

УДК 330**Процессы стратегического управления в сельских территориях:
проблемы и перспективы****Бритикова Елена Александровна**

Кандидат социологических наук,
доцент кафедры менеджмента,
Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина,
350044, Российская Федерация, Краснодар, ул. Калинина, 13;
e-mail: britikova-2011@mail.ru

Федотов Александр Александрович

Магистрант,
Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина;
350044, Российская Федерация, Краснодар, ул. Калинина, 13;
e-mail: a.fed1@outlook.com

Литош Софья Михайловна

Магистрант,
Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина;
350044, Российская Федерация, Краснодар, ул. Калинина, 13;
e-mail: slitosh2002@mail.ru

Кондакова Юлия Алексеевна

Магистрант,
Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина;
350044, Российская Федерация, Краснодар, ул. Калинина, 13;
e-mail: julia.kondakova99@mail.ru

Миталенко Анастасия Григорьевна

Магистрант,
Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина;
350044, Российская Федерация, Краснодар, ул. Калинина, 13;
e-mail: anastasiyamitalenko@gmail.com

Аннотация

В статье проведен анализ ключевых проблем процессов стратегического управления сельских территорий Российской Федерации. На основе систематизации теоретических исследований и эмпирических данных выявлены институциональные, методологические, ресурсные и организационные барьеры, препятствующие эффективному стратегическому

управлению в сельских поселениях. Представлена авторская классификация проблем стратегирования с учетом специфики сельских территорий. Проанализированы последствия несовершенства процессов стратегирования для социально-экономического развития сельских территорий. Разработаны рекомендации по совершенствованию методологических подходов к стратегическому планированию на муниципальном уровне.

Для цитирования в научных исследованиях

Бритикова Е.А., Федотов А.А., Литош С.М., Кондакова Ю.А., Миталенко А.Г. Процессы стратегического управления в сельских территориях: проблемы и перспективы // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 4А. С. 518-528.

Ключевые слова

Стратегирование, сельские территории, стратегическое планирование, муниципальное управление, устойчивое развитие, бюджетные ограничения, методология стратегирования.

Введение

Трансформационные процессы в экономике и социальной сфере России актуализируют вопросы совершенствования стратегического управления на всех уровнях территориальной организации, включая сельские поселения. Сельские территории играют значительную роль в пространственном развитии страны, выполняя не только производственные функции, но и обеспечивая продовольственную безопасность, сохранение экологического равновесия, культурно-исторического наследия и традиционного уклада жизни.

Стратегирование как комплексный процесс разработки и реализации стратегии развития территории приобретает особую значимость в условиях нарастающих социально-экономических вызовов и пространственной поляризации российских регионов. Согласно Федеральному закону от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», муниципальные образования, включая сельские поселения, являются полноправными субъектами стратегического планирования [Федеральный закон №172-ФЗ, 2014]. Однако на практике процессы стратегирования на сельских территориях сталкиваются с множеством проблем и ограничений, снижающих их эффективность.

Актуальность исследования проблем стратегирования на сельских территориях обусловлена значительной ролью этих территорий в пространственном развитии России. По данным Федеральной службы государственной статистики, сельские территории занимают около 90% площади страны, на них проживает 25,3% населения России. При этом наблюдается устойчивый тренд социально-экономической деградации значительной части сельских поселений, что выражается в сокращении численности сельского населения, ухудшении демографических показателей, снижении уровня и качества жизни. Так, за период 2010-2021 гг. сельское население России сократилось на 1,7 млн человек, или на 4,5%.

Основное содержание

Целью настоящей статьи является анализ ключевых проблем процессов стратегирования на сельских территориях и разработка научно обоснованных рекомендаций по их преодолению.

Под стратегированием в данном исследовании понимается непрерывный процесс, включающий разработку, реализацию, мониторинг и корректировку стратегии развития

территории. В отличие от стратегического планирования, представляющего собой формализованную процедуру разработки документов стратегического характера, стратегирование охватывает весь цикл стратегического управления.

В.Л. Квинт определяет стратегирование как «методологически выверенную последовательность взаимосвязанных фаз, образующих единый интегрированный процесс формулирования и реализации стратегии» [Бритикова, Коваленко, Егорова, 2022, с. 17]. Этот процесс включает стратегический анализ, прогнозирование, целеполагание, планирование, программирование, проектирование и реализацию стратегических решений. В рамках исследования необходимо рассмотреть ключевые элементы стабильного развития сельских территорий (рисунок 1).



Рисунок 1 - Ключевые элементы сбалансированного развития сельских территорий

Для поддержания устойчивого прогресса в сельской местности необходима разработка стратегии, включающей несколько ключевых элементов. Во-первых, следует предотвратить уход квалифицированных и молодых специалистов из деревень, что ускорит экономическую и социальную стабилизацию регионов. Второе направление заключается в стимулировании доходности жителей этих территорий, что способствует повышению их благосостояния и жизненной удовлетворенности. Тесно с этим связано сокращение уровня безработицы среди сельского населения, что является третьим ключевым аспектом.

Также, в рамках исследования предлагается рассмотрение такого аспекта как связь «город-село», взаимосвязь отражена на рисунке 2.

Однако в контексте Российской Федерации констатируется ощутимый дефицит стратегических и концептуальных инициатив, которые были бы направлены на взаимное развитие и координацию сельских и городских зон. Взглянув на Стратегию пространственного развития России, рассчитанную до 2025 года, невозможно игнорировать упоминание о серьёзном отставании качества жизни сельских населённых пунктов по сравнению с городскими условиями [Стратегия пространственного развития РФ до 2025].

Ситуация сформировалась таким образом, что актуальное законодательство функционирует без активного вмешательства в процессы формирования и расширения урбанистических агломераций, однако и препятствия для них не создает. Существует заметный дефицит целенаправленных действий, направленных на укрепление взаимосвязей между городской и сельской местностью, а также на гармонизацию их интересов в контексте общего развития. К

тому же, институты, способствующие сельско-городской кооперации, не имеют обособленного статуса, а также ведомственные методики для содействия подобному партнерству отсутствуют [Бритикова, Коваленко, Егорова, 2022]. Не применяются, в силу присутствующих организационных барьеров, многообещающие модели и механизмы, которые бы способствовали укреплению связей между городом и сельской округой. В частности, остаются вне области применения методы, стимулирующие сельско-городскую взаимопомощь в границах агломерированных пространств. В иллюстрацию этой проблемы можно привести федеральный закон о городских агломерациях, публикация проекта которого отмечена на порталных площадках нормативно-правовых актов с сентября 2020 года и до сегодняшнего дня так и остается на рассмотрении.

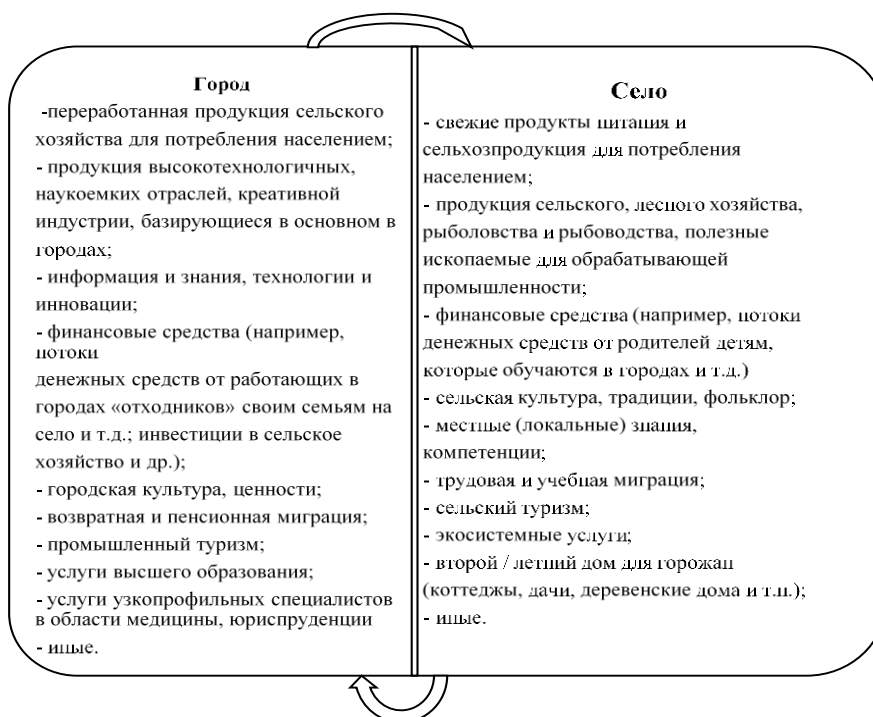


Рисунок 2 - Сельско-городские связи (существующие и потенциально возможные)

В рамках государственных инициатив, учрежденных для стимулирования развития, в том числе и программа, намеренной преобразовать сельские зоны комплексно, нынешние условия не допускают совместного участия многочисленных муниципалитетов в представлении заявок. Такая регламентация лишает субъекты возможности эффективной коллаборации для устранения схожих задач, таких как возведение инфраструктурных объектов, используемых совместно (наподобие детских учреждений образования или культурных сооружений), что в теории могло бы существенно усилить результативность применения финансовых средств и управленческих усилий [Бритикова, Куршубадзе, 2016].

Сотрудничество между муниципалитетами России, охватывающее экономическую сферу городов и сельских областей, не является чем-то невозможным. Федеральный закон №131, принятый 06.10.2003 года, вместе с Бюджетным кодексом РФ, усиливает интеграцию путём создания общих экономических сооружений и распределения финансовых ресурсов для исполнения взаимных полномочий между локальными бюджетами [Федеральный закон №131-ФЗ, 2003]. Промышленные и инновационные кластеры, также, как и кооперационные

образования в производственном и потребительском сегменте рынка, демонстрируют прогресс в сотрудничестве между государственными структурами, предпринимателями, НКО и общественными организациями. Это движение вперёд обусловлено Постановлениями Правительства №779 от 31.07.2015 и №1863 от 27.12.2019, а также законами о сельскохозяйственной и кредитной кооперации, кодифицированными 08.12.1995 и 18.07.2009 годами соответственно. В дополнение, институты государственно-частных и муниципально-частных партнёрств, регулируемые Федеральным законом №224-ФЗ от 13.07.2015 года, предоставляют платформу для масштабного и длительного взаимодействия между властными структурами и частным бизнесом, способствуя укреплению линий связи «город–село».

На наш взгляд, один из подходов к обеспечению равновесного прогресса урбанизированных территорий и аграрных областей - это внедрение стратегии государственной поддержки для доминирования пространственного порядка. Подобная стратегия предполагает анализ мирового и российского опыта использования специфических механизмов, способствующих решению поставленной задачи. С позиций рыночной экономики, существует явное нежелание или даже невозможность заострения внимания на данной проблеме. Затем, когда мы говорим о рыночной организации пространства, речь идет о принципиально отличном подходе, где вопросы сбалансированного развития уходят на второй план, а приоритет отдается саморегулируемости и экономической выгоде. Рассмотрим инструменты [Квинт, 2022]:

- согласования целей развития города и села,
- связности города и села.

С целью минимизации разрыва в уровне жизни и инфраструктурной замощенности между урбанистическими агломерациями и аграрной периферией, в РФ и других странах актуализирован набор разнообразных ресурсов и методов в рамках стратегических программ и проектов. Основным заданием таких программ является активация собственного ресурсного запаса и социокультурное возрождение населенных пунктов, отставших от мегаполисов. Эффективное распределение финансовой поддержки, включающей субсидирование, предоставление привилегий, капиталовложения с конкретной целью и гранты, способствует исключению диспаритета роста и уравнивает процесс развития между городами и сельскими территориями.

Оптимизация системы расселения на сельских территориях требует концентрации социальных и инженерных инфраструктурных объектов в потенциально развивающихся населенных пунктах для обеспечения качественной жизни. Не покрывая все сельские поселения государственными программами и ведомственными проектами, важно выработать методический подход. Статус статистического субъекта учета должен быть присвоен органам местного самоуправления, с обязательством сбора и представления информации о социально-экономических показателях сельских территорий, прописанных в пункте 6 статьи 17 Федерального закона №131. Для реализации этого полномочия, существует потребность в финансовой поддержке муниципальных образований через, например, выделение субвенций. Это потребует от юридических и физических лиц представления данных по запросу муниципалитетов, по заранее установленным параметрам, что обязательно должно быть законодательно закреплено для достижения актуализации данных и их своевременной публикации [Федеральный закон №131-ФЗ, 2003].

Анализ практики стратегирования на уровне сельских поселений показывает, что в настоящее время эти процессы характеризуются фрагментарностью и низкой эффективностью. По данным проведенного исследования, только 37% сельских поселений имеют актуальные

стратегические документы, при этом их качество часто не соответствует современным методологическим требованиям.

Действующее законодательство не обязывает сельские поселения разрабатывать стратегии социально-экономического развития, предоставляя им право самостоятельно определять необходимость стратегического планирования. Это приводит к тому, что многие сельские поселения ограничиваются разработкой среднесрочных программ, не имеющих долгосрочного стратегического характера.

Анализ практики стратегического планирования на уровне сельских поселений позволяет выявить ряд проблем и ограничений, снижающих эффективность процессов стратегирования [Керцнер, 2020]

1. Методологические проблемы. Отсутствие адаптированной к специфике сельских территорий методологии стратегического планирования. Большинство существующих методик ориентировано на крупные муниципальные образования и не учитывает особенности сельских поселений.

2. Институциональные проблемы. Ограниченность полномочий органов местного самоуправления сельских поселений, несовершенство межбюджетных отношений, недостаточная согласованность стратегий различных уровней управления.

3. Ресурсные проблемы. Дефицит финансовых, кадровых и информационных ресурсов, необходимых для качественного стратегирования.

4. Организационно-управленческие проблемы. Низкий уровень вовлеченности местного сообщества в процессы стратегирования, формальный подход к разработке стратегических документов, недостатки в организации мониторинга и контроля реализации стратегий [Бритикова, Коваленко, Егорова, 2022].

Федеральный закон № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» существенно ограничивает перечень вопросов местного значения сельских поселений по сравнению с городскими [Федеральный закон №131-ФЗ, 2003]. Так, из 39 вопросов местного значения, установленных для городских поселений, к компетенции сельских поселений отнесено только 13. Остальные вопросы местного значения на территориях сельских поселений решаются муниципальными районами.

Это объективно сужает сферу стратегирования на уровне сельских поселений и создает риски несогласованности стратегических инициатив между различными уровнями муниципального управления.

В рамках создания гармонично сбалансированного пространственного развития, важность приобретает не просто конструкция связей между урбанизированными и аграрными зонами, а выстраивание взаимосвязей, отличающихся следующими характеристиками: долгосрочностью (то есть, отношения, которые способны удерживаться на протяжении значительных временных интервалов), интенсивностью, предусматривающей активное взаимодействие сторон, и паритетностью, подразумевающей взаимопризнание равноценности и равноправия городских и сельских территорий [Минцберг, Куинн, Гошал, 2022].

Проведенный анализ стратегий социально-экономического развития сельских поселений из 89 субъектов РФ показал, что только 42% из них имеют актуальные стратегические документы. При этом качество большинства стратегий является неудовлетворительным: они не отражают специфику территории, содержат типовые формулировки целей и задач, не подкреплены реальными механизмами реализации.

В условиях нарастающей пространственной дифференциации и трансформации социально-экономического пространства России особую актуальность приобретают вопросы

совершенствования процессов стратегического управления сельскими территориями. Проведенный анализ современной практики стратегического планирования и управления в сельских поселениях позволяет сформулировать ряд концептуальных направлений совершенствования, имеющих как теоретико-методологический, так и практико-ориентированный характер.

1. Методологическое совершенствование процессов стратегического управления

Методологическая база стратегического управления сельскими территориями требует существенной модернизации с учетом их специфики и дифференциации. Как отмечает Ж.А. Захарова, «универсальные подходы к стратегическому планированию, разработанные для городских муниципальных образований, зачастую не учитывают особенности сельских поселений, что снижает эффективность стратегического управления» [Керцнер, 2020, с. 112].

В качестве приоритетного направления методологического совершенствования следует рассматривать разработку типологии сельских территорий и формирование для каждого типа специфической методологии стратегического управления. Развивая данный подход, представляется целесообразным дополнить типологию, выделив следующие типы сельских территорий:

- агропромышленные (с доминированием сельскохозяйственного производства);
- диверсифицированные (с многоотраслевой структурой экономики);
- туристско-рекреационные (ориентированные на развитие туризма и рекреации);
- транзитные (расположенные вдоль транспортных коридоров);
- депрессивные (характеризующиеся устойчивым социально-экономическим спадом).

Для каждого типа необходима разработка специфических методических рекомендаций, учитывающих особенности ресурсной базы, конкурентные преимущества, внешние и внутренние факторы развития.

2. Институциональное совершенствование

Институциональные изменения являются необходимым условием повышения эффективности стратегического управления сельскими территориями. В.Л. Квинт подчеркивает, что «существующая институциональная структура местного самоуправления не в полной мере соответствует потребностям стратегического управления, особенно в условиях ресурсных ограничений, характерных для сельских поселений» [Бритикова, Коваленко, Егорова, 2022].

Перспективным институциональным механизмом представляется развитие межмуниципального сотрудничества в сфере стратегического управления. Институционализация межмуниципального сотрудничества может осуществляться в форме создания межмуниципальных центров стратегического планирования, работающих на контрактной основе с группой сельских поселений.

Существенного совершенствования требует институциональное обеспечение стратегического управления на уровне отдельных сельских поселений. Необходимо формирование в структуре администраций (или на общественных началах) проектных офисов или групп стратегического планирования, ответственных за разработку, мониторинг и актуализацию стратегии. Для небольших поселений с ограниченными кадровыми ресурсами целесообразно создание института внешних стратегических консультантов, функционирующих при поддержке региональных властей [Бритикова, Куршубадзе, 2016].

3. Совершенствование ресурсного обеспечения стратегического управления

Приоритетное значение имеет развитие финансовых механизмов реализации стратегий

сельских поселений. В условиях ограниченности бюджетных средств перспективным направлением является внедрение элементов партисипаторного (инициативного) бюджетирования, предполагающего вовлечение граждан в процесс выбора проектов для финансирования из местного бюджета. Данный механизм не только позволяет привлечь дополнительные ресурсы, но и способствует повышению прозрачности бюджетного процесса, усилению общественного контроля, формированию сопричастности населения к реализации стратегии [Керцнер, 2020, с. 92].

Целесообразно также формирование на региональном уровне специализированных фондов стратегического развития сельских территорий, предоставляющих гранты и субсидии на конкурсной основе для реализации стратегических проектов. Важным условием должна стать корреляция финансируемых проектов со стратегическими приоритетами развития сельских поселений.

Не менее значимым является совершенствование кадрового обеспечения стратегического управления. В этой связи необходима разработка и реализация специализированных программ повышения квалификации муниципальных служащих в сфере стратегического планирования и управления, организация системы методической поддержки и консультирования.

Заключение

Подводя итоги отметим, что результаты исследования свидетельствуют о необходимости усиления роли стратегического управления как инструмента преодоления пространственной дифференциации и обеспечения устойчивого развития сельских территорий. Эффективная модель стратегического управления должна основываться на принципах инклюзивности, адаптивности, проактивности и интегрированности, обеспечивая баланс интересов всех заинтересованных сторон территориального развития.

Практическая реализация предложенных направлений совершенствования процессов стратегического управления сельскими территориями требует консолидации усилий органов государственной власти, местного самоуправления, бизнес-структур, научного сообщества и институтов гражданского общества. Ключевым фактором успешной модернизации системы стратегического управления является формирование соответствующей институциональной среды, обеспечивающей эффективное взаимодействие всех участников процесса территориального развития.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой дифференцированных методик стратегического управления для различных типов сельских территорий, формированием механизмов мониторинга и оценки эффективности реализации стратегий, а также с изучением возможностей адаптации успешных зарубежных практик стратегического управления сельскими территориями к российским условиям.

Таким образом, совершенствование процессов стратегического управления сельскими территориями является необходимым условием обеспечения сбалансированного пространственного развития страны, повышения качества жизни сельского населения и устойчивого развития сельской экономики в долгосрочной перспективе.

Библиография

1. Федеральный закон от 06.10.2003г. No131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»;
2. Федеральный закон от 28.06.2014 года No 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

3. Указ Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. N 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов».
4. Прогноз долгосрочного социально – экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года
5. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года
6. Постановление Правительства РФ от 31 мая 2019 г. № 696 «Об утверждении государственной программы РФ «Комплексное развитие сельских территорий и о внесении изменений в некоторые акты Правительства РФ» (в редакции от 23.12.2022 г.)
7. Атаманова Е.А., Швечков М.В. Теоретико-методологические основы механизма реализации комплексной программы развития муниципального образования. Пермь: Изд-во НИИУМС, 2015.
8. Бритикова Е. А. Исследование современных инструментов в реализации развития сельских территорий. / Е. А. Бритикова, Л. В. Коваленко, Ю. Н. Егорова // Вестник Академии знаний. – 2022. № 52 (5). – С. 65-70.
9. Бритикова Е.А. Использование маркетинга территорий для повышения конкурентоспособности экономики муниципального образования. / Е. А. Бритикова, Р. З. Куршубадзе // В сборнике: Сборник статей третьей международной школы молодых ученых в области экономики и права на юге России. Сб. научных статей. – 2016. – С. 21-23.
10. Квинт В.Л. Концепция стратегирования: монография – 2 -е издание. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022 – 170 с.
11. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / Г. Керцнер. - М. : АйТи, 2020. - 318 с.
12. Лапин В.А., Крестьянинов А.В., Коновалова И.Н. Основы местного самоуправления. М.: Дело, 2021.
13. Минцберг, Г. Стратегический процесс: Концепции. Проблемы. Решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. - СПб. : Питер, 2022. - 688 с.
14. Поляков, В. Г. Стратегическое управление развитием промышленного строительства в регионе / В. Г. Поляков. - СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2020. - 179 с
15. Система муниципального управления / под ред. В.Б. Зотова. - СПб: Питер, 2022. - 386 с.

Strategic Management Processes in Rural Areas: Challenges and Prospects

Elena A. Britikova

PhD in Sociological Sciences,
Associate Professor, Department of Management,
Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin,
350044, 13 Kalinina str., Krasnodar, Russian Federation;
e-mail: britikova-2011@mail.ru

Aleksandr A. Fedotov

Master's Student,
Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin;
350044, 13 Kalinina str., Krasnodar, Russian Federation;
e-mail: a.fed1@outlook.com

Sof'ya M. Litosh

Master's Student,
Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin;
350044, 13 Kalinina str., Krasnodar, Russian Federation;
e-mail: slitosh2002@mail.ru

Yuliya A. Kondakova

Master's Student,
Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin;
350044, 13 Kalinina str., Krasnodar, Russian Federation;
e-mail: julia.kondakova99@mail.ru

Anastasiya G. Mitalenko

Master's Student,
Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin;
350044, 13 Kalinina str., Krasnodar, Russian Federation;
e-mail: anastasiyamitalenko@gmail.com

Abstract

The article analyzes key challenges in strategic management processes in rural areas of the Russian Federation. By systematizing theoretical research and empirical data, the study identifies institutional, methodological, resource-related, and organizational barriers hindering effective strategic management in rural settlements. An original classification of strategic planning challenges specific to rural territories is presented. The consequences of imperfect strategic processes for the socio-economic development of rural areas are examined. The study provides recommendations for improving methodological approaches to strategic planning at the municipal level.

For citation

Britikova E.A., Fedotov A.A., Litosh S.M., Kondakova Yu.A., Mitalenko A.G. (2025) Protsessy strategicheskogo upravleniya v sel'skikh territoriyakh: problemy i perspektivy [Strategic Management Processes in Rural Areas: Challenges and Prospects]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (4A), pp. 518-528.

Keywords

Strategic management, rural areas, strategic planning, municipal governance, sustainable development, budget constraints, strategic methodology.

References

1. Federal Law No. 131-FZ dated 06.10.2003 "On the General Principles of the Organization of Local Self-Government in the Russian Federation";
2. Federal Law No. 172-FZ dated 06/28/2014 "On Strategic Planning in the Russian Federation".
3. Decree of the President of the Russian Federation No. 607 dated April 28, 2008 "On Evaluating the effectiveness of local government bodies in urban districts and municipal Districts".
4. Forecast of the long-term socio-economic development of the Russian Federation for the period up to 2030
5. Spatial Development Strategy of the Russian Federation for the period up to 2025
6. Decree of the Government of the Russian Federation dated May 31, 2019 No. 696 "On Approval of the State program of the Russian Federation "Integrated Rural Development and on Amendments to Certain Acts of the Government of the Russian Federation" (as amended on 12/23/2022)
7. Atamanova E.A., Shvechikov M.V. Theoretical and methodological foundations of the mechanism for the implementation of a comprehensive program for the development of municipal education. Perm: Publishing House of NIIUMS, 2015.
8. Britikova E. A. Research of modern tools in the implementation of rural development. / E. A. Britikova, L. V. Kovalenko, Yu. N. Egorova // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2022. № 52 (5). – Pp. 65-70.

-
9. Brithikova E.A. The use of territory marketing to increase the competitiveness of the municipal economy. / E. A. Brithikova, R. Z. Kurshubadze // In the collection: Collection of articles of the third international school of young scientists in the field of economics and law in the south of Russia. Collection of scientific papers articles. - 2016. – pp. 21-23.
 10. Kvint V.L. The concept of strategizing: a monograph – 2nd edition. Kemerovo: Kemerovo State University, 2022 – 170 p.
 11. Kertsner, G. Strategic planning for project management using the maturity model / G. Kertsner, Moscow: I.T., 2020, 318 p.
 12. Lapin V.A., Krestyaninov A.V., Konovalova I.N. Fundamentals of local self-government. Moscow: Delo, 2021.
 13. Mintsberg, G. Strategic process: Concepts. Problems. Solutions / G. Mintsberg, J. B. Quinn, S. Goshal. - St. Petersburg : Peter, 2022. - 688 p.
 14. Polyakov, V. G. Strategic management of industrial construction development in the region / V. G. Polyakov. St. Petersburg : SPbGUEF Publishing House, 2020. 179 p.
 15. The system of municipal government / edited by V.B. Zotov. - St. Petersburg: Peter, 2022. - 386 p.