

**DOI 10.47309/2713-2358-2023-3-169-197**

УДК 338.2

JEL Q01, O18

**АЛГОРИТМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ  
СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ**

**Ручкин Алексей Владимирович,**

ФГБОУ ВО «Уральский государственный аграрный университет»,  
г. Екатеринбург, Российская Федерация

**Рущицкая Ольга Александровна,**

ФГБОУ ВО «Уральский государственный аграрный университет»,  
г. Екатеринбург, Российская Федерация

**ALGORITHM FOR STRATEGIC PLANNING FOR RURAL TERRITORIES  
DEVELOPMENT**

**Ruchkin Aleksey Vladimirovich,**

Ural State Agrarian University, Ekaterinburg, Russian Federation

**Rushchitskaya Olga Alexandrovna,**

Ural State Agrarian University, Ekaterinburg, Russian Federation

***Аннотация.*** Стратегическое планирование развития сельских территорий, привлечение населения к планированию пространства и благоустройству среды, развитие проектного управления являются ключевыми компонентами государственной программы «Комплексное развитие сельских территорий». Программа подразумевает создание условий для развития сельских территорий с учетом потребностей жителей, возможностей повышения качества жизни, открытия новых объектов или модернизацию социальной, инженерной и инвестиционной инфраструктуры. Безусловно, смещение акцентов на качественные аспекты жизни на селе подразумевают пересмотр подходов к стратегическому планированию. В связи с этим авторы предприняли попытку рассмотреть все имеющиеся модели и инструменты, применяемые при разработке стратегий развития сельских территорий, анализе текущей ситуации, учета факторов, обуславливающих или негативно влияющих на создание комфортной среды обитания и хозяйственной деятельности на селе. Проанализировав действующее законодательство и имеющиеся стратегии на территории Уральского федерального округа, авторы предложили свою модель проектного обновления сельских территорий, учитывающую быстро меняющуюся среду, запросы населения, особенности проектного управления и деятельности институтов развития. На основе личного опыта разработки стратегий и анализа проектных практик, успешно реализованных в сельских территориях, авторы предложили максимально эффективный набор показателей, циклический анализ которых позволяет своевременно реагировать на

трансформацию внешней и внутренней среды, учитывать изменения законодательства и возможности сотрудничества и кооперации. Модель представляет собой замкнутый цикл, который работает на принципах регулярности и открытости к запросу внешней и внутренней среды. Разработанная авторами модель универсальна и не зависит от изменений законодательства, политической конъюнктуры, эволюции экономической среды и условий. Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ и Правительства Свердловской области в рамках научного проекта № 22-28-20048.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, стратегия, модель, развитие, сельские территории, управление.

**Summary.** Strategic planning for the development of rural areas, involving the population in spatial planning and environmental improvement, and the development of project management are key components of the state program “Comprehensive Development of Rural Areas.” The program involves creating conditions for the development of rural areas, taking into account the needs of residents, opportunities to improve the quality of life, opening new facilities or modernizing social, engineering and investment infrastructure. Of course, a shift in emphasis to the quality aspects of life in rural areas implies a revision of approaches to strategic planning. In this regard, the authors made an attempt to consider all available models and tools used in developing strategies for the development of rural areas, analyzing the current situation, taking into account factors that determine or negatively affect the creation of a comfortable living environment and economic activity in rural areas. Having analyzed the current legislation and existing strategies in the Ural Federal District, the authors proposed their model of project-based renewal of rural areas, taking into account the rapidly changing environment, the needs of the population, the features of project management and the activities of development institutions. Based on personal experience in developing strategies and analyzing project practices successfully implemented in rural areas, the authors proposed the most effective set of indicators, cyclical analysis of which allows for a timely response to the transformation of the external and internal environment, taking into account changes in legislation and opportunities for cooperation. The model is a closed cycle that operates on the principles of regularity and openness to the demands of the external and internal environment. The model developed by the authors is universal and does not depend on changes in legislation, political conditions, evolution of the economic environment and conditions. The research was carried out with the financial support of Russian Science Foundation and Government of Sverdlovsk Region within the framework of scientific project No. 22-28-20048.

**Key words:** strategic planning, strategy, model, development, rural areas, management.

**Введение.** Российская Федерация – государство со значительной неравномерностью пространственного развития, поэтому особое значение в настоящее время имеет создание правовой и социально-экономической базы устойчивого функционирования и динамического развития субъектов России. Как показывает опыт большинства развитых стран в Европе и Америке, их достижения в развитии экономики и решении социальных проблем во многом обусловлены успехами территориального развития, достигнутыми на основе планомерной политики социально-экономического управления регионом [1, с. 120].

Разработчики документов стратегического планирования в субъекте Российской Федерации сталкиваются с рядом проблем, среди которых можно отметить проблемы организации экспертной работы по разработке документов стратегического планирования, проблемы определения горизонта планирования, проблемы реалистичности оценок и достижимости поставленных в документах государственного стратегического планирования целей. Исполнители документов стратегического планирования в субъекте Российской Федерации имеют проблемы при организации соответствия документов стратегического планирования разных уровней и при осуществлении мониторинга состояния прогнозных ориентиров и показателей эффективности проводимой государственной политики в области стратегического развития [2]. Все указанные проблемы тесно взаимосвязаны, поскольку система документов стратегического планирования включает в себя целеполагающие концептуальные политико-правовые документы (концепции, доктрины, стратегии, основы), прогнозирующие, программные, планирующие и распорядительные документы, нормативно-правовые акты, а также вспомогательные (аналитические, информационные, справочные и др.) материалы [3].

Залогом адекватного государственного администрирования является понимание происходящих в государстве социально-экономических процессов, вследствие чего необходимо планомерно отслеживать достижения прогнозных ориентиров и показателей эффективности государственной политики в области стратегического развития общества, что предполагает организацию системы разработки, реализации и контроля за реализацией документов стратегического планирования.

Таким образом, эффективная модель стратегического планирования развития сельских территорий играет ключевое значение для разработки, осуществления и своевременной корректировки документов стратегического планирования как Российской Федерации, так и субъекта Российской Федерации. Законодательство регионов предусматривает следующие модели разработки (построения) стратегий социально-экономического развития муниципальных образований и методы анализа при разработке стратегии (таблица 1).

Таблица 1 – Установленные законодательством регионов УрФО модели построения стратегий СЭР и методы анализа (составлено авторами по [4-22])

| Регион               | Рекомендуемая модель разработки стратегии СЭР муниципальных образований  | Рекомендуемые методы анализа при разработке стратегий СЭР муниципальных образований   |
|----------------------|--|---|
| Свердловская область | Модели не представлены, но четко утверждена структура стратегии и при разработке рекомендован проектный подход, включающий разработку стратегических проектов, состоящих из поселенческих и поведенческих проектов. Предполагается обсуждение на уровне совета стратегического развития территории и экспертных советов «Власть», «Наука», «Бизнес», «Общественность», «СМИ» | SWOT-анализ муниципального образования является обязательным, PEST-анализ рекомендован, остальные методы могут применяться при наличии обоснования. В связи с рекомендацией учета мнения экспертных советов подразумевается (но не указывается) метод экспертных оценок   |
| Курганская область   | Модель не утверждена, четко утверждена структура стратегии региона (как ориентир для муниципальных образований), рекомендован сценарный и проектный подходы  | Отсутствуют, но большинство стратегий СЭР (например, Частоозерского (с.6), Петуховского (с.25), Звериноголовского (с.12), Варгашинского (с.10-14) районов) содержат SWOT-анализ   |
| Челябинская область  | Модели не представлены, четко утверждена структура стратегии региона (как ориентир для муниципальных образований), при анализе стратегий СЭР муниципальных образований преобладают сценарный и проектный/программный подходы   | Метод экспертных оценок, экономико-математические методы, анкетирование, SWOT-анализ, PEST (PESTEL)-анализ – применены при разработке стратегии региона. Регламентируемых и рекомендованных методов для муниципальных образований в открытом доступе в нормативных правовых актах Челябинской области нет. При разработке стратегии некоторые муниципальные образования использовали SWOT-анализ (например, Ашинский (с.66- |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  |   | 69), Брединский (с.45), Сосновский (с. 67-69) муниципальные районы)   |
| Тюменская область                        | Модели не представлены, но четко утверждена структура стратегии региона (как ориентир для муниципальных образований), при анализе стратегий СЭР муниципальных образований преобладают сценарный и проектный/программный подходы | Отсутствуют, но часть стратегий СЭР (например, Тобольска (с.120-137), Армизонского (с.7-8) и Аромашевского (с. 58-59) муниципальных районов) содержат SWOT-анализ и Бостонскую матрицу. Часть стратегий не актуализированы, например, Абатского муниципального района (до 2020 года), Бердюжского муниципального района, Вагайского муниципального района и других. |
| Ханты-Мансийский автономный округ – Югра | Модели не представлены, но четко утверждена структура стратегии региона (как ориентир для муниципальных образований), при анализе стратегий СЭР муниципальных образований преобладают сценарный и проектный/программный подходы | Отсутствуют, но часть стратегий СЭР (например, Советского муниципального района (с.19-42), Ханты-Мансийского района содержат SWOT-анализ и BCG-анализ.  |
| Ямало-Ненецкий автономный округ          | Модели не представлены  | Отсутствуют, но часть стратегий СЭР (например, Губкинского (с.19-42), Тазовского района (с.10-59), содержат SWOT-анализ.  |

По результатам таблицы мы видим, что конкретные модели не регламентируются при разработке стратегии социально-экономического развития сельских территорий и муниципальных образований в целом, утверждается лишь общая структура стратегии, но не во всех регионах Уральского федерального округа. Это усложняет процесс разработки и анализа эффективности принятой стратегии, сводя ее к отчетам на уровне муниципальных образований без перспектив разработки стратегических проектов на уровне региона или федерации. Более того, не регламентированы методы анализа текущего состояния муниципальных образований, не регламентируется необходимость учета специализации внутренней территории

муниципальных округов и городских округов, которые часто имеют специализацию, далекую от сельского хозяйства в силу наличия больших промышленных предприятий, но имеют в административно-территориальном составе сельские поселения. В конечном счете, это приводит к тому, что не только в стратегиях, но и при стороннем анализе подобных территорий со стороны отечественных ученых, сельское хозяйство не рассматривается как точка роста или фокус внимания для обеспечения населения местной продукцией [23].

**Цель исследования:** построение оптимальной модели разработки стратегического плана развития сельских территорий и определение набора показателей (факторов), учет и анализ которых необходим при разработке стратегии.

**Задачи исследования:** 1) провести анализ научно-методического обеспечения методов оценки текущего состояния сельской территории для разработки стратегии (стратегического плана) развития; 2) предложить комплексную модель стратегического планирования сельской территории, начиная с анализа текущего состояния и заканчивая подходами к мониторингу реализации.

**Материалы и методы.** Предлагаемые (Свердловская область) или используемые на практике методы анализа (Челябинская, Курганская и Тюменская области, включая автономные округа), – SWOT, PESTEL, BCG – имеют существенные недостатки при разработке стратегических планов развития.

Кроме того, низкий уровень квалификации специалистов часто приводит к ошибкам при построении SWOT-анализа. Например, в стратегии Сосновского муниципального района Челябинской области [24] в угрозах указаны «Неконтролируемый рост спальной жилой застройки» и «Недостаточное ресурсное обеспечение социальной сферы», что относится к слабым сторонам, поскольку эти факторы сугубо внутренние по отношению к деятельности органов местного самоуправления, которые принимают план землепользования и застройки, выдают разрешение на строительство, формируют бюджет муниципального образования, имеют возможность получения дополнительного финансирования при участии в программах и проектах региона или Российской Федерации при подготовке заявки (проекта) в соответствии с требованиями программы или проекта. В стратегии Тазовского района ЯНАО [25] в возможностях указана «Стабильность и предсказуемость бюджетной политики», но какие возможности это дает, разработчики стратегии далее это не раскрывают и не используют при разработке программ и проектов. В стратегии развития Аромашевского муниципального района Тюменской области [26] в слабых сторонах обозначается «Диспаритет цен сельскохозяйственной и промышленной продукции», то есть установка цен – это внутренняя слабость территории, не зависящая от рынка, если следовать логике составителей. В дальнейшем это



ведет к неверному построению матрицы конфронтации (SWOT-8), создание которой направлено на поиск проектов и мероприятий по улучшению социально-экономического развития территории.

Использование матрицы BCG, 5 сил М. Портера, Ансоффа или МакКинси актуально использовать лишь при анализе моногородов, где ядро экономики составляет единственное градообразующее предприятие и нет иных точек роста, либо для оценки позиций предприятий муниципального сектора, конкурирующих с коммерческими организациями, либо для перспективности оценки перспективных производств [27, 28]. Применение же Бостонской матрицы в целом для муниципального образования, как и сравнение с другими муниципальными образованиями, не даст объективной картины развития. Исследователи также отмечают, что все указанные ранее в теории и применяемые на практике (таблица 1) методы разрабатывались, в первую очередь, для использования на уровне коммерческих организаций и крупных бизнес-структур [29], тогда как разработка стратегии сельских территорий должна учитывать территориально-отраслевую систему, возможности кооперации не только в рамках сельскохозяйственных кооперативов, но и проекты межмуниципального и межрегионального характера, выраженную социально-экономическую ориентацию. Используемые же в стратегиях виды анализа носят статичный характер, не увязаны в динамическую модель последующего анализа и корректировки, ограничиваются лишь выводами общего характера и не позволяют выбрать эффективную стратегию территориального и отраслевого комплекса, а также соответствующую стратегию развития сельских территорий [30].

**Результаты исследования.** Таким образом, нам понадобятся именно такие подходы, методы, инструменты и в такой логической последовательности, как автор предлагает в динамической модели стратегического планирования развития сельских территорий ПроМОСТ – Проектная Модель Обновления Сельских Территорий (рисунок 1).

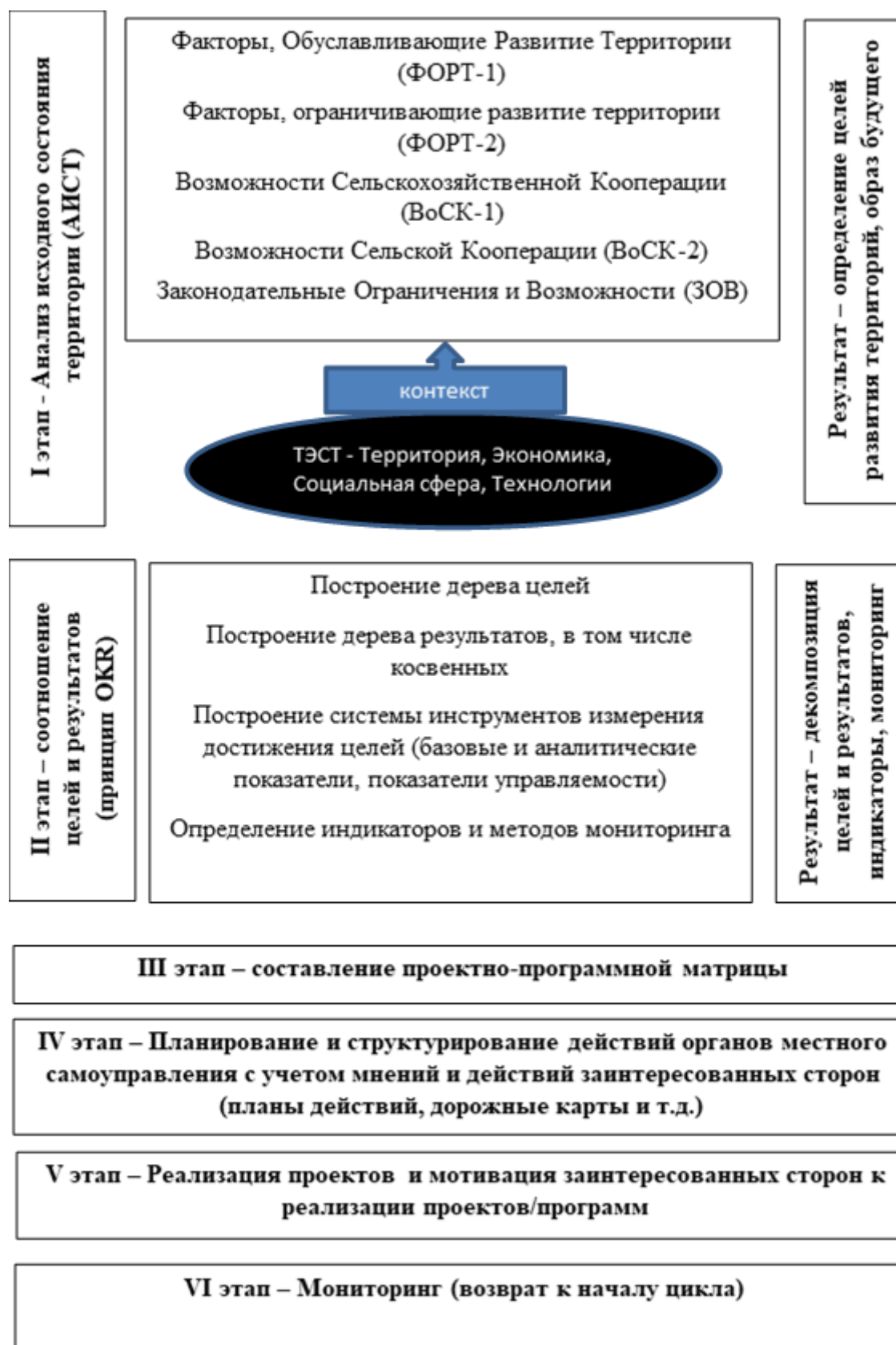


Рисунок 1 – Проектная Модель Обновления Сельских Территорий (ПроМОСТ, авторская разработка)



Представленная 6-этапная модель представляет собой последовательность действий (технологию) при разработке стратегии (стратегического плана) развития сельских территорий. Начинается она, исходя из требований действующего законодательства с Анализа Исходного Состояния Территории (АИСТ), который включает в себя структурированный набор факторов, влияющих на развитие сельских территорий:

1. ФОРТ – 1 – Факторы, Обуславливающие Развитие Территории
2. ФОРТ – 2 – Факторы, Ограничивающие Развитие Территории
3. ВоСК - 1- Возможности Сельскохозяйственной Кооперации
4. ВоСК – 2 – Возможности Сельской Кооперации
5. ЗОВ – Законодательные Ограничения и Возможности

Подход ТЭСТ – Территория, Экономика, Социальная сфера, Технологии – обеспечивает контекст выбора и анализа факторов (таблица 2).

Таблица 2 – Контекстная рамка выбора и анализа факторов при исходном анализе территории (разработано авторами)

| Факторы | Территория  | Экономика   | Социальная сфера  | Технологии  |
|---------|---|---|---|---|
| ФОРТ-1  | Как изменится территория? Какие улучшения? Повлияет ли это позитивно (или уже влияет) на имидж территории для населения, инвесторов? Повысит ли инвестиционную привлекательность? | Какие возможности в перспективе в части повышения экономических показателей? Как проекты, разработанные на основе данных факторов, повлияют на предприятия и организации? | Какие возможности в перспективе в части повышения социальных показателей? Как проекты, разработанные на основе данных факторов, повлияют на социальную сферу (рождаемость-смертность, миграция, образование, здравоохранение и т.д.)? | Какие технологии будут способствовать развитию территории? Есть ли возможность приобретения или создания аналогичных? |
| ФОРТ-2  | Что недополучит (или уже не получает) территория? Как этого можно избежать? Повлияет ли это негативно (или уже влияет) на имидж территории  | Какие риски в перспективе в части снижения экономических показателей? Как негативно повлияет на предприятия и организации без   | Какие риски в перспективе в части снижения социальных показателей? Как негативно повлияет на социальную сферу без   | Какие технологии будут способствовать ограничению развития территории? Есть ли возможность их замещения и             |

|        | для населения, инвесторов? Снизит ли инвестиционную привлекательность?   | управленческого вмешательства?  | управленческого вмешательства?  | на каких условиях?  |
|--------|--|---|---|---|
| ВоСК-1 | Повлияет ли это на позитивно (уже влияет) или негативно (уже влияет) на имидж территории для населения, инвесторов?                                  | Какие возможности в перспективе в части повышения экономических показателей? Какие риски при отказе от создания/ развития/ поддержки данных форм?                 | Какие возможности в перспективе в части повышения социальных показателей? Какие риски при отказе от создания/ развития/ поддержки данных форм? Какие риски при поддержке данных форм? | Какие технологии необходимы для развития форм кооперации? Есть ли возможность их приобретения? Какие технологии ограничивают данные формы взаимодействия? Есть ли возможность их замещения? |
| ВоСК-2 | Повлияет ли это на позитивно (уже влияет) или негативно (уже влияет) на имидж территории для населения, инвесторов?                                  | Какие возможности в перспективе в части повышения экономических показателей? Какие риски при отказе от создания/ развития/ поддержки данных форм?                 | Какие возможности в перспективе в части повышения социальных показателей? Какие риски при отказе от создания/ развития/ поддержки данных форм? Какие риски при поддержке данных форм? | Какие технологии необходимы для развития форм кооперации? Есть ли возможность их приобретения? Какие технологии ограничивают данные формы взаимодействия? Есть ли возможность их замещения? |
| ЗОВ    | Какие требования предъявляются к развитию территории (соответствие стратегическим документам федерального и регионального уровней)? Соответствует ли | Какие требования предъявляются к экономическим показателям (соответствие стратегическим документам федерального и регионального уровней и т.д.)? Соответствует ли | Какие требования предъявляются к социальным показателям (соответствие стратегическим документам федерального и регионального уровней и т.д.)? Соответствует ли                        | Есть ли ограничения на использование технологий? Есть ли рекомендация на использование технологий? Возможно ли получение дополнительного финансирования                                     |

|  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
|  | территория требованиям для получения дополнительного финансирования (в рамках государственной программы, национального/ регионального проекта и т.д.)? Есть ли ограничения или на получения дополнительного финансирования? Есть ли особые условия, предъявляемые при реализации проекта по итогу получения финансирования? Есть ли конкуренты на получение дополнительного финансирования? Есть ли устоявшиеся лучшие практики? | территория в экономической сфере требованиям для получения дополнительного финансирования (в рамках государственной программы, национального/ регионального проекта и т.д.)? Есть ли ограничения на получения дополнительного финансирования? Есть ли особые условия, предъявляемые при реализации проекта по итогу получения финансирования? Есть ли конкуренты на получение дополнительного финансирования? Есть ли устоявшиеся лучшие практики? | территория в социальной сфере требованиям для получения дополнительного финансирования (в рамках государственной программы, национального/ регионального проекта и т.д.)? Есть ли ограничения на получения дополнительного финансирования? Есть ли особые условия, предъявляемые при реализации проекта по итогу получения финансирования? Есть ли конкуренты на получение дополнительного финансирования? Есть ли устоявшиеся лучшие практики? | на приобретение и/или внедрение технологий и каковы условия? Есть ли особые условия, предъявляемые при реализации проекта по итогу получения финансирования? Есть ли особые технологические / технические / информационные условия при реализации проектов по развитию территории? |
|--|--|--|---|--|

Использование данной рамки важно для определения и выбора факторов, которые действительно влияют на территорию, с одной стороны, с другой стороны, обеспечивают реализацию проектов, которые планируются к реализации в сельской территории. Например, факторы «Наличие разветвленной сети автомобильных дорог» и «Присутствие нескольких промышленных предприятий» часто позиционируются как положительные (в SWOT-анализах их указывают в сильных сторонах), поскольку сеть дорог позволяет с наименьшими затратами выстраивает логистическую цепочку от производителя до перерабатывающего предприятия либо непосредственного потребителя, а крупные промышленные предприятия или множество небольших (средних) гарантируют доходы и трудоустройство населения, а также пополнение

бюджета, в том числе за счет расщепления налогов. Однако при планировании сельскохозяйственными товаропроизводителями развития системы выращивания органически чистой продукции на данной территории, эти факторы могут стать ограничивающими [31] из-за больших транспортных потоков и выбросов в ходе производственных процессов, что ведет к высокой концентрации выхлопных газов, тяжелых металлов, отравляющих газов в атмосфере, водных ресурсах и почве.

Фактор «Наличие потенциала для развития санаторно-курортного лечения, туризма» также часто позиционируется как позитивный для развития территории, инвестиционного потенциала, системы развития малого предпринимательства. Однако необходимо понимание, как развиваются и дальше будут развиваться производства, не повлияют ли они на рекреационный потенциал территории и что даст наибольший социально-экономический эффект. То есть данный фактор при планировании предприятий к расширению и использованию водных ресурсов, земельных и лесных фондов может выйти из состава факторов, связанных с развитием туризма. Поэтому мы предлагаем рассматривать ФОРТ-1 и ФОРТ-2 в комплексе с учетом потенциальных преимуществ и недостатков, законодательных ограничений и возможностей, возможностей сельскохозяйственной кооперации и сельской кооперации для поиска оптимальных проектов развития с наиболее высокой социально-экономической эффективностью с учетом обозначенной контекстной рамки ТЭСТ.

Как мы уже отметили, ФОРТ-1 и ФОРТ-2 органами муниципальной власти сельских территорий должны рассматриваться в комплексе в зависимости от проектов и стратегических планов всех акторов – заинтересованных сторон в развитии территории: органы государственной власти, коммерческие организации, общественные организации, университеты и научные учреждения, инвесторы, в том числе потенциальные, население [32]. Однако сам набор показателей достаточно статичен и ранее уже рассматривался неоднократно в трудах исследователей [33-36].

На первом этапе после того, как были определены факторы, влияющие на территорию в целом (ФОРТ-1, ФОРТ-2, ВоСК-1, ВоСК-2 и ЗОВ), необходимо составить образ будущего, не идеального, а желаемого с учетом имеющихся ограничительных и позитивных факторов. Для этого могут быть использованы разные методы: бенчмаркинг, стратегические сессии, проблемные сессии, VMOST-анализ, форсайт-сессии [37] и иные. Важно, чтобы на этом этапе был определен конечный результат, который в дальнейшем поддается квалитметрии. Также необходимо, как указывалось ранее, привлечь к разработке желаемого будущего местные сообщества по принципу программы LEADER [38, 39], поскольку именно местные сообщества, общественные организации, добровольные объединения (те же сельскохозяйственные кооперативы) принимают решение о территориальном разграничении своей деятельности,

устанавливают формальные партнерства, участвуют в ценообразовании на произведенные товары, работы и услуг (особенно кооперативы) [40], определяют и реализуют мероприятия по местному развитию [41, с. 75]. Это позволит в дальнейшем четко и обосновано провести целеполагание, разработать дерево целей и дерево результатов, после чего создать проектную матрицу (реестр проектов), содержание которых будет четко соответствовать анализу исходного состояния территории. Вопросы управления стратегией, разработки WBS (иерархической структуры работ), управления по результатам и системы мотивации заинтересованных сторон будут рассмотрены нами в следующем параграфе.

После того, как сформулировано желаемое будущее, необходима постановка целей, которые позволили бы данное будущее достичь, и определение результатов, которые позволили бы измерить достижение поставленной цели. Именно по этой причине, говоря о необходимости определения результата (-ов) для конкретной (-ых) цели (-ей) в предыдущем параграфе, мы говорили о квалиметрии – измеримости зафиксированного в стратегическом планировании результата (-ов) для его сравнения с базовыми показателями или возможности расчета, если базовый период или индикатор отсутствовали изначально частично или полностью при разработке и внедрению инноваций. Данный подход лежит в основе методы OKR (Objectives and Key Results — цели и ключевые результаты), который уже успешно апробирован в ряде компаний [42] и активно используется в проектном управлении за счет применения принципа SMART в целеполагании [43, 44]. Это позволяет соотнести не только цели с результатами (согласованность, измеримость, достижимость), но и установить четкие временные рамки, в течение которых предполагается достижение заявленных результатов и, соответственно, цели. В дальнейшем данные цели могут быть экстраполированы и разделены на соответствующие структурные подразделения администрации сельской территории, территориальные общественные структуры, предприятия и учреждения, иных акторов стратегического планирования в целях распределения промежуточных результатов или части результата и дальнейшего закрепления ответственности за участниками стратегического планирования

Также подход OKR предполагает деление целей на ежеквартальной или ежемесячной основах, что способствует, с одной стороны, ужесточению контроля за достижением поставленных целей, определяет суть и форму мониторинга реализации стратегии сельской территории, с другой, позволяет внести оперативные изменения в тот или иной проект (программу) при возникновении препятствий либо снижению эффективности реализуемых проектов (программ) или отдельных мероприятий. Важен и такой аспект предлагаемого подхода – публичность целей, когда каждый участник стратегического планирования может ознакомиться с логикой от его цели до цели развития сельской территории в целом или проанализировать иные цели,

что способствует пониманию этапов стратегического развития и может усилить экспертность при независимом анализе сторонних акторов (по отношению к конкретному проекту), выявить слабые стороны, проанализировать иначе распределение ресурсов, идентифицировать ранее не заявленные риски. Создание наглядного файла (в форме инфографики или тепловой карты) с результатами регулярных замеров OKR [45] отдельных проектов (программ) и стратегии в целом позволит всем заинтересованным сторонам оценить соответствие достигнутых результатов поставленным целям, определить слабые зоны стратегии в процессе мониторинга, предлагать изменения в стратегию в условиях максимальной открытости информации через установленные механизмы взаимодействия (Наблюдательный Совет, экспертные советы и иные формы). На этом этапе представляется логичным разработка WBS стратегического порядка, то есть создание иерархической структуры работ, которые в дальнейшем будут декомпозированы на конкретные программы, проекты и отдельные мероприятия. Каждый элемент WBS стратегического порядка закрепляется за соответствующей структурной функциональной единицей администрации сельской территории, чтобы обеспечить управление, планирование и контроль в рамках исполнения норм 131-ФЗ.

Соотношение «Цель→работы→результат» позволят четко сформулировать цели и результаты проектов с заявленными на стратегическом уровне, определить целесообразность предлагаемых проектов с позиций стратегической структуры работ, возможности участия и интеграции в реализуемые федеральные и региональные программы (проекты), соотнести предполагаемые работы с деятельностью участников стратегического планирования для определения ответственных за разработку проектов на уровне сельской территории. Таким образом, будет выстроена иерархическая структура стратегии, полученная путем последовательной логической декомпозиции на структурные элементы разного уровня, низким среди которых будут в последующем отдельные проекты и мероприятия [46].

Последующий этап реализации стратегического планирования направлен на поиск и разработку проектов (программ), которые бы обеспечили достижение желаемого будущего. Для наполнения структуры работ стратегического уровня необходимо создание проектно-программной матрицы, которые представляет собой синтез SWOT-8 на основе выявленных ранее факторов, возможностей коопераций и законодательных возможностей и ограничений с методом графов, где экспертным путем выявляются проекты, усиливающие или ослабляющие друг друга либо противоречащие друг другу (таблица 3).



Таблица 3 – Пример проектно-программной матрицы (составлено авторами)

|          | Фактор 1 | Фактор 1 | Фактор n | ЗВ1 | ЗО1 | ЗО(В)n |
|----------|----------|----------|----------|-----|-----|--------|
| Фактор 1 |          |          | Проект 3 |     |     |        |
| Фактор 1 |          |          |          |     |     |        |
| Фактор 1 | Проект 4 |          |          |     |     |        |
| ЗВ1      |          |          |          |     |     |        |
| ЗВ1      |          |          |          |     |     |        |
| ЗВ1      | Проект 1 |          | Проект 2 |     |     |        |

Где,  $\rightarrow$  - ослабление одного проекта другим,  
 $\curvearrowright$  - усиление одного проекта другим,  
 $\Rightarrow$  - противоречие одного проекта другому.

Например, строительство комбикормового завода усиливает развитие животноводческой фермы, поскольку позволяет обеспечить сельскохозяйственных животных собственными кормами и рецептурами, независимо от поставок сторонних предприятий. Однако строительство комбикормового завода также может ослабить проект по развитию садоводства, поскольку будет занимать часть территории, ранее планируемые под сады. Проект развития садоводства может противоречить в принципе проекту строительства комбикормового завода, ориентированного на определенные объемы продукции растениеводства, земли под которые ранее были запланированы под сады. Расширение жилищного строительства также может противоречить расширению сельскохозяйственных угодий или их сохранению в первоначальных границах. Строительство новой дороги будет позитивно влиять на мобильность населения и ценообразование выращиваемой продукции, поиск новых инвесторов и закупщиков, но негативно скажется на развитии проекта по выращиванию органически чистой продукции (либо ограничит его границы).

В этих ситуациях необходимо следующее:

- при усиливающих друг друга проектах создать программу, объединенную единой целью, либо сформировать портфель проектов, реализация которых направлена на достижение конкретной цели;

- при ослабляющих (ограничивающих) друг друга проектах рассмотреть иные варианты реализации проектов (например, уход от экстенсивного к интенсивному садоводству) либо снижения рисков, связанных с влиянием одного проекта на другой (строительство «умных» теплиц для выращивания органически чистой продукции, где настроена система очистки воды, земель и воздуха). Если реализация альтернативных проектов невозможна, то используется логика выбора наиболее эффективного проекта;

- при противоречащих друг другу проектах также используется логика наиболее эффективного проекта. В этом случае мы говорим не только об экономической, но и социальной эффективности, уровне удовлетворенности наибольшего числа участников стратегического планирования. Не исключен и поиск консенсуса, когда каждая из сторон получает ограниченный набор выгод.

В условиях ограниченности земельных, трудовых, финансовых, технологических и иных ресурсов необходимо выработать межсекторальное обоснование, объединяющее несколько участников и секторов деятельности. Мероприятия, программы и проекты, содержащиеся в местных стратегиях, должны быть связаны и скоординированы как единое целое, чтобы конструктивно объединить различные интересы и заинтересованные группы.

Полученные результаты экспертного обсуждения и предполагаемых проектов обсуждаются всеми участниками процесса стратегического планирования для учета интересов и потребностей, в дальнейшем сравниваются с планируемым желаемым будущим, целями и результатами, проводится разделение по WBS стратегического порядка. При несоответствии желаемому будущему вносятся изменения в программы и проекты либо (по согласованию участников) трансформируется образ будущего с учетом новых идей.

На этом этапе (построения проектно-программной матрицы) необходимо ранжировать проекты по критериям важности, срочности, а также по реальности процесса их реализации, что позволит создать пул проектов, приоритетных для сельской территории в условиях ограниченных временных, финансовых, земельных и иных ресурсов. В результате получается реестр прорывных программ (проект), программ (проектов), направленных на поддержание текущего состояния в силу невозможности изменения ситуации, проекты слияния и поглощения, а также может быть принято решение о закрытии реализуемых проектов в силу противоречия установленных целей и результатов либо отказ от ранее принятых к реализации в рамках преемственности стратегического планирования. При формировании пула проектов необходимо не забывать про районированный подход, учитывающий сельскую кооперацию, то есть потенциал внутримunicipальных и межmunicipальных проектов. Для таких проектов важно определить четко определенные географические границы, которые не обязательно являются административными, а скорее практическими или функциональными. Это позволит в дальнейшем определить потенциальные заинтересованные стороны и оперативно выйти с предложением о сотрудничестве.

Далее за проектами и программами закрепляются ответственные решением Наблюдательного, Общественного или экспертного совета, после чего наступает разработка программы (проекта), в ходе которой разработчик постоянно сверяет цели и результаты программы (проекта) со стратегическими целями и результатами.

**Выводы.** При разработке проектов до принятия решения по их реализации в дальнейшем рекомендуется детализация проектов по иерархической структуре работ, контрактов, исполнителей (поскольку в реализации проекта могут быть задействовано несколько участников стратегического планирования), ресурсов и затрат (включая их распределение между участниками) и рисков [47] с учетом определения стратегии реагирования на них, источников и субъектов рисков. Такая детализация, например, в части контрактов, позволит разным структурным подразделениям администрации сельской территории обеспечить централизацию закупок, а в межмуниципальных проектах обеспечит их единовременное осуществление за счет координации планов закупок, их соотнесения с иерархической структурой работ. Создание структуры рисков позволит выявить наиболее эффективные и оперативные способы реагирования на них за счет различных ресурсов исполнителей (властные полномочия администрации, финансовые возможности предприятий, как пример).

При реализации долгосрочного планирования в структуру администрации сельской территории необходимо встраивание матричной структуры управления или структура администрации сельской территории встраивается в матричную структуру вышестоящего органа (органов местного самоуправления городского округа или муниципального района) в зависимости от наличия кадров и численности, которая направлена на реализацию целевых программ и приоритетных проектов, для выполнения которых выделяются руководители. Отраслевые (функциональные) органы, построенные по линейному или функциональному принципу, распределяются между руководителями программ с сохранением подчиненности вышестоящему руководителю. Матричная структура допускает двойное подчинение отраслевых (функциональных) органов и отдельных работников администрации. Таким образом, становится возможным реализация проектного (программного) подхода. Отличие этого подхода состоит в том, что в основу построения системы органов положены не функции, а цели, задачи, их ранжирование по приоритетам, способы достижения, формы и механизмы реализации, определенные программами развития. При этом учитывается динамика изменений в процессе реализации программ. Это создает определенные сложности, но именно учет всех функций, целей, задач, приоритетов, ресурсов и ограничений позволяет наилучшим образом сформировать систему органов местного самоуправления, а также разработать дорожные карты программ и планы реализации мероприятий, соотнести их с положениями структурных подразделений администрации сельской территории и при необходимости внести в них изменения.

Применение проектного (программного) подхода в управлении позволяет создать условия для комплексного развития сельских территорий, обеспечивает целевую ориентацию и обоснованность принимаемых управленческих решений, усиливает функции планирования и контроля в управлении. Для создания пула проектов (программ) требуется обширная аналитическая, исследовательская

работа, изучение общественного мнения, проведение экспертизы и уточнения отдельных существующих программ и проектов. В целях реализации проектного (программного) подхода в управлении необходимо выполнение администрацией сельской территории проектно-аналитических функций. Возможно создание Экспертных советов по отраслям или сферам (по примеру Свердловской области) или Общественного Совета при администрации территории, который(-ые) будет(-ут) способствовать разработке стратегии развития, а в дальнейшем управлению Программой социально-экономического развития сельской территории и созданию системы мониторинга социально-экономической ситуации. Предлагаемое участие общественных структур будет обеспечивать постоянный контроль и анализ выполнения запланированных мероприятий, также позволит предоставить необходимую обратную связь и корректировку текущего планирования в соответствии с изменениями во внешней и внутренней среде. В рамках реализации стратегии развития представляется необходимым формирование Наблюдательного Совета с целью укрепления связей с общественными организациями, в том числе с сельскохозяйственными кооперативами, и населением, также корректировки и дальнейшего развития проектных (программных) мероприятий с учетом мнения ведущих общественных организаций и населения.

Усилиями всех органов управления будет обеспечиваться комплексность, гибкость и открытость системы управления сельской территории.

Повышение качества управленческой деятельности сельской территории предполагает совершенствование организационной структуры управления на основе функционального и содержательного анализа существующей структуры управления, проведение целенаправленной и планомерной работы по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров муниципальной службы и муниципальных учреждений. При подготовке кадров как в сфере управления, так и для отраслей хозяйства необходимо обеспечение опережающего развития. Необходимо установить тесное сотрудничество с ведущими вузами РФ для целевой подготовки кадров, в том числе в планируемом будущем с учетом стратегии развития сельской территории.

Также необходимо создание системы постоянного, непрерывного повышения квалификации муниципальных служащих и специалистов муниципальных предприятий (учреждений). Эта система предусматривает создание отлаженной системы проведения регулярных семинаров, конференций и встреч с работающими в конкретной области со специалистами других муниципальных образований, изучение лучших практик. Необходимо использование в практике управления рабочих команд – целевых групп для разработки управленческих решений по отдельным краткосрочным проблемам.

При принятии важных управленческих решений рекомендуется для участия в разработке решения привлечение руководителей предприятий и сельскохозяйственных кооперативов, фермеров, представителей финансово-

кредитных организаций, представителей общественных организаций, ученых, представителей ТОС и НКО (при наличии). Одним из обязательных условий повышения качества управленческой деятельности является применение новых информационных компьютерных программ в различных сферах управленческой деятельности.

Сводный (стратегический) мониторинг хода реализации и корректировка целей стратегии развития необходимо осуществлять не реже, чем каждые 2-3 года с целью постоянной актуализации стратегии. Мониторинг стратегии будет играть важную роль, позволяя: во-первых, оценить степень достижения главной цели и подцелей развития сельской территории по стратегическим направлениям развития; во-вторых, скорректировать в случае необходимости цели блок стратегии; в третьих, оценить и перераспределить ограниченные ресурсы по проектам, программам и мероприятиям; в-четвертых, предоставлять населению, предпринимателям и общественности актуальную информацию о реализации стратегии развития; в-пятых, оценивать работу подразделений, сопровождающих реализацию стратегии и производить необходимые структурные преобразования в органах местного самоуправления. Тактический мониторинг будет осуществляться ежегодно с целью контроля ритмичности, синхронности выполнения мероприятий проектов и программ стратегии по промежуточным и конечным контрольным точкам.

**Финансирование.** Исследование выполнено при финансовой поддержке РНФ и Правительства Свердловской области в рамках научного проекта № 22-28-20048.

**Funding.** The reported study was funded by the Russian Science Foundation and the Government of the Sverdlovsk Region, project number 22-28-20048.

#### *Список литературы:*

1. Чекалин В.С. Стратегическое территориальное планирование. СПб.: Изд. СПбГУ, 2016. С.120.
2. Сургуладзе В.Ш. Актуальные вопросы государственного стратегического планирования в Российской Федерации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2016. № 4. Т. 1. С. 41-48.
3. Об основах стратегического планирования в Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 12 мая 2009 г. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». Источник: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/?ysclid=locmx26jou504123959](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/?ysclid=locmx26jou504123959) (дата обращения: 12.08.2023).
4. О методических рекомендациях по разработке (актуализации) стратегий социально-экономического развития муниципальных образований, расположенных на территории Свердловской области: Постановление



- Правительства Свердловской области от 30 марта 2017 года № 208-ПП. URL: <https://docs.cntd.ru/document/543546931> (дата обращения 12.05.2023).
5. О стратегическом планировании в муниципальных образованиях Курганской области: постановление Правительства Курганской области от 14 июня 2016 года № 176. URL: [http://www.economic.kurganobl.ru/assets/files/\\_sps/ppko\\_20160614\\_176.pdf](http://www.economic.kurganobl.ru/assets/files/_sps/ppko_20160614_176.pdf) (дата обращения 01.07.2023)
  6. Стратегии социально-экономического развития муниципальных образований. Департамент экономического развития Курганской области. URL: <http://www.economic.kurganobl.ru/3577.html> (дата обращения 01.07.2023).
  7. О стратегическом планировании в Челябинской области: Постановление Законодательного Собрания Челябинской области от 27 ноября 2014 г. N 2312. <https://docs.cntd.ru/document/423921792?ysclid=locmzy48p9177939931> (дата обращения 16.07.2023).
  8. Мониторинг разработки и реализации документов стратегического планирования муниципальных образований Челябинской области. URL: <https://docs.cntd.ru/document/406279132?ysclid=locn0vzj4d127072600> (дата обращения 12.07.2023).
  9. Стратегия социально-экономического развития Челябинской области на период до 2035 года. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/c47d2d4d8a1a6c2b61684456668512cb/2035.pdf> (дата обращения 12.07.2023).
  10. О стратегическом планировании социально-экономического развития Тюменской области: Закон Тюменской области от 25.02.2015 №13 (ред. от 23.03.2018). URL: <https://docs.cntd.ru/document/424038242?ysclid=locnc7bvvx725592926> (дата обращения 01.07.2023).
  11. О Порядке разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации стратегии социально-экономического развития Тюменской области: Постановление Правительства Тюменской области от 17.08.2015 №384-п (в ред. постановления Правительства Тюменской области от 07.08.2020 №506-п). URL: <https://docs.cntd.ru/document/428658640?ysclid=locnczst9n939019657> (дата обращения 01.07.2023)
  12. Стратегия социально-экономического развития г.Тобольска до 2030 года. URL: [http://admtobolsk.ru/files/strategiya\\_ser\\_gtobolska\\_\(s\\_izm\\_ot\\_27122022\).docx](http://admtobolsk.ru/files/strategiya_ser_gtobolska_(s_izm_ot_27122022).docx) (дата обращения 02.07.2023).
  13. Стратегия развития Абатского муниципального района. URL: [https://abatsk.admtumen.ru/mo/Abatsk/about\\_OMSU/development.htm](https://abatsk.admtumen.ru/mo/Abatsk/about_OMSU/development.htm) (дата обращения 19.07.2023)



14. Стратегия социально-экономического развития Бердюжского муниципального района до 2020 года. URL: [https://berdyuje.admtuymen.ru/mo/Berdyuje/about\\_OMSU/more.htm?id=10962515@cmsArticle](https://berdyuje.admtuymen.ru/mo/Berdyuje/about_OMSU/more.htm?id=10962515@cmsArticle) (дата обращения 19.07.2023)
15. Стратегия развития Вагайского района до 2020 года. URL: [https://vagai.admtuymen.ru/mo/Vagai/about\\_OMSU/more.htm?id=10515562@cmsArticle](https://vagai.admtuymen.ru/mo/Vagai/about_OMSU/more.htm?id=10515562@cmsArticle) (дата обращения 19.07.2023)
16. Об отдельных вопросах осуществления стратегического планирования в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре: Закон Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 28 мая 2015 года № 46-оз. URL: [https://depeconom.admhmao.ru/upload/iblock/6a8/3m9ht167a8iweknd2xb0jcy2tpmouhfq/46\\_oz-\\_red.-ot-29.09.2022\\_.pdf](https://depeconom.admhmao.ru/upload/iblock/6a8/3m9ht167a8iweknd2xb0jcy2tpmouhfq/46_oz-_red.-ot-29.09.2022_.pdf) (дата обращения 12.07.2023)
17. Стратегия 2030. URL: <https://econ.sovrnhmao.ru/s-e-r/2030.php> (дата обращения 12.07.2023)
18. Стратегия социально-экономического развития Ханты-Мансийского района до 2030 года. URL: <http://hmrn.ru/raion/ekonomika/ser/strategy/strategy.php> (дата обращения 12.07.2023)
19. О стратегическом планировании в Ямало-Ненецком автономном округе: Закон Ямало-Ненецкого автономного округа от 01 декабря 2015 года №108-ЗАО. URL: <https://de.yanao.ru/documents/active/15/> (дата обращения 19.07.2023)
20. Об утверждении Порядка разработки, корректировки, мониторинга и контроля реализации стратегии социально-экономического развития Ямало-Ненецкого автономного округа, а также плана мероприятий по её реализации: Постановление Правительства Ямало-Ненецкого автономного округа от 25 декабря 2015 №1283-П. URL: <https://de.yanao.ru/documents/active/22/> (дата обращения 19.07.2023)
21. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития города Губкинского до 2030 года: Решение Городской Думы города Губкинского от 13.12.2018 №350. URL: <https://www.gubadm.ru/documents/active/71160/> (дата обращения 16.07.2023)
22. Стратегия социально-экономического развития муниципального образования Тазовский район до 2025 года. URL: <https://tasu.yanao.ru/documents/active/205848/> (дата обращения 20.07.2023)
23. Хамурзин Р.И., Зекин В.Н. Развитие инфраструктуры сельских территорий Чернушинского городского округа Пермского края // Вестник науки. 2023. Т. 3, № 4(61). С. 323-329.
24. Стратегия социально-экономического развития Сосновского муниципального района на период до 2035 года. URL: <https://mineconom.gov74.ru/mineconom/activity/territorialnoe-razvitie/strategicheskoe-i-prostranstvennoe-razvitie-municipalnyh-obrazovaniy-chelyabinskoy-oblasti/monitoring-razrabotki-i-realizacii-dokumentov->

strategicheskogo-planirovaniya-municipalnyh/Sosnovskij-MR.htm (дата обращения 20.07.2023)

25. Стратегия социально-экономического развития муниципального образования Тазовский район до 2025 года. URL: <https://tasu.yanao.ru/documents/active/205848/> (дата обращения 20.07.2023)
26. Стратегия долгосрочного социально-экономического развития Аромашевского муниципального района Тюменской области до 2020 года и на перспективу до 2030 года. URL: [https://aromashevo.admtyumen.ru/mo/Aromashevo/about\\_OMSU/more.htm?id=10495963@cmsArticle](https://aromashevo.admtyumen.ru/mo/Aromashevo/about_OMSU/more.htm?id=10495963@cmsArticle) (дата обращения 20.07.2023)
27. Тургель И.Д., Карпов Е.В. Методические основы стратегического анализа социально-экономического развития муниципального образования // Региональная экономика: теория и практика. 2008. № 36. С. 61-68.
28. Ванюшкин А.С. Концепция объектного, структурного и потокового моделирования перспектив развития экономики отсталых регионов РФ // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2021. Т. 7, № 2. С. 13-24.
29. Измалков А.А. Методологические аспекты формирования стратегии развития регионального АПК // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. 2014. № 6. С. 65-71.
30. Рудой Е.В., Афанасьев Е.В., Силина Л.В. Теоретические аспекты стратегии развития АПК // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2010. №1. С. 79-82.
31. Рущицкая О.А. Организация продовольственного рынка сельскохозяйственной органической продукции в условиях индустриально-аграрного региона: специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством": диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Рущицкая Ольга Александровна. Екатеринбург, 2019. 429 с.
32. Helena Kyrki. Sustainable Urban Development: Espoo, Finland // Ethos. Issue 24, August 2022. URL: <https://knowledge.csc.gov.sg/ethos-issue-24/sustainable-urban-development-espoo-finland/> (дата обращения 12.04.2023)
33. Шамин А. Е., Фролова О. А., Яшкова Н. В. Сравнительный анализ теоретических подходов к определению понятия «сельская территория» и факторов, обуславливающих ее развитие // Вестник НГИЭИ. 2022. № 12 (139). С. 102–114. DOI: 10.24412/2227-9407-2022-12-102-114
34. Оценка потенциала саморазвития муниципальных образований: Теория и практика / И. Д. Тургель, А. А. Победин, О. М. Трофимова [и др.]. Екатеринбург: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2012. 212 с.

35. Чевтаева Н.Г., Ручкин А.В., Сергеева Т.А. Анализ восприятия имиджа региона в общественном сознании (на примере Свердловской области) // Вопросы управления. 2017. № 2(45). С. 138-143.
36. Трофимова О.М., Ручкин А.В. Исследование потенциала формирования полюсов роста в старопромышленном регионе: методический подход // Государственный советник. 2015. № 4(12). С. 26-33.
37. Calvin Chong and Jeremy Tan. Mainstreaming the Praxis of Foresight: The UK Example // Ethos. Issue 7. January 2010. Pp. 31-36.
38. Инструменты поддержки развития сельских территорий в Германии на примере программы LEADER // Германо-Российский аграрно-политический диалог. URL: [https://agrardialog.ru/files/prints/instrumenti\\_podderzhki\\_razvitiya\\_selskih\\_territoriy\\_v\\_germanii\\_na\\_primere\\_programmi\\_leader.pdf](https://agrardialog.ru/files/prints/instrumenti_podderzhki_razvitiya_selskih_territoriy_v_germanii_na_primere_programmi_leader.pdf) (дата обращения 04.03.2023).
39. Towards Prospering Rural Areas. SARD LEADER for community driven rural development initiatives in Gagauzia, Taraclia and neighboring rural communities. Republic of Moldova 2016-2018. URL: [http://www.leadmoldova.eu/assets/sard1\\_en.pdf](http://www.leadmoldova.eu/assets/sard1_en.pdf) (дата обращения 12.03.2023).
40. Крестьянско-фермерские кооперативы и формы сотрудничества - сравнение различных правовых форм и анализ моделей деятельности и их соответствующих преимуществ и недостатков // Германо-Российский аграрно-политический диалог. URL: [https://agrardialog.ru/files/prints/krestyansko\\_fermerskie\\_kooperativi\\_i\\_formi\\_sotrudnichestva.pdf](https://agrardialog.ru/files/prints/krestyansko_fermerskie_kooperativi_i_formi_sotrudnichestva.pdf) (дата обращения 19.08.2023).
41. Головина С.Г., Ручкин А.В., Миколайчик И.Н. Европейский опыт поддержки сельских территорий: рекомендации по внедрению в российскую практику / С. Г. Головина, // Аграрный вестник Урала. 2022. № 2(217). С. 71-81. DOI 10.32417/1997-4868-2022-217-02-71-81.
42. Иштирякова Л.Х., Рахматуллаева К.А. Основные характеристики метода целей и ключевых результатов (OKR) и краткий обзор его практического применения // Научные труды Центра перспективных экономических исследований. 2018. № 15. С. 72-78.
43. Методические указания по разработке национальных проектов (программ): утверждены президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 14 октября 2019 г. № 12). URL: <http://static.government.ru/media/files/dvYGyuAwjpgaVA3DkoXxtuS8vhdnerN1.pdf> (дата обращения 19.08.2023).
44. Методические рекомендации по подготовке предложения по приоритетному проекту (программе)" (утв. Аппаратом Правительства РФ 20.10.2016 № 7955п-П6). URL: <https://rulaws.ru/acts/Metodicheskie-rekomendatsii-po-podgotovke-predlozheniya-po-prioritetnomu-proektu-programme/> (дата обращения 06.12.2023).

45. Тутарова Ю.В. Повышение эффективности действующего бизнеса с помощью внедрения концепции OKR (Objective Key Results) // Социальные и экономические системы. 2022. № 6-8(37). С. 200-209.
46. Сулейманов А.Р. Особенности проектного менеджмента в современных условиях // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № S1. 2023. Источник: <https://esj.today/PDF/55FAVN123.pdf> (дата обращения 19.08.2023).
47. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). Шестое издание. Agile: практическое руководство / Коллектив авторов — «Олимп-Бизнес», 2017. (Руководство РМВОК). 718 с.

### *References:*

1. Chekalin V.S. Strategic territorial planning. SPb.: Publishing house. St. Petersburg State University, 2016. P. 120.
2. Surguladze V.Sh. Current issues of state strategic planning in the Russian Federation // Economics and management: problems, solutions. 2016. No. 4. T. 1. P. 41-48.
3. On the basics of strategic planning in the Russian Federation: Decree of the President of the Russian Federation of May 12, 2009. Access from the legal reference system “ConsultantPlus”. Source: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/?ysclid=locmx26jou504123959](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/?ysclid=locmx26jou504123959) (access date: 08/12/2023).
4. On methodological recommendations for the development (updating) of strategies for the socio-economic development of municipalities located on the territory of the Sverdlovsk region: Decree of the Government of the Sverdlovsk region dated March 30, 2017 No. 208-PP. URL: <https://docs.cntd.ru/document/543546931> (date accessed 05/12/2023).
5. On strategic planning in the municipalities of the Kurgan region: Decree of the Government of the Kurgan region dated June 14, 2016 No. 176. URL: [http://www.economic.kurganobl.ru/assets/files/\\_sps/ppko\\_20160614\\_176.pdf](http://www.economic.kurganobl.ru/assets/files/_sps/ppko_20160614_176.pdf) (accessed 01.07.2023)
6. Strategies for the socio-economic development of municipalities. Department of Economic Development of the Kurgan Region. URL: <http://www.economic.kurganobl.ru/3577.html> (access date 07/01/2023).
7. On strategic planning in the Chelyabinsk region: Resolution of the Legislative Assembly of the Chelyabinsk region dated November 27, 2014 N 2312. <https://docs.cntd.ru/document/423921792?ysclid=locmzy48p9177939931> (accessed 07/16/2023).
8. Monitoring the development and implementation of strategic planning documents for municipalities of the Chelyabinsk region. URL:

- <https://docs.cntd.ru/document/406279132?ysclid=locn0vzj4d127072600> (accessed 07/12/2023).
9. Strategy for the socio-economic development of the Chelyabinsk region for the period until 2035. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/c47d2d4d8a1a6c2b61684456668512cb/2035.pdf> (accessed 07/12/2023).
  10. On strategic planning of socio-economic development of the Tyumen region: Law of the Tyumen region dated 02/25/2015 No. 13 (as amended on 03/23/2018). URL: <https://docs.cntd.ru/document/424038242?ysclid=locnc7bvvx725592926> (access date 07/01/2023).
  11. On the Procedure for developing, adjusting, monitoring and controlling the implementation of the socio-economic development strategy of the Tyumen region: Decree of the Government of the Tyumen Region dated 08/17/2015 No. 384-p (as amended by Decree of the Government of the Tyumen Region dated 08/07/2020 No. 506-p) . URL: <https://docs.cntd.ru/document/428658640?ysclid=locnczst9n939019657> (access date 07/01/2023)
  12. Strategy for socio-economic development of Tobolsk until 2030. URL: [http://admtobolsk.ru/files/strategiya\\_ser\\_gtobolska\\_\(s\\_izm\\_ot\\_27122022\).docx](http://admtobolsk.ru/files/strategiya_ser_gtobolska_(s_izm_ot_27122022).docx) (access date 07/02/2023).
  13. Development strategy of the Abat municipal district. URL: [https://abatsk.admtyumen.ru/mo/Abatsk/about\\_OMSU/development.htm](https://abatsk.admtyumen.ru/mo/Abatsk/about_OMSU/development.htm) (accessed 07/19/2023)
  14. Strategy for the socio-economic development of the Berdyuzhsky municipal district until 2020. URL: [https://berdyuje.admtyumen.ru/mo/Berdyuje/about\\_OMSU/more.htm?id=10962515@cmsArticle](https://berdyuje.admtyumen.ru/mo/Berdyuje/about_OMSU/more.htm?id=10962515@cmsArticle) (access date 07.19.2023)
  15. Development strategy for the Vagai district until 2020. URL: [https://vagai.admtyumen.ru/mo/Vagai/about\\_OMSU/more.htm?id=10515562@cmsArticle](https://vagai.admtyumen.ru/mo/Vagai/about_OMSU/more.htm?id=10515562@cmsArticle) (accessed 07/19/2023)
  16. On certain issues of strategic planning in the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug - Ugra: Law of the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug - Ugra dated May 28, 2015 No. 46-oz. URL: [https://depeconom.admhmao.ru/upload/iblock/6a8/3m9ht167a8iweknd2xb0jcy2tpmoyhfq/46\\_oz-\\_red.-ot-29.09.2022\\_.pdf](https://depeconom.admhmao.ru/upload/iblock/6a8/3m9ht167a8iweknd2xb0jcy2tpmoyhfq/46_oz-_red.-ot-29.09.2022_.pdf) (access date 07/12/2023)
  17. Strategy 2030. URL: <https://econ.sovrnhmao.ru/s-e-r/2030.php> (accessed 07/12/2023)



18. Strategy for the socio-economic development of the Khanty-Mansiysk region until 2030. URL: <http://hmrn.ru/raion/ekonomika/ser/strategy/strategy.php> (access date 07/12/2023)
19. On strategic planning in the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug: Law of the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug of December 1, 2015 No. 108-ZAO. URL: <https://de.yanao.ru/documents/active/15/> (date accessed 07/19/2023)
20. On approval of the Procedure for developing, adjusting, monitoring and controlling the implementation of the socio-economic development strategy of the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug, as well as the action plan for its implementation: Resolution of the Government of the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug dated December 25, 2015 No. 1283-P. URL: <https://de.yanao.ru/documents/active/22/> (date accessed 07/19/2023)
21. On approval of the Strategy for the socio-economic development of the city of Gubkinsky until 2030: Decision of the City Duma of the city of Gubkinsky dated December 13, 2018 No. 350. URL: <https://www.gubadm.ru/documents/active/71160/> (date accessed 07/16/2023)
22. Strategy for the socio-economic development of the municipal formation Tazovsky district until 2025. URL: <https://tasu.yanao.ru/documents/active/205848/> (date accessed 07.20.2023)
23. Khamurzin R.I., Zekin V.N. Development of infrastructure in rural areas of the Chernushinsky urban district of the Perm region // Bulletin of Science. 2023. T. 3, No. 4(61). pp. 323-329.
24. Strategy for the socio-economic development of the Sosnovsky municipal district for the period until 2035. URL: <https://mineconom.gov74.ru/mineconom/activity/territorialnoe-razvitiye/strategicheskoe-i-prostranstvennoe-razvitiye-municipalnyh-obrazovaniy-chelyabinskoy-oblasti/monitoring-razrabotki-i-realizacii-dokumentov-strategicheskogo-planirovaniya-municipalnyh/Sosnovskij-MR.htm> (accessed 07/20/2023)
25. Strategy for the socio-economic development of the municipal formation Tazovsky district until 2025. URL: <https://tasu.yanao.ru/documents/active/205848/> (date accessed 07.20.2023)
26. Strategy for long-term socio-economic development of the Aromashevsky municipal district of the Tyumen region until 2020 and for the future until 2030. URL: [https://aromashevo.admtyumen.ru/mo/Aromashevo/about\\_OMSU/more.htm?id=10495963@cmsArticle](https://aromashevo.admtyumen.ru/mo/Aromashevo/about_OMSU/more.htm?id=10495963@cmsArticle) (access date 07/20/2023)



27. Turgel I.D., Karpov E.V. Methodological foundations of strategic analysis of the socio-economic development of a municipal formation // *Regional Economics: Theory and Practice*. 2008. No. 36. P. 61-68.
28. Vanyushkin A.S. The concept of object-based, structural and flow modeling of the prospects for the development of the economy of backward regions of the Russian Federation // *Scientific notes of the Crimean Federal University named after V.I. Vernadsky. Economics and Management*. 2021. T. 7, no. 2. pp. 13-24.
29. Izmailkov A.A. Methodological aspects of forming a strategy for the development of the regional agro-industrial complex // *Bulletin of the Michurinsky State Agrarian University*. 2014. No. 6. P. 65-71.
30. Rudoy E.V., Afanasyev E.V., Silina L.V. Theoretical aspects of the development strategy of the agro-industrial complex // *Bulletin of the Altai State Agrarian University*. 2010. No. 1. pp. 79-82.
31. Rushchitskaya O.A. Organization of the food market of agricultural organic products in the conditions of the industrial-agrarian region: specialty 08.00.05 "Economics and management of the national economy": dissertation for the degree of Doctor of Economic Sciences / Rushchitskaya Olga Aleksandrova. Ekaterinburg, 2019. 429 p.
32. Helena Kyrki. Sustainable Urban Development: Espoo, Finland // *Ethos*. Issue 24, August 2022. URL: <https://knowledge.csc.gov.sg/ethos-issue-24/sustainable-urban-development-espoo-finland/> (accessed 04/12/2023)
33. Shamin A. E., Frolova O. A., Yashkova N. V. Comparative analysis of theoretical approaches to the definition of the concept of "rural territory" and the factors determining its development // *Bulletin of NGIEI*. 2022. No. 12 (139). pp. 102–114. DOI: 10.24412/2227-9407-2022-12-102-114
34. Assessing the self-development potential of municipalities: Theory and practice / I. D. Turgel, A. A. Pobedin, O. M. Trofimova [etc.]. Ekaterinburg: Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, 2012. 212 p.
35. Chevtaeva N.G., Ruchkin A.V., Sergeeva T.A. Analysis of the perception of the region's image in the public consciousness (using the example of the Sverdlovsk region) // *Management Issues*. 2017. No. 2(45). pp. 138-143.
36. Trofimova O.M., Ruchkin A.V. Study of the potential for the formation of growth poles in an old industrial region: a methodological approach // *State Advisor*. 2015. No. 4(12). pp. 26-33.
37. Calvin Chong and Jeremy Tan. Mainstreaming the Praxis of Foresight: The UK Example // *Ethos*. Issue 7. January 2010. Pp. 31-36.

38. Tools for supporting the development of rural areas in Germany using the example of the LEADER program // German-Russian agrarian-political dialogue. URL: [https://agrardialog.ru/files/prints/instrumenti\\_podderzhki\\_razvitiya\\_selskih\\_territoriy\\_v\\_germanii\\_na\\_primere\\_programmi\\_leader.pdf](https://agrardialog.ru/files/prints/instrumenti_podderzhki_razvitiya_selskih_territoriy_v_germanii_na_primere_programmi_leader.pdf) (access date 03/04/2023).
39. Towards Prospering Rural Areas. SARD LEADER for community driven rural development initiatives in Gagauzia, Taraclia and neighboring rural communities. Republic of Moldova 2016-2018. URL: [http://www.leadmoldova.eu/assets/sard1\\_en.pdf](http://www.leadmoldova.eu/assets/sard1_en.pdf) (accessed 03/12/2023).
40. Peasant-farmer cooperatives and forms of cooperation - comparison of various legal forms and analysis of models of activity and their corresponding advantages and disadvantages // German-Russian agrarian-political dialogue. URL: [https://agrardialog.ru/files/prints/krestyansko\\_fermerskie\\_kooperativi\\_i\\_formi\\_sotrudnichestva.pdf](https://agrardialog.ru/files/prints/krestyansko_fermerskie_kooperativi_i_formi_sotrudnichestva.pdf) (access date 08/19/2023).
41. Golovina S.G., Ruchkin A.V., Mikolaichik I.N. European experience in supporting rural areas: recommendations for implementation in Russian practice / S. G. Golovina, // Agrarian Bulletin of the Urals. 2022. No. 2(217). pp. 71-81. DOI 10.32417/1997-4868-2022-217-02-71-81.
42. Ishtiryakova L.Kh., Rakhmatullaeva K.A. Main characteristics of the objectives and key results (OKR) method and a brief overview of its practical application // Scientific works of the Center for Advanced Economic Research. 2018. No. 15. pp. 72-78.
43. Guidelines for the development of national projects (programs): approved by the Presidium of the Council under the President of the Russian Federation for Strategic Development and National Projects (Minutes dated October 14, 2019 No. 12). URL: <http://static.government.ru/media/files/dvYGyuAwjpgaVA3DkoXxtuS8vhdnerN1.pdf> (accessed 08/19/2023).
44. Methodological recommendations for preparing a proposal for a priority project (program)" (approved by the Government of the Russian Federation on October 20, 2016 No. 7955p-P6). URL: [https://rulaws.ru/acts/Metodicheskie-rekomendatsii-podgotovke-predlozheniya-po-prioritetnomu-proektu-\(programme\)/](https://rulaws.ru/acts/Metodicheskie-rekomendatsii-podgotovke-predlozheniya-po-prioritetnomu-proektu-(programme)/) (access date 12/06/2023).
45. Tutarova Yu.V. Increasing the efficiency of existing business by introducing the OKR (Objective Key Results) concept // Social and economic systems. 2022. No. 6-8(37). pp. 200-209.
46. Suleymanov A.R. Features of project management in modern conditions // Bulletin of Eurasian Science. 2023. T. 15. No. S1. 2023. Source: <https://esj.today/PDF/55FAVN123.pdf> (accessed 08/19/2023).

47. Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth edition. Agile: a practical guide / Team of authors - "Olympus Business", 2017. (PMBOK Guide). 718 p.

#### ***Сведения об авторах***

***Ручкин Алексей Владимирович***, кандидат социологических наук, доцент, заведующий кафедрой философии, ФГБОУ ВО «Уральский государственный аграрный университет», 620000, Свердловская область, город Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, д.42, alexeuyruchkin87@gmail.com. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6981-3080>.

***Рущицкая Ольга Александровна***, доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой менеджмента и экономической теории, ФГБОУ ВО «Уральский государственный аграрный университет», 620000, Свердловская область, город Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, д.42, olgaru-arbitr@mail.ru. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6854-5723>.

#### ***Author's personal details***

***Ruchkin Aleksey Vladimirovich***, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Philosophy, Ural State Agrarian University, 620000, Sverdlovsk Region, Yekaterinburg, st. Karl Liebknecht, 42, alexeuyruchkin87@gmail.com. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6981-3080>.

***Ruschitskaya Olga Aleksandrovna***, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management and Economic Theory, Ural State Agrarian University, 620000, Sverdlovsk Region, Yekaterinburg, st. Karla Liebknecht, 42, olgaru-arbitr@mail.ru. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6854-5723>.

© Ручкин А.В., Рущицкая О.А.