

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

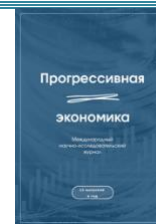
№ 4 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/osnovnye-napravleniya-strategicheskogo-razvitiya-municipalnogo-obrazovaniya/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 33.338.27

DOI: 10.54861/27131211_2026_4_197



ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Павленков М.Н., доктор экономических наук, профессор кафедры цифровой экономики, Нижегородского государственного университета имени Н.И. Лобачевского, Дзержинский филиал, г. Дзержинск, Россия
606000, Дзержинск, пер. Жуковского, д. 2
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1546-4283>
e-mail: kaf-fin-df@yandex.ru

Павленкова И.Н., кандидат экономических наук, старший преподаватель Российской Академии Народного Хозяйства и Государственной службы, Дзержинский филиал, г. Дзержинск, Россия
606000, Дзержинск, ул. Черняховского, д. 24
e-mail: 9048181@mail.ru

Аннотация. В работе рассматривается проблема отсутствия комплексного и системного подхода к стратегическому планированию на муниципальном уровне, когда развитие города сводится к выполнению переданных полномочий и ориентации преимущественно на внешнюю поддержку, а не на собственные ресурсы и механизмы реализации. Целью исследования является разработка системы стратегического развития муниципального образования, объединяющей проектные, цифровые, бюджетные и управленческие инструменты, обеспечивающей устойчивый рост реального сектора, привлечение инвестиций и повышение качества жизни населения. Научная новизна заключается в интеграции проектного управления, цифровизации («умный город»), КРІ для муниципальных служащих и программно-целевого планирования в единую систему муниципального развития, а также в разграничении стратегии (главные направления) и программы развития (конкретные цели и механизмы). В результате авторами определены ключевые направления развития (реальный сектор, инвестиции, имидж города, предпринимательство, экологическая и общественная безопасность, межрегиональное взаимодействие и др.); предложены принципы саморазвития муниципалитета (нацеленность на потребности горожан, рациональное использование бюджета, поступательное движение); обоснована необходимость синхронизации городской стратегии с федеральными и региональными программами. Разработанный стратегический план служит «дорожной картой» для инвесторов, обязательным условием реализации

крупных проектов, позволяет рационально распределять ограниченные ресурсы и выстраивать диалог с населением и бизнесом. Перспективы дальнейших исследований связаны с созданием базы стратегических документов муниципальных образований, развитием методик стратегического аудита и оценкой эффективности внедрения КРІ в деятельность администраций городов.

Ключевые слова: муниципальное образование, стратегическое планирование, устойчивое развитие, инвестиционная привлекательность, проектное управление, программно-целевое планирование.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Павленков М.Н., Павленкова И.Н. Основные направления стратегического развития муниципального образования // Прогрессивная экономика. 2026. № 4. С. 197–211. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_4_197.

Статья поступила в редакцию: 10.03.2026 г. Одобрена после рецензирования: 16.04.2026 г. Принята к публикации: 17.04.2026 г.

MAIN DIRECTIONS OF STRATEGIC DEVELOPMENT FOR THE MUNICIPALITY

*Pavlenkov M.N., Doctor of Economics, Professor of the Department of Digital Economics, Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Dzerzhinsk Branch, Dzerzhinsk, Nizhny Novgorod Region, Russia
606000, Dzerzhinsk, Zhukovsky lane, 2
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1546-4283>
e-mail: kaf-fin-df@yandex.ru*

*Pavlenkova I.N., Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer at the Russian Academy of National Economy and Public Administration, Dzerzhinsky Branch, Dzerzhinsk, Russia
606000, Dzerzhinsk, Chernyakhovsky St., 24
e-mail: 9048181@mail.ru*

Abstract. This paper examines the problem of the lack of a comprehensive and systematic approach to strategic planning at the municipal level, where urban development is reduced to the execution of delegated powers and a focus primarily on external support rather than on the municipality's own resources and implementation mechanisms. The aim of the study is to develop a strategic development system for the municipality that integrates project, digital, budgetary, and management tools, ensuring sustainable growth of the real sector, attracting investment, and improving the quality of life for the population. The scientific novelty lies in the integration of project management, digitalization («smart city»), KPIs for municipal employees, and program-targeted planning into a unified municipal development system, as well as in the distinction between strategy (main directions) and development programs (specific goals and mechanisms). As a result, the authors have identified key areas of development (the real sector, investment, the city's image, entrepreneurship, environmental and public safety, interregional cooperation, etc.);

proposed principles for the municipality's self-development (focus on citizens' needs, rational use of the budget, steady progress); and the necessity of synchronizing the city's strategy with federal and regional programs has been substantiated. The strategic plan serves as a «roadmap» for investors, is a prerequisite for the implementation of major projects, enables the rational allocation of limited resources, and facilitates dialogue with the public and the business community. Prospects for further research include the creation of a database of strategic documents for municipalities, the development of strategic audit methodologies, and the evaluation of the effectiveness of implementing KPIs in city administrations' operations.

Keywords: municipal education, strategic planning, sustainable development, investment attractiveness, project management, and program-targeted planning.

JEL classification: E22, P41, R58.

Conflict of interest. The authors declare that there is no conflict of interest.

For citation: Pavlenkov M.N., Pavlenkova I.N. (2026). Osnovnye napravleniya strategicheskogo razvitiya munitsipal'nogo obrazovaniya [Main directions of strategic development of a municipality [Main directions of strategic development for the municipality]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 4, 197–211. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_4_197. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 10/03/2026. Approved after review: 16/04/2026. Accepted for publication: 17/04/2026.

Введение

Современное муниципальное управление функционирует в условиях противоречивого сочетания требований и ограничений: с одной стороны, от органов местного самоуправления ожидают обеспечения динамичного социально-экономического развития, повышения качества жизни населения и роста инвестиционной привлекательности города; с другой – располагаемые ресурсы (бюджетные, земельные, кадровые, временные) остаются жёстко ограниченными, а механизмы стратегического планирования нередко сохраняют декларативный, либо узкоотраслевой характер.

Проблема заключается в отсутствии комплексного, системного подхода к разработке и реализации муниципальных стратегий, когда стратегические документы либо дублируют региональные приоритеты без учёта локальной специфики, либо подменяются тактическими задачами и текущим исполнением переданных полномочий. В результате разрывается связь между долгосрочными целями и повседневными управленческими решениями, снижается эффективность бюджетных расходов, а инвестиционные проекты реализуются без единой «дорожной карты», что увеличивает риски для бизнеса и населения.

Актуальность темы подтверждается несколькими взаимосвязанными обстоятельствами. Во-первых, многие муниципальные образования продолжают ориентироваться преимущественно на федеральную или региональную поддержку, не опираясь на системную оценку собственных

ресурсов и потенциалов (человеческих, пространственных, научно-технических, историко-культурных). Это приводит к изживенческим моделям развития, снижает самостоятельность и ответственность местных властей за конечные результаты.

Во-вторых, в практике муниципального управления слабо применяются современные инструменты: проектное управление, цифровизация госуслуг («умный город»), программно-целевое бюджетирование, ключевые показатели эффективности (KPI) для муниципальных служащих. Без этих механизмов даже правильно определённые приоритеты остаются нереализованными, а контроль исполнения – формальным.

В-третьих, отраслевые направления развития (жилищно-коммунальное хозяйство, транспорт, экология, здравоохранение, образование, культура, спорт, занятость) реализуются изолированно друг от друга, что порождает дисбалансы, дублирование функций и нерациональное использование дефицитных бюджетных средств. В-четвёртых, слабо выстроен социальный диалог между муниципалитетом, населением и бизнесом. Принципы вовлечённости граждан, долгосрочного партнёрства и распределения зон ответственности зачастую остаются декларацией, не закреплённой на уровне стратегического документа. Как следствие, снижается доверие к власти, легитимность принимаемых решений и готовность бизнеса к софинансированию проектов.

В-пятых, экологическая и общественная безопасность до сих пор нередко рассматриваются как второстепенные по отношению к промышленности и инвестициям, хотя без снижения загрязнений, переработки отходов и превентивных мер по борьбе с преступностью устойчивое развитие города невозможно. Таким образом, существует объективное противоречие между необходимостью целостного, долгосрочного и адаптивного управления городским развитием, с одной стороны, и сохраняющейся фрагментарностью, тактической ограниченностью и низкой инструментальной оснащённостью муниципального стратегического планирования – с другой.

Целью настоящей работы является теоретическое обоснование и разработка комплексной системы стратегического развития муниципального образования, объединяющей проектный подход, цифровизацию, результативное бюджетирование, KPI и механизмы социального диалога для обеспечения устойчивого роста реального сектора, привлечения инвестиций, повышения имиджа города и качества жизни населения.

Обзор литературы

В научной литературе проблематика стратегического планирования муниципальных образований рассматривается с различных позиций. Так, А.И. Агеев, Ю.С. Зайцева и К.Р. Зендриков обосновывают сценарный подход в стратегическом управлении муниципальным образованием [1]. Т.Д. Белкина акцентирует внимание на управлении реализацией стратегических планов городского развития [2]. А. Груздев анализирует цели, преимущества и

технологии разработки стратегии развития региона [3]. Д.Ю. Лапыгин предлагает методическое обеспечение процесса разработки плана стратегического развития региона [4]. М.Н. Павленков и А.В. Парамонов [5; 6] исследуют новые методы стратегического планирования и прогнозирования. Т.Д. Левшина рассматривает планирование развития муниципального образования [7]. В.И. Леухина исследует экономическую безопасность муниципальных образований [8], а О.М. Нагуманова выявляет тенденции повышения качества жизни населения [9]. Коллективные монографии под ред. И.Н. Бапунца и В.В. Бакушева [10], а также под ред. Г.Ю. Кузнецова и В.Я. Любовного [11] обобщают актуальные вопросы активизации социально-экономического развития городов. В.Е. Рохчин с соавторами предлагают системный подход к стратегическому планированию развития городов России [12]. А.А. Сизова [13] и М.Н. Павленков [14] анализируют эволюцию и современные проблемы стратегического планирования муниципальных образований. Г.Ю. Ветров [15] и П.Г. Цицин [16] рассматривают управление муниципальным экономическим развитием и проблемы устойчивого развития. Зарубежный подход представлен работой L. Pinter с соавторами [17]. Несмотря на значительное число публикаций, сохраняется потребность в комплексном описании направлений и приоритетов муниципального развития, объединяющем отраслевые, управленческие и социальные аспекты в единую систему.

Материалы и методы

В исследовании использован комплекс общенаучных и специальных методов познания, соответствующий задачам теоретико-методологического обоснования системы стратегического развития муниципального образования. В частности, применяется метод системного анализа, метод структурно-функционального анализа, элементы сравнительного анализа, методы обобщения и синтеза. Кроме того, используются элементы нормативно-логического и концептуального моделирования, направленные на формирование авторской системы стратегического развития и разграничение понятий «стратегия» и «программа развития». Информационную базу исследования составили научные публикации российских и зарубежных авторов по проблематике стратегического планирования и муниципального управления, включая статьи в рецензируемых журналах, коллективные монографии и методические разработки, а также обобщённые материалы практики муниципального управления.

Результаты и обсуждение

Стратегическое развитие в рамках настоящего исследования рассматривается применительно к муниципальному образованию как целостной социально-экономической системе, включающей реальный сектор экономики, инфраструктурные подсистемы, сферу общественных услуг, а также институциональную и управленческую среду. Важнейшими целями стратегического развития муниципального образования, как сложной

социально-экономической системы, являются: развитие реального сектора, привлечение внешних и внутренних инвестиций, повышение имиджа города, развитие предпринимательства, развитие системы управления всех сфер города, эффективное использование потенциала города, повышение экологической безопасности, усиление межрегионального и регионального взаимодействия, интеграция экономики города в российскую экономику, использование опыта реализации стратегических планов.

Главным направлением развития реального сектора является создание условий для роста промышленности, строительства, сельского хозяйства (в пределах городских округов), транспорта, связи, энергетики и других отраслей, производящих материальные блага и услуги, которое включает: модернизацию существующих предприятий; создание новых производственных мощностей; развитие промышленных парков, технопарков, индустриальных зон; поддержку импортозамещения; увеличение доли обрабатывающей промышленности в структуре ВРП; снижение зависимости от сырьевого экспорта на локальном уровне.

Эффективное развитие реального сектора требует создания инвестиционно-привлекательной среды для российских и зарубежных инвесторов. Для успешного привлечения инвестиций требуется: разработка инвестиционных проектов с государственно-частным партнерством; создание инвестиционных паспортов города; предоставление налоговых льгот, субсидий, гарантий; развитие инфраструктуры (транспорт, энергетика, связь); сокращение административных барьеров; организация инвестиционных форумов и презентаций города.

Достижение цели формирования положительного восприятия города среди жителей, бизнеса, туристов и инвесторов требует: развития бренда города; участия в рейтингах (качество жизни, инвестиционный климат, комфортная среда); проведения крупных культурных, спортивных, деловых мероприятий; улучшения визуальной среды (архитектура, благоустройство, чистота); медийного продвижения достижений города.

Развитие малого и среднего бизнеса предполагает: снижение административного давления; доступ к льготным кредитам, грантам, микрозаймам; создание бизнес-инкубаторов, центров поддержки экспорта; образовательные программы для предпринимателей; упрощение получения разрешений и лицензий. Совершенствование муниципального управления и координации между отраслями должно быть основано на внедрении проектного управления; цифровизации госуслуг и внутренних процессов (умный город); повышении квалификации муниципальных служащих; внедрении KPI для подразделений администрации; развитии стратегического планирования и бюджетирования, ориентированного на результат [18].

Для эффективного использования имеющихся ресурсов (человеческих, пространственных, природных, историко-культурных, научно-технических) необходимо: вовлечение в хозяйственный оборот неиспользуемых земель и

помещений; развитие кадрового потенциала (подготовка специалистов под потребности экономики); развитие туристического и рекреационного потенциала; использование научно-образовательной базы вузов и НИИ.

Основные направления обеспечения экологической безопасности представлены строительством и модернизацией очистных сооружений на территории города; внедрением современного оборудования и передовых технологий; озеленением городской территории; внедрением новых технологий переработки отходов; развитием общественного электротранспорта; экологический мониторинг воздуха, воды, почв.

Расширение кооперации с другими субъектами РФ и соседними регионами включает: совместные инфраструктурные проекты (дороги, мосты, логистика); обмен опытом в сфере управления; участие в межрегиональных ассоциациях и кластерах; соглашения о сотрудничестве в сфере торговли, туризма, образования. Город является частью национальной экономической системы, а это означает: участие в национальных проектах и федеральных программах; синхронизацию стратегии города со стратегией субъекта РФ и РФ в целом; развитие межотраслевых цепочек поставок с другими городами; устранение логистических и институциональных барьеров для движения товаров, услуг, капитала [19].

Применение накопленных знаний и лучших практик при разработке планов для муниципального управления означает: анализ успешных и неудачных стратегий прошлых лет; внедрение практик «стратегического аудита»; обучение команд на основе кейсов других городов (Россия и мир); создание базы стратегических документов и мониторинга их выполнения.

Система управления развитием города должна формироваться с опорой на современные управленческие подходы – прежде всего проектное управление, цифровизацию и результативное бюджетирование, поскольку именно используемый инструментарий в конечном счёте определяет качество и реализуемость программы развития [3; 7; 12]. Принципиальное значение в системе управления приобретает персональная ответственность руководителей за достижение конкретных результатов, что позволяет преодолеть формальный характер стратегических документов и обеспечить их практическую направленность [2; 4]. При этом необходимо чёткое разграничение функций стратегических и программных документов: стратегия задаёт ключевые направления и приоритеты развития, тогда как программа развития конкретизирует цели, механизмы и инструменты их достижения [10; 15].

Разработанный стратегический план в этой логике выступает не декларативным документом, а комплексным инструментом долгосрочного управления, обеспечивающим согласование интересов различных участников развития города и координацию их действий при выборе и реализации приоритетов. Стратегический план фиксирует направления развития, формирует основу для обоснованного распределения ограниченных ресурсов,

усиливает конкурентные преимущества территории и одновременно создаёт институциональные условия для реализации крупных инвестиционных проектов.

Существенной характеристикой стратегического плана является его ориентированность на многостороннее взаимодействие: в его разработке и реализации предполагается участие бизнеса, научно-образовательного сектора, финансовых институтов и иных заинтересованных субъектов. Документ определяет ключевые сферы трансформации – транспортную и инженерную инфраструктуру, социальную сферу, экологию, цифровизацию, поддержку малого и среднего предпринимательства, – тем самым задавая направления концентрации инвестиций и управленческих усилий. При этом в основу планирования закладывается принцип соотнесения общественных потребностей с ресурсными возможностями: распределение общественных благ должно учитывать реальные запросы населения и бюджетные ограничения. Реализация данного подхода обеспечивается через механизмы обратной связи с жителями, повышение прозрачности бюджетных решений и ориентацию на социальную справедливость как один из ключевых критериев эффективности муниципального управления.

Стратегический план выявляет и развивает уникальные особенности города: выгодное географическое положение, наличие квалифицированных кадров, научный или промышленный потенциал, туристическую привлекательность, что позволяет городу занимать более сильные позиции в региональной, национальной и международной конкуренции за инвестиции и таланты. В условиях дефицита бюджета, земельных участков, трудовых и временных ресурсов план предлагает механизмы приоритизации: какие проекты запускать в первую очередь, какие – отложить, а какие – исключить. Используются инструменты программно-целевого бюджетирования, оценки эффективности затрат и мониторинга результатов.

Без утверждённого стратегического плана невозможно получить согласование, бюджетную поддержку или разрешение на строительство масштабных объектов (транспортные узлы, жилые массивы, технопарки, энергетические мощности). План служит для инвесторов «дорожной картой», снижающей риски и гарантирующей, что их проекты соответствуют долгосрочным интересам города и не противоречат друг другу [8; 13; 17].

В деятельности органов местного самоуправления главный акцент сделан на формировании благоприятной и функциональной среды, пригодной для комфортного проживания населения и ведения хозяйственной деятельности предприятиями. В рамках стратегического планирования данное направление конкретизируется через систему целевых ориентиров, обеспечивающих поступательное развитие города без дисбаланса [9; 11; 16].

Базовым условием для достижения этих ориентиров служит продуктивное взаимодействие муниципалитета с двумя ключевыми группами

(населением и бизнесом), которое строится на ряде базовых принципов (рисунок 1).

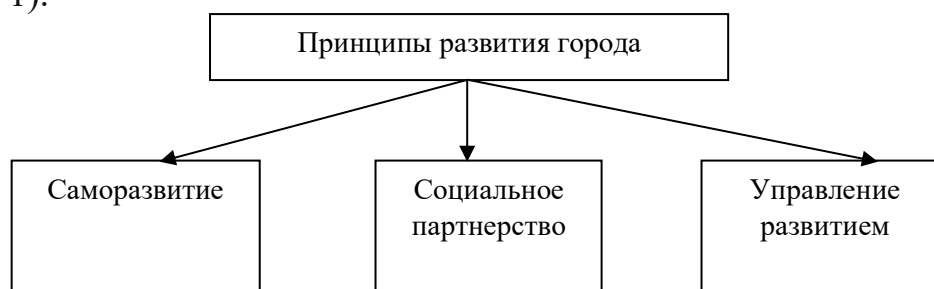


Рис. 1. Принципы развития города

Источник: составлено авторами

Fig. 1. Principles of urban development

Source: compiled by the authors

Базовыми принципами саморазвития муниципального образования являются принцип нацеленности на потребности горожан, принцип объединения имеющегося потенциала, принцип рационального использования бюджета, принцип поступательного движения. Ключевыми принципами социального диалога выступают принцип вовлечённости граждан, принцип долгосрочного партнёрства, принцип ответственности. Управление процессами стратегического развития предполагает опору на принцип целевой направленности, принцип многоуровневой иерархии, принцип упреждающих действий, принцип постоянного мониторинга.

Приоритетные направления программы стратегического развития, представленные на рисунке 2, формируют комплексную систему управления развитием городской среды, включающую как экономические, так и социальные аспекты функционирования муниципального образования. В основе данной системы лежит развитие городских территорий, поскольку именно планировочная структура и характер застройки определяют конфигурацию инфраструктуры и обеспечивают непрерывность функционирования города. Экономический блок раскрывается через развитие науки и промышленности, предполагающее поддержку ключевых отраслей, стимулирование инновационной активности, обновление производственных фондов и углубление взаимодействия с бизнес-сообществом, а также через развитие потребительского рынка, направленное на совершенствование механизмов регулирования торговли и предпринимательской деятельности.

Значительное место в структуре направлений занимает жилищно-коммунальный комплекс, включающий развитие жилищного хозяйства, ориентированного на обеспечение населения собственным жильём, развитие рынка недвижимости, повышение эффективности управления жилым фондом и привлечение инвестиций, а также модернизацию коммунального хозяйства за счёт внедрения энергосберегающих технологий, автоматизации учёта и повышения эффективности инфраструктуры. Функциональную связанность городской системы обеспечивает развитие транспортного комплекса,

включающего дорожное строительство, повышение качества перевозок, оптимизацию маршрутной сети, развитие электротранспорта и обеспечение безопасности транспортных процессов.



Рис. 2. Направления развития города

Источник: составлено авторами

Fig. 2. Directions of city development

Source: compiled by the authors

Социальная составляющая программы представлена направлениями, ориентированными на повышение качества жизни населения. В их числе – развитие системы здравоохранения через усиление профилактической направленности, модернизацию материально-технической базы и повышение качества медицинских услуг, а также развитие образования, предполагающее поддержку педагогических кадров, совершенствование инфраструктуры и обеспечение доступности дошкольного и общего образования. Дополняют данный блок развитие культуры и искусства, направленное на расширение доступности культурных благ и продвижение культурного потенциала территории, и развитие физической культуры и спорта, ориентированное на формирование здорового образа жизни и создание равных условий для занятий.

Особое значение в представленной системе имеют направления, обеспечивающие устойчивость и безопасность городской среды. К ним относятся общественная безопасность, ориентированная на снижение уровня преступности, развитие превентивных механизмов и формирование партнёрства между гражданами, бизнесом и органами власти, а также

экологическая безопасность, предполагающая снижение уровня загрязнения, развитие систем переработки отходов и внедрение экологически чистых технологий. Завершает систему направление, связанное с занятостью населения, в рамках которого акцент делается на развитии социального партнёрства и совершенствовании механизмов управления условиями и охраной труда.

В отличие от традиционных отраслевых стратегий, предложен комплексный подход, объединяющий проектное управление, цифровизацию («умный город»), КРІ для муниципальных служащих и программно-целевое бюджетирование в единую систему развития муниципалитета, а органы местного самоуправления должны опираться на оценку собственных ресурсов и нести самостоятельную ответственность за динамику развития и не ориентироваться преимущественно на федеральную или региональную поддержку.

На уровне муниципального стратегического документа зафиксированы принципы вовлеченности граждан, долгосрочного партнерства и распределения зон ответственности, что выходит за рамки декларативных форм общественных обсуждений. Проведено разграничение: стратегия определяет главные направления, а программа развития – конкретные цели и механизмы их достижения. Это позволяет избежать подмены долгосрочного планирования тактическими задачами. Предложено использовать накопленный межрегиональный обмен практиками и создание базы стратегических документов с мониторингом выполнения, что является инновационным для большинства муниципальных образований в РФ.

Исходя из вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. Устойчивое развитие города невозможно без современных управленческих подходов, поэтому качество городских программ напрямую зависит от внедрения проектного управления, цифровизации, результативного бюджетирования и персональной ответственности руководителей.

2. Приоритеты развития должны быть комплексными и взаимосвязанными, а ключевые направления (реальный сектор, инвестиции, имидж города, предпринимательство, экология, межрегиональное взаимодействие и др.) не могут реализовываться изолированно – требуется их синхронизация в рамках единой стратегии.

3. Стратегический план является обязательным условием для крупных инвестиционных проектов, поэтому без утвержденного плана невозможно получить согласование, бюджетную поддержку или разрешение на строительство, так как план служит для инвесторов «дорожной картой», снижающей риски.

4. Основа стратегии – рациональное распределение ограниченных ресурсов, поэтому в условиях дефицита бюджета и других ресурсов необходима приоритизация проектов с использованием инструментов программно-целевого бюджетирования и оценки эффективности затрат.

5. Муниципалитет должен выстраивать диалог с населением и бизнесом, поэтому базовые принципы (нацеленность на потребности горожан, объединение потенциала, рациональное использование бюджета, поступательное движение) и принципы социального диалога являются обязательными при формировании стратегии пространственного и социально-экономического развития.

6. Отраслевые приоритеты требуют муниципальной стратегии, а не только исполнения полномочий, поэтому в сферах жилищного, коммунального хозяйства, транспорта, потребительского рынка, экологии, здравоохранения, образования, культуры, спорта и занятости местное самоуправление должно иметь собственную стратегию развития, а не ограничиваться переданными полномочиями.

7. Экологическая безопасность и общественная безопасность становятся равнозначными экономическим приоритетам, поэтому снижение загрязнения, переработка отходов, превентивные меры по снижению преступности и ликвидации ЧС включены в число основных направлений стратегического развития наравне с промышленностью и инвестициями.

8. Интеграция в национальную и региональную экономику – необходимое условие, поэтому город должен синхронизировать свою стратегию со стратегией субъекта РФ и федеральными программами, участвовать в национальных проектах и межрегиональных цепочках поставок, устраняя логистические и институциональные барьеры.

Литература

1. Агеев А.И., Зайцева Ю.С., Зендриков К.Р. Сценарный подход в стратегическом управлении муниципальным образованием // Экономические стратегии, 2008. № 5–6. С. 134–141.
2. Белкина Т.Д. Управление реализацией стратегических планов городского развития // Проблемы прогнозирования. 2008. № 1. С. 92–107.
3. Груздев А. Стратегия развития региона: цели, преимущества, технология разработки // Общество и экономика. 2008. № 1. С. 115–120.
4. Лапыгин Ю.Н., Тулинова Д.В. Методы разработки стратегий муниципальных образований // Управленческое консультирование. 2018. 1. С. 92–104. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-1-92-104>.
5. Павленков М.Н. Контроллинг стратегического планирования муниципального образования // Финансовые рынки и банки. № 11. 2023. С. 22–27.
6. Павленков М.Н., Парамонов А.В. Выбор модели прогнозирования социально-экономических показателей муниципального образования // Прогрессивная экономика. 2024. № 7. С. 7–18.
7. Левшина Т.Д. Планирование развития муниципального образования // Актуальные проблемы управления, 2007. № 4. С. 116–121.

8. Леухина В.И. Экономическая безопасность муниципальных образований: сущность, факторы и методика оценки состояния экономической безопасности // Гуманитарные научные исследования. 2021. № 1(113). С. 13.
9. Нагуманова О.М. Выявление основных тенденций повышения качества жизни населения в муниципальном образовании // Гуманитарные научные исследования. 2018. № 9. URL: <https://human.snauka.ru/2018/09/25222>.
10. Актуальные вопросы развития муниципальных образований / Под общ. ред. проф. И.Н. Бапунца, проф. В.В. Бакушева. М.: Изд-во РАГС, 2008. 300 с.
11. Пути активизации социально-экономического развития многопрофильных городов России / Под ред. Г.Ю. Кузнецова, В.Я. Любовного. М.: Москов. общ. науч. фонд, 2004. 217 с.
12. Рохчин В.Е., Жшкин С.Ф., Знаменская К.Л. Стратегическое планирование развития городов России: системный подход. СПб.: ИРЭ РАН; «Скифия-принт», 2004. 235с.
13. Сизова А.А. Эволюция и современные проблемы стратегического планирования муниципальных образований // Гуманитарные научные исследования. 2021. № 10. URL: <https://human.snauka.ru/2021/10/47245>.
14. Павленков М.Н. Организационные вопросы стратегического менеджмента в региональной и муниципальной экономике // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2023. № 12. С. 22–26. <https://doi.org/10.24412/2658-3917-2023-11-22-26>.
15. Управление муниципальным экономическим развитием / Под ред. Г.Ю. Ветрова. М.: Фонд «Институт экономики города», 2009. 315с.
16. Цицин П.Г. Проблемы устойчивого социально-экономического развития муниципальных образований и пути их решения. М.: Новый век, 2002. 364 с.
17. Pinter L., Hard P., Bartelmus P. Indicators of sustainable development: proposal for a way forward. New York: IISSD, 2005. 42 p.
18. Моронова О.Г. Организация механизмов государственного и муниципального управления для обеспечения экономической безопасности регионов // Прогрессивная экономика. 2024. № 5. С. 231–247. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_5_231.
19. Штефан А.Н., Быков А.А., Богатырев А.В. актуальные вопросы разработки стратегии развития муниципального образования // Финансовая экономика. 2025. № 11. С. 281–285.

References

1. Ageev, A. I., Zaitseva, Yu. S., Zendrikov, K. R. (2008). Stsenarnyi podkhod v strategicheskoy upravlenii munitsipal'nym obrazovaniem [Scenario approach in strategic management of a municipality]. Ekonomicheskie strategii [Economic Strategies], 5–6, 134–141. (In Russ.)



2. Belkina, T. D. (2008). Upravlenie realizatsiei strategicheskikh planov gorodskogo razvitiya [Management of implementation of urban development strategic plans]. Problemy prognozirovaniya [Studies on Russian Economic Development], 1, 92–107. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Gruzdev, A. (2008). Strategiya razvitiya regiona: tseli, preimushchestva, tekhnologiya razrabotki [Regional development strategy: goals, advantages, and development technology]. Obshchestvo i ekonomika [Society and Economy], 1, 115–120. (In Russ.)
4. Lapygin, Yu. N., Tulinova, D. V. (2018). Metody razrabotki strategii munitsipal'nykh obrazovaniy [Methods for developing strategies of municipalities]. Upravlencheskoe konsul'tirovanie [Management Consulting], 1, 92–104. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-1-92-104> (In Russ., abstract in Eng.)
5. Pavlenkov, M. N. (2023). Kontrolling strategicheskogo planirovaniya munitsipal'nogo obrazovaniya [Controlling of strategic planning of a municipality]. Finansovye rynki i banki [Financial Markets and Banks], 11, 22–27. (In Russ., abstract in Eng.)
6. Pavlenkov, M. N., Paramonov, A. V. (2024). Vybór modeli prognozirovaniya sotsial'no-ekonomicheskikh pokazatelei munitsipal'nogo obrazovaniya [Selection of a model for forecasting socio-economic indicators of a municipality]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 7, 7–18. (In Russ., abstract in Eng.)
7. Levshina, T. D. (2007). Planirovanie razvitiya munitsipal'nogo obrazovaniya [Planning of municipal development]. Aktual'nye problemy upravleniya [Actual Problems of Management], 4, 116–121. (In Russ.)
8. Leukhina, V. I. (2021). Ekonomicheskaya bezopasnost' munitsipal'nykh obrazovaniy: sushchnost', faktory i metodika otsenki sostoyaniya ekonomicheskoi bezopasnosti [Economic security of municipalities: essence, factors and assessment methodology]. Gumanitarnye nauchnye issledovaniya [Humanitarian Scientific Research], 1(113), 13. (In Russ.)
9. Nagumanova, O. M. (2018). Vyyavlenie osnovnykh tendentsii povysheniya kachestva zhizni naseleniya v munitsipal'nom obrazovanii [Identification of main trends in improving quality of life in municipalities]. Gumanitarnye nauchnye issledovaniya [Humanitarian Scientific Research], 9. Retrieved from: <https://human.snauka.ru/2018/09/25222> (Date of access: 05.04.2026). (In Russ.)
10. Bapunets, I. N., Bakushev, V. V. (Eds.). (2008). Aktual'nye voprosy razvitiya munitsipal'nykh obrazovaniy [Current issues of municipal development]. Moscow: RAGS, 300. (In Russ.)
11. Kuznetsov, G. Yu., Lyubovnoi, V. Ya. (Eds.). (2004). Puti aktivizatsii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya mnogoprofil'nykh gorodov Rossii [Ways to intensify socio-economic development of multi-profile cities in Russia]. Moscow: Moskovskii obshchestvennyi nauchnyi fond, 217. (In Russ.)

12. Rokhchin, V. E., Zhshkin, S. F., Znamenskaya, K. L. (2004). Strategicheskoe planirovanie razvitiya gorodov Rossii: sistemnyi podkhod [Strategic planning of Russian cities development: a systems approach]. Saint Petersburg: IRE RAN; Skifiya-print, 235. (In Russ.)
13. Sizova, A. A. (2021). Evolyutsiya i sovremennye problemy strategicheskogo planirovaniya munitsipal'nykh obrazovaniy [Evolution and modern problems of strategic planning of municipalities]. Gumanitarnye nauchnye issledovaniya [Humanitarian Scientific Research], 10. Retrieved from: <https://human.snauka.ru/2021/10/47245> (Date of access: 05.04.2026). (In Russ.)
14. Pavlenkov, M. N. (2023). Organizatsionnye voprosy strategicheskogo menedzhmenta v regional'noi i munitsipal'noi ekonomike [Organizational issues of strategic management in regional and municipal economy]. Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. Seriya: Ekonomika i pravo [Modern Science: Actual Problems of Theory and Practice. Series: Economics and Law], 12, 22–26. <https://doi.org/10.24412/2658-3917-2023-11-22-26> (In Russ., abstract in Eng.)
15. Vetrov, G. Yu. (Ed.). (2009). Upravlenie munitsipal'nykh ekonomicheskikh razvitiem [Management of municipal economic development]. Moscow: Fond "Institut ekonomiki goroda", 315. (In Russ.)
16. Tsitsin, P. G. (2002). Problemy ustoichivogo sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya munitsipal'nykh obrazovaniy i puti ikh resheniya [Problems of sustainable socio-economic development of municipalities and ways to solve them]. Moscow: Novyi vek, 364. (In Russ.)
17. Pinter, L., Hard, P., Bartelmus, P. (2005). Indicators of sustainable development: Proposal for a way forward. New York: IISD, 42. (In Eng.)
18. Moronova, O. G. (2024). Organizatsiya mekhanizmov gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya dlya obespecheniya ekonomicheskoi bezopasnosti regionov [Organization of mechanisms of public and municipal governance to ensure regional economic security]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 5, 231–247. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_5_231 (In Russ., abstract in Eng.)
19. Shtefan, A. N., Bykov, A. A., Bogatyrev, A. V. (2025). Aktual'nye voprosy razrabotki strategii razvitiya munitsipal'nogo obrazovaniya [Current issues of developing a municipal development strategy]. Finansovaya ekonomika [Financial Economy], 11, 281–285. (In Russ., abstract in Eng.)

© Павленков М.Н., Павленкова И.Н., 2026