

УДК 33

## Развитие методологии стратегического управления территориальными образованиями

**Гершанок Александр Александрович**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента,  
Пермский государственный национальный исследовательский университет,  
614990, Российская Федерация, Пермь, ул. Букирева, 15;  
e-mail: agershanok@yandex.ru

**Демин Григорий Алексеевич**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента,  
Пермский государственный национальный исследовательский университет,  
614990, Российская Федерация, Пермь, ул. Букирева, 15;  
e-mail: gdemin@list.ru

**Ощепков Андрей Михайлович**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента,  
Пермский государственный национальный исследовательский университет,  
614990, Российская Федерация, Пермь, ул. Букирева, 15;  
e-mail: 79655678458@yandex.ru

### Аннотация

В статье рассматриваются вопросы методологии стратегического управления территориальными образованиями в современной российской экономике. Проводится анализ зарубежных подходов к стратегическому планированию социально-экономического развития регионов. Системный подход, как один из базовых подходов в теории управления и стратегического планирования, рассматривается в тесной взаимосвязи с процессами прогнозирования социально-экономического развития и формирования современных концепций региональной экономической политики. Разработка универсальных концептуальных положений в управлении устойчивым развитием регионов, совершенствование теоретико-методических подходов стратегического планирования и внедрению его на практике должны стать ключевым направлением экономико-управленческих исследований. Формализация и создание единого эффективного механизма стратегического управления территориальными образованиями на уровне экономико-математических моделей, использующих современные информационные технологии, позволят ускорить достижение стратегических целей и в конечном итоге – значительно увеличить темпы роста экономики страны.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Гершанок А.А., Демин Г.А., Ощепков А.М. Развитие методологии стратегического управления территориальными образованиями // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 3А. С. 39-49.

**Ключевые слова**

Региональная экономическая политика, стратегическое управление, системный анализ, стратегическая цель, внешняя среда, сценарий, прогноз, стратегическое планирование, социально-экономическое развитие.

**Введение**

Вопросы стратегического управления развитием территориальными образованиями являются одними из важнейших в системе государственного управления в рамках стратегии долгосрочного устойчивого развития. Главная проблема в данной ситуации связана с наличием диспропорций в социальном, экономическом и демографическом развитии разных субъектов России. Диспропорции в их развитии оказывают существенное влияние на инвестиционную привлекательность, а в конечном итоге – на будущее развитие.

Концептуальный анализ методологических подходов стратегического управления территориальными образованиями показывает, что до настоящего времени они остаются проработанными не в полной мере, не учитывают российскую специфику, в связи с чем требуют более глубокого и детального изучения.

Несмотря на достаточно большое количество научных и прикладных работ в данной области, единой концепции стратегического управления территориальными образованиями нет. В связи с чем, проведение комплексного анализа основных методологических подходов к стратегическому управлению территориальными образованиями, является актуальным и востребованным.

**Методология стратегического управления  
территориальными образованиями**

Зарубежные и отечественные теоретико-методологические и технологические подходы к стратегическому планированию социально-экономического развития регионов базируются на понимании регионального стратегического планирования как функциональном элементе системы государственного регулирования экономики.

В основе такого планирования лежат прогнозы социально-экономического развития региона, с одной стороны, и концепция региональной экономической политики, разработанной на основе современных теоретических исследований региональной экономики и регионалистики, с другой.

Стратегическое планирование объективно выступает как функция стратегического управления региональных социально-экономических систем.

Ключевыми этапами разработки и реализации стратегического планирования социально-экономического развития регионов должны быть следующие:

- качественный общий анализ выявленных управленческих проблем, оказывающих существенное влияние на стратегическое будущее организации (подход к изучению слабо структурированных проблем),

- количественный конкретный анализ элементов и тенденций развития управляемой системы,

- интеграция полученных результатов, формирование обобщенного качественно-количественного управленческого анализа.

Стратегия социально-экономического развития региона должна формироваться на основе качественных прогнозов регионального хозяйственного развития и концепций соответствующей региональной экономической политики.

Проведенный анализ существующих подходов позволил выделить два ключевых направления стратегического планирования социально-экономического развития регионов: корпоративный и территориальный подходы.

### **Корпоративный подход к стратегическому планированию социально-экономического развития региона**

Корпоративный подход основан в основном на том, что опыт стратегического планирования корпоративных образований может быть перенесен на уровень муниципальных образований, субъектов России и страны в целом. Основные этапы цикла стратегического планирования социально-экономического развития региона можно представить следующим образом:

1. Определить ключевые цели развития.
2. Провести анализ внешней среды региона.
3. Определить сильные и слабые стороны региона.
4. Изучить и использовать имеющиеся конкурентные преимущества региона, создать новые.
5. Разработать концепцию регионального развития
6. Подготовить план действий по реализации стратегии.
7. Провести анализ эффективности и результативности стратегического планирования, скорректировать цели и методы достижения.

### **Территориальный подход к стратегическому планированию социально-экономического развития региона**

Рассматриваемый подход нацелен в большей степени на территориально-региональное направление в экономико-управленческих исследованиях и основан на сущности региона как социума.

Стратегическое планирование в данном случае рассматривается как процесс разработки стратегического плана посредством формулировки целей и критериев управления, анализа ключевых проблем, среды выявления стратегических идей и конкурентных преимуществ, выбора базовых сценариев и стратегий развития, а также прогнозирования социально-экономического развития [Львов, Гранберг, Егоршин, 2005].

Главной целью разработки стратегии социально-экономического развития региона является поиск источников повышения эффективности на основе всестороннего развития личности и повышения материального благосостояния граждан.



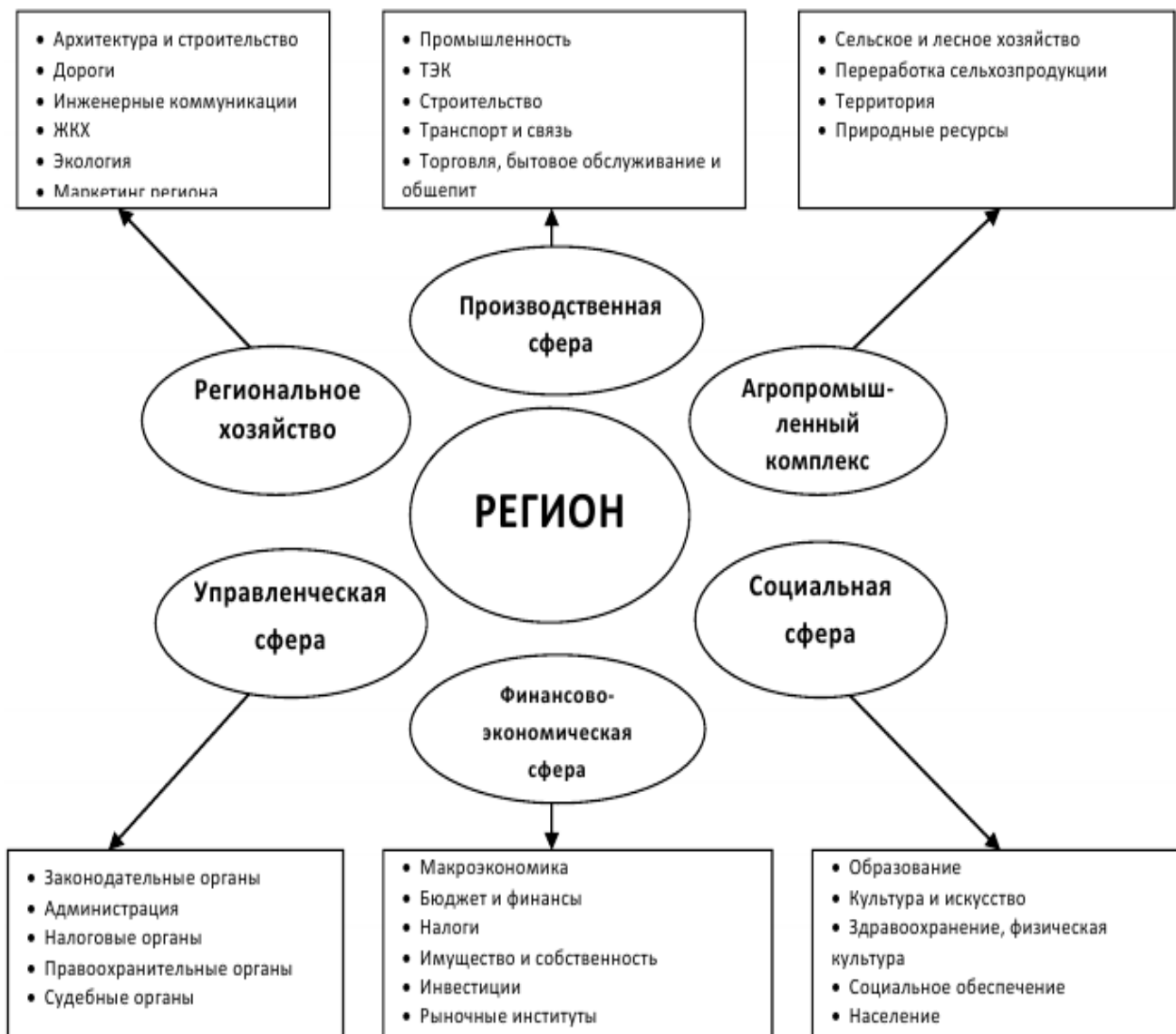
**Рисунок 1 – Цикл стратегического планирования региона**

Регион как объект стратегического управления с позиции системного подхода можно рассматривать как совокупность нескольких макроподсистем, взаимосвязанных между собой:

1. региональное хозяйство, включая инфраструктуру по обеспечению жизнедеятельности региона;
2. производственная сфера, состоящая из отраслей материального производства (кроме агропромышленного комплекса), производящих ВРП;
3. агропромышленный комплекс, включая лесное и сельское хозяйство, природные ресурсы, являющиеся источником регионального богатства;
4. социальная сфера, включающая отрасли духовного развития и воспроизводства населения;
5. финансово-экономическая сфера, включающая финансовые связи отраслей региона через бюджет региона;

б. управленческая сфера, представляющая федеральные, региональные и муниципальные органы власти, присутствующие в регионе.

В основе функционального управления регионом лежит управление отраслями экономики на разных уровнях (регион, город, район). Взаимосвязь макроподсистем изображена на рис. 2.



**Рисунок 2 – Взаимосвязь макроподсистем региона**

Научное обоснование состава макроподсистем региона на основе теории организации позволяет спроектировать новую систему управления. Такой подход является основой для системного анализа региона, учитывающего масштаб управления, производственный потенциал, состав населения, рыночную инфраструктуру [Маркова, 2012].

Стратегическое региональное планирование построено на формировании целей и критериев управления. В основе стратегии развития региона лежит программно-целевой подход к управлению, при условии четкой постановки стратегических (глобальных) и тактических (локальных) целей и критериев их достижения. Критерии представляют собой количественные

показатели, определяющие состав оценки достижения цели по сравнению с другими альтернативами вариантами развития.

Стратегическая цель должна определять качественное состояние системы на длительную перспективу. Тактическая цель определяет состояние отдельных подсистем и имеет качественное измерение, однако время для достижения как правило ограничено (до одного года) [Пирс, 2013].

Выбор стратегии развития региона зависит от множества факторов, которые в целом можно разделить на четыре категории:

1. Внешние факторы - факторы, определяемые социально-экономическим положением страны, округа, региона.

2. Стадии жизненного цикла:

- зарождающиеся новые регионы;

- быстрорастущие регионы;

- зрелые регионы;

- стагнирующие регионы [Томпсон, 2013].

3. Конкурентная позиция региона:

- лидер - по всем основным показателям («лев»);

- находящийся на вторых ролях («тигр»);

- быстроразвивающийся, но пока находящийся на третьих ролях («пантера»);

- слабый и бесперспективный, живущий за счет дотаций центра («крот») [Ким, 2010].

4. Варианты будущего развития, в зависимости от состояния внешней и внутренней среды региона: пессимистичный, реалистичный, оптимистичный.

Стратегии развития макроподсистем региона необходимы для принятия управленческих решений по выходу из кризиса определенных отраслей экономики, с учетом состояния внешней среды и наличия соответствующих ресурсов.

Анализ зарубежных подходов к стратегическому планированию социально-экономического развития регионов позволяет разделить их на пять групп.

**Таблица 1 – Сравнение алгоритмов стратегического планирования за рубежом**

К. Мейерсон (США)	Подход Департамента жилищного строительства и городского развития США	Многоступенчатое планирование (США)	Ф. Хейвуд (Канада)	Р. Бейли (США)
1. Опрос населения	1. Инициация, запуск процесса	1. Инвентаризация ресурсов, анализ тенденций	1. Дискуссия о целях	1. Цели и пути
2. Анализ показателей	2. Выстраивание и понимание сообщества, обучение	2. Прогноз	2. Методы оценки	2. Прогноз тенденций
3. Цели и задачи	3. Моделирование будущего, видение сообщества	3. Цели и задачи	3. Цели и возможности	3. Оценка внутренних активов
4. Анализ ресурсов	4. Разработка стратегического плана	4. Оценка альтернатив	4. Принятие плана	4. Адаптация оргструктуры к плану
5. Корректировка целей	5. Организация совместных действий	5. Выбор плана	5. Исполнение плана	5. Реализация плана

К. Мейерсон (США)	Подход Департамента жилищного строительства и городского развития США	Многоступенчатое планирование (США)	Ф. Хейвуд (Канада)	Р. Бейли (США)
6. Альтернативные планы	6. Переход от планов к действиям	6. Детализация плана		6. Оценка достижения целей и внесение корректив
7. Оценка планов		7. Реализация плана		
8. Выбор плана		8. Мониторинг реализации		
9. Реализация плана				
10. Мониторинг результатов				
11. Анализ и сравнение с целями				

Стратегическое планирование развития регионов за рубежом появилось сравнительно недавно. Интерес к стратегическому планированию со стороны органов власти в западноевропейских странах стал проявляться только с середины 80-х годов. Методы стратегического планирования государственные органы управления в США стали использовать с начала 70-х годов, при создании комплексных социально-экономических программ развития и планирования деятельности. Уже в 80-е годы 20 века органы власти в США пришли к пониманию того, что на свою территорию уже недостаточно привлекать любые частные компании для создания рабочих мест. Необходимо обеспечить создание высокооплачиваемых рабочих мест, высокую конкурентоспособность частных фирм, содействовать повышению качества и уровня жизни в данной местности.

Особенность западных подходов к региональному стратегическому планированию заключается в большем акценте на согласовании интересов разных групп населения, а не на достижении конкретных целей. Канадские исследователи Ч. Смит и П. Мур определили планирование как «механизм, при помощи которого общество пытается осуществлять процессы изменения и развития городов и регионов в соответствии с определенными общественными или коллективными целями. Цель планирования заключается в том, чтобы региональное и муниципальное развитие лучше всего удовлетворяло стремлениям данного сообщества или, по крайней мере, было самым эффективным в данных условиях» [Building ... , 2008].

В отличие от традиционного стратегическое планирование базируется на активных действиях, должно быть долгосрочным, решать множество проблем и акцентировать внимание на оптимальном удовлетворении потребностей местного сообщества, достижении общественного согласия.

Эффективность стратегического планирования в конечном итоге измеряется тем, насколько жители удовлетворены его результатами. Успешное осуществление стратегических планов возможно только при поддержке населения, для чего в процесс их разработки необходимо активно вовлекать лидеров территориальных образований.

## Заключение

Разработка универсальных концептуальных положений в управлении устойчивым развитием регионов, совершенствование теоретико-методических подходов стратегического планирования и внедрению его на практике должны стать ключевым направлением экономико-

управленческих исследований. Формализация и создание единого эффективного механизма стратегического управления территориальными образованиями на уровне экономико-математических моделей, использующих современные информационные технологии позволят ускорить достижение стратегических целей и в конечном итоге – значительно увеличить темпы роста экономики страны.

## Библиография

1. Базуева Е.В., Ковалева Т.Ю., Оборина Е.Д. Обоснование предпосылок формирования и развития высокоэффективных кластеров в региональной экономике: обзор отечественного и зарубежного опыта // Вестник Пермского университета. Серия Экономика. 2016. № 2 (29). С. 93-108.
2. Бочко В.С. Интеллектуально-технологическое развитие регионов: вызовы и пути их преодоления // Экономика региона. 2017. Т. 13, вып. 4. С. 1055-1067.
3. Гагарина Г.Ю., Губарев Р.В., Дзюба Е.И., Файзуллин Ф.С. Прогнозирование социально-экономического развития российских регионов // Экономика региона. 2017. Т. 13, вып. 4. С. 1080-1094.
4. Гизатуллин Х.Н., Гарипов Ф.Н., Гарипова З.Ф. Проблемы управления структурными преобразованиями региональной экономики // Экономика региона. 2018. Т. 14, вып. 1. С. 43-52.
5. Ким У. Чан. Стратегия голубого океана: как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов. М.: НИРО, 2010. 254 с.
6. Крюков В.А., Севастьянова А.Е., Токарев А.Н., Шмат В.В. Современный подход к разработке и выбору стратегических альтернатив развития ресурсных регионов // Экономика региона. 2017. Т. 13, вып. 1. С. 93-105.
7. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений. М.: ИНФРА-М, 2012. 320 с.
8. Нижегородцев Р.М., Пискун Е.И., Кудревич В.В. Прогнозирование показателей социально-экономического развития региона // Экономика региона. 2017. Т. 13, вып. 1. С. 38-48.
9. Пирс Д. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2013. 560 с.
10. Приказ Министерства регионального развития РФ от 27 февраля 2007 г. № 14 «Об утверждении Требований к стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации».
11. Приказ Минэкономразвития РФ от 17 июня 2002 г. № 170 «О совершенствовании разработки, утверждения и реализации программ экономического и социального развития субъектов Российской Федерации».
12. Распоряжение Правительства РФ от 14 июня 2001 г. № 800-р.
13. Стратегическое управление: регион, город, предприятие. М., 2005. 605 с.
14. Сухарев О.С. Стратегия развития и планирование в России: принципы и экономическая политика // Вестник Пермского университета. Серия Экономика. 2016. № 3(30). С. 25-43.
15. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2013. 928 с.
16. Указ Президента РФ от 3 июня 1996 г. № 803 «Об Основных положениях региональной политики в Российской Федерации».
17. Федеральный закон от 20 июля 1995 г. № 115-ФЗ «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития РФ».
18. Федеральный закон от 6 октября 1999 г. № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации».
19. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
20. Шелегеда Б.Г., Шарнопольская О.Н., Погоржельская Н.В. Методологические подходы к исследованию структурных трансформаций в развитии экономических систем // Вестник Пермского университета. Серия Экономика. 2017. Т. 12. № 2. С. 172-188.
21. Building Communities Together. Strategic Planning Guide. Wash.: US Department of Housing and Urban Development, 2008.
22. Hall P. Planning strategies for cities and region // Town and City Planning. 2005. May/June. P. 139-142.
23. Heywood Ph. The emerging social metropolis: Successful planning initiatives in five new world metropolitan regions // Progress in planning. Oxford, 2007.
24. Popov E.V., Sukharev O.S. Institutional factors of economic changes: development trajectories of Douglas North's theory // Вестник Пермского университета. Серия Экономика. 2017. Т. 12. № 3. С. 338-359.
25. Reese L.A. The use of planning methodologies in local economic development decisionmaking // Environment a. Planning. C. Government. a. Policy. L. 2007. Vol. 15. №3.
26. Smit P., Morre P. Cities as social responsibility: Planning and urban form // The changing social geography of Canadian cities. Montreal, 2003.



---

## **Development of the methodology of strategic management of territorial entities**

**Aleksandr A. Gershanok**

PhD in Economics,  
Associate Professor of the Department of Management,  
Perm State National Research University,  
614990, 15, Bukireva st., Perm, Russian federation;  
e-mail: agershanok@yandex.ru

**Grigorii A. Demin**

PhD in Economics,  
Associate Professor of the Department of Management,  
Perm State National Research University,  
614990, 15, Bukireva st., Perm, Russian federation;  
e-mail: gdemin@list.ru

**Andrei M. Oshchepkov**

PhD in Economics,  
Associate Professor of the Department of Management,  
Perm State National Research University,  
614990, 15, Bukireva st., Perm, Russian federation;  
e-mail: 79655678458@yandex.ru

### **Abstract**

The article deals with the methodology of strategic management of territorial entities in the modern Russian economy. The conceptual analysis of the methodological approaches to the strategic management of territorial entities shows that until now they remain not fully developed, do not take into account the Russian specifics, and therefore require a deeper and more detailed study. Despite a large number of scientific and applied works in this field, there is no single concept of strategic management of territorial entities. In this connection, a comprehensive analysis of the main methodological approaches to the strategic management of territorial entities is urgent and in demand. The analysis of foreign approaches to strategic planning of social and economic development of regions is carried out. The system approach, as one of the basic approaches in management theory and strategic planning, is considered in close relationship with the processes of forecasting socio-economic development and the formation of modern concepts of regional economic policy. The development of universal conceptual provisions in the management of sustainable development of the regions, the improvement of theoretical and methodological approaches to strategic planning and its implementation in practice should become a key area of economic and managerial research. Formalization and creation of a single effective mechanism for the strategic management of territorial entities at the level of economic and mathematical models using modern information technologies will help accelerate the achievement of strategic goals and ultimately significantly increase the growth rates of the country's economy.

### For citation

Gershanok A.A., Demin G.A., Oshchepkov A.M. (2018) Razvitie metodologii strategicheskogo upravleniya territorial'nymi obrazovaniyami [Development of the methodology of strategic management of territorial entities]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (3A), pp. 39-49.

### Keywords

Regional economic policy, strategic management, system analysis, strategic objective, external environment, scenario, forecast, strategic planning, social and economic development.

### References

1. Bazueva E.V., Kovaleva T.Yu., Oborina E.D. (2016) Obosnovanie predposylok formirovaniya i razvitiya vysokoeffektivnykh klasterov v regional'noi ekonomike: obzor otechestvennogo i zarubeznogo opyta [Substantiation of the preconditions for the formation and development of highly effective clusters in the regional economy: a review of domestic and foreign experience]. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya Ekonomika* [Bulletin of Perm University. Series Economics], 2 (29), pp. 93-108.
2. Bochko V.S. (2017) Intellektual'no-tekhnologicheskoe razvitie regionov: vyzovy i puti ikh preodoleniya [Intellectual and technological development of regions: challenges and ways to overcome them]. *Ekonomika regiona* [Economy of the region], 13, 4, pp. 1055-1067.
3. (2008) *Building Communities Together. Strategic Planning Guide*. Wash.: US Department of Housing and Urban Development.
4. *Federal'nyi zakon ot 20 iyulya 1995 g. № 115-FZ «O gosudarstvennom prognozirovanii i programmakh sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya RF»* [Federal Law of July 20, 1995 No. 115-FZ "On State Forecasting and Programs of Social and Economic Development of the Russian Federation"].
5. *Federal'nyi zakon ot 6 oktyabrya 1999 g. № 184-FZ «Ob obshchikh printsipakh organizatsii zakonodatel'nykh (predstavitel'nykh) i ispolnitel'nykh organov gosudarstvennoi vlasti sub"ektov Rossiiskoi Federatsii»* [Federal Law of 6 October 1999 No. 184-FZ "On the general principles of the organization of legislative (representative) and executive bodies of state power of the subjects of the Russian Federation"].
6. *Federal'nyi zakon ot 28 iyunya 2014 g. №172-FZ «O strategicheskoy planirovani v Rossiiskoi Federatsii»* [Federal Law of June 28, 2014 No. 172-FZ "On Strategic Planning in the Russian Federation"].
7. Gagarina G.Yu., Gubarev R.V., Dzyuba E.I., Faizullin F.S. (2017) Prognozirovaniye sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya rossiiskikh regionov [Forecasting of social and economic development of Russian regions]. *Ekonomika regiona* [Economy of the region], 13, 4, pp. 1080-1094.
8. Gizatullin Kh.N., Garipov F.N., Garipova Z.F. (2018) Problemy upravleniya strukturnymi preobrazovaniyami regional'noi ekonomiki [Problems of managing structural transformations of the regional economy]. *Ekonomika regiona* [Economy of the region], 14, 1, pp. 43-52.
9. Hall P. (2005) Planning strategies for cities and region. *Town and City Planning*, May/June, pp. 139-142.
10. Heywood Ph. (2007) The emerging social metropolis: Successful planning initiatives in five new world metropolitan regions. In: *Progress in planning*. Oxford.
11. Kim U. Chan. (2010) *Strategiya golubogo okeana: kak sozdat' svobodnuyu rynochnuyu nishu i perestat' boyat'sya konkurentov* [The strategy of the blue ocean: how to create a free market niche and stop being afraid of competitors]. Moscow: HIPPO Publ.
12. Kryukov V.A., Sevast'yanova A.E., Tokarev A.N., Shmat V.V. (2017) Sovremennyyi podkhod k razrabotke i vyboru strategicheskikh al'ternativ razvitiya resursnykh regionov [Modern Approach to the Development and Selection of Strategic Alternatives for the Development of Resource Regions]. *Ekonomika regiona* [Economy of the region], 13, 1, pp. 93-105.
13. Markova V.D. (2012) *Strategicheskii menedzhment: ponyatiya, kontseptsii, instrumenty prinyatiya reshenii* [Strategic management: concepts, concepts, decision-making tools]. Moscow: INFRA-M Publ.
14. Nizhegorodtsev R.M., Piskun E.I., Kudrevich V.V. (2017) Prognozirovaniye pokazatelei sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya regiona [Prediction of indicators of social and economic development of the region]. *Ekonomika regiona* [Economy of the region], 13, 1, pp. 38-48.
15. Pierce D. (2013) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic Management.]. St. Petersburg: Piter Publ.
16. Popov E.V., Sukharev O.S. (2017) Institutional factors of economic changes: development trajectories of Douglas North's theory. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya Ekonomika* [Herald of Perm University in Economics], 12, 3, pp. 338-359.

17. *Prikaz Ministerstva regional'nogo razvitiya RF ot 27 fevralya 2007 g. № 14 «Ob utverzhdenii Trebovaniy k strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya sub"ekta Rossiiskoi Federatsii»* [The Order of the Ministry of Regional Development of the Russian Federation of February 27, 2007 No. 14 "On the Approval of the Requirements for the Strategy of Social and Economic Development of the Subject of the Russian Federation"].
18. *Prikaz Minekonomrazvitiya RF ot 17 iyunya 2002 g. № 170 «O so-vershenstvovanii razrabotki, utverzhdeniya i realizatsii programm ekonomicheskogo i sotsial'nogo razvitiya sub"ektov Rossiiskoi Federatsii»* [Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation of June 17, 2002, No. 170 "On improving the development, approval and implementation of programs for economic and social development of the subjects of the Russian Federation"].
19. *Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 14 iyunya 2001 g. № 800-r* [Order of the Government of the Russian Federation of June 14, 2001 No. 800-r.].
20. Reese L.A. (2007) The use of planning methodologies in local economic development decisionmaking. *Environment a. Planning. C. Government. a. Policy*, 15, 3.
21. Shelegeda B.G., Sharnopol'skaya O.N., Pogorzhel'skaya N.V. (2017) Metodologicheskie podkhody k issledovaniyu strukturnykh transformatsii v razvitii ekonomicheskikh sistem [Methodological approaches to the study of structural transformations in the development of economic systems]. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya Ekonomika* [Herald of Perm University in Economics], 12, 2, pp. 172-188.
22. Smit P., Morre P. (2003) Cities as social responsibility: Planning and urban form. In: *The changing social geography of Canadian cities*. Montreal.
23. (2005) *Strategicheskoe upravlenie: region, gorod, predpriyatie* [Strategic management: a region, a city, an enterprise]. Moscow.
24. Sukharev O.S. (2016) Strategiya razvitiya i planirovanie v Rossii: printsipy i ekonomicheskaya politika [Strategy of development and planning in Russia: principles and economic policy]. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya Ekonomika* [Herald of Perm University in Economics], 3(30), pp. 25-43.
25. Tompson A.A. (2013) *Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza* [Strategic management: concepts and situations for analysis]. Moscow: Vil'yams Publ.
26. *Ukaz Prezidenta RF ot 3 iyunya 1996 g. № 803 «Ob Osnovnykh polozheniyakh regional'noi politiki v Rossiiskoi Federatsii»* [Presidential Decree of June 3, 1996, No. 803 "On the Basic Provisions of Regional Policy in the Russian Federation"].