020;(28):163–169. DOI: 10.24411/2309–4788–2020–10094
5. Комаровский Н.А., Баранова Л.Н. Стратегия развития муниципального района как инструмент повышения конкурентоспособности территории. *Теоретическая экономика*. 2014;(1):49–57.
6. Троцковский А.Я., Величко О.В. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества территориальных экономических систем: базовые понятия и подходы к оценке. *Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы*. 2016;(1):140–143.
7. Абашев Д.А., Яновский В.В. Современный подход к региональному стратегическому планированию: направления и инструменты. *Управленческое консультирование*. 2017;(7):110–120.
8. Syed A.M. Environment, social, and governance (ESG) criteria and preference of managers. *Cogent Business & Management*. 2017;4(1):1340820. DOI: 10.1080/23311975.2017.1340820
9. Чистопольская Е.В., Щербань Е.Г. Формирование методики рейтинговой оценки комплексного социально-экономического развития муниципальных образований региона. *Известия Саратовского университета. Новая Серия. Серия Экономика. Управление. Право*. 2018;18(3):305–313. DOI: 10.18500/1994–2540–2018–18–3–305–313
10. Агаева Л.К. Формирование долгосрочных планов развития сельских агломераций. *Вестник Казанского государственного аграрного университета*. 2024;19(2):113–121. DOI: 10.12737/2073–0462–2024–113–121

11. Nazarova F.U. Theoretical aspects of developing a strategic plan for socio-economic development of rural areas. *American Journal of Economics and Business Management*. 2020;3(4):1–16. DOI: 10.31150/ajebm.v3i4.197
12. Куликова Е.С. Стратегические детерминанты развития конкретных муниципальных образований в разрезе виртуального маркетингового потенциала сельских территорий. *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2023;(3):75–80. DOI: 10.17513/vaael.2743

REFERENCES

1. Vilenskii A.V. Problems of strategic planning at the municipal level. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra = Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. 2023;13(6–1):360–367. (In Russ.). DOI: 10.34670/AR.2023.36.81.042
2. Popov R.A., Puzanov A.S. Strategic planning at the local level. Moscow: Institute of Urban Economics Foundation; 2023. 144 p. (In Russ.).
3. Agabalaev M.I., Gasanova A.R. Development strategies of the municipality. *Vestnik Social'no-pedagogicheskogo instituta = Bulletin of the Socio-Pedagogical Institute*. 2023;(1):72–77. (In Russ.). DOI: 10.26276/2226–0188.2023.45.1.008
4. Merkulov A.V. Strategic planning of social and economic development of the municipality: Management aspect. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya = Natural Humanitarian Studies*. 2020;(28):163–169. (In Russ.). DOI: 10.24411/2309–4788–2020–10094
5. Komarovskii N.A., Baranova L.N. Development strategy of a municipal district as a tool for increasing the competitiveness of a territory. *Teoreticheskaya ekonomika = Theoretical Economics*. 2014;(1):49–57. (In Russ.).
6. Trotskovsky A. Ya., Velichko O.V. Competitiveness and competitive advantages of territorial socio-economic systems: Basic concepts and approaches of assessment. *Upravlenie sovremennoi organizatsiei: opyt, problemy i perspektivy = Management of a Modern Organization: Experience, Problems and Prospects*. 2016;(1):140–143. (In Russ.).
7. Abashev D.A., Yanovskiy V.V. Modern approach to the regional strategic planning: Main directions and tools. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie = Administrative Consulting*. 2017(7):110–120. (In Russ.).
8. Syed A.M. Environment, social, and governance (ESG) criteria and preference of managers. *Cogent Business & Management*. 2017;4(1):1340820. DOI: 10.1080/23311975.2017.1340820
9. Chistopolskaya E.V., Sherban E.G. The rating method of complex socio-economic development of municipalities in Russian regions. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya Seriya. Seriya: Ekonomika. Upravlenie. Pravo = Izvestiya of Saratov University. New Series. Series: Economics. Management. Law*. 2018;18(3):305–313. (In Russ.). DOI: 10.18500/1994–2540–2018–18–3–305–313
10. Agaeva L. Formation of long-term plans for the development of rural agglomerations. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta = Vestnik of Kazan State Agrarian University*. 2024;19(2):113–121. (In Russ.). DOI: 10.12737/2073–0462–2024–113–121
11. Nazarova F.U. Theoretical aspects of developing a strategic plan for socio-economic development of rural areas. *American Journal of Economics and Business Management*. 2020;3(4):1–16. DOI: 10.31150/ajebm.v3i4.197
12. Kulikova E.S. Strategic determinants of development of specific municipalities in terms of virtual marketing potential of rural territories. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Journal of Altai Academy of Economics and Law*. 2023;(3):75–80. (In Russ.). DOI: 10.17513/vaael.2743

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Сергей Валентинович Богачев — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры налогов и налогового администрирования факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Sergei V. Bogachov — Dr. Sci. (Econ.), Prof., Prof. of the Department of Taxes and Tax Administration, Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0002-5038-7691>

Автор для корреспонденции / Corresponding author:
Sergeybogachov@yandex.ru



Любовь Ивановна Гончаренко — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры налогов и налогового администрирования факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Lubov I. Goncharenko — Dr. Sci. (Econ.), Prof., Prof. of the Department of Taxes and Tax Administration, Faculty of Tax, Audit and Business Analysis, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation
<https://orcid.org/0000-0002-9872-3279>
 LGoncharenko@fa.ru



Анна Сергеевна Иваненко — студентка 2-го курса факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Anna S. Ivanenko — 2nd year student of the Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation
 238932@edu.fa.ru

Заявленный вклад авторов:

С.В. Богачев — разработка концепции статьи, формулировка гипотезы исследования, подготовка исследования и сбор данных.

Л.И. Гончаренко — постановка проблемы, критический анализ литературы, формирование выводов, обоснование выбора показателей.

А.С. Иваненко — анализ анкет, подбор источников, анализ теоретических положений по теме исследования.

Authors' declared contribution:

S. V. Bogachov — development the paper's concept, formulation of the research hypothesis, preparation of the research and data collection.

L. I. Goncharenko — statement of the issue, literature critical analysis, formation of conclusions, substantiation of the indicators' choice.

A. S. Ivanenko — analysis of questionnaires, selection of sources, analysis of theoretical basis on the research theme.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 25.03.2025; после рецензирования 03.04.2025; принята к публикации 04.07.2025. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 25.03.2025; revised on 03.04.2025 and accepted for publication on 04.07.2025.

The authors read and approved the final version of the manuscript.