

УДК 332

DOI 10.14258/epb202324

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ: ПРОТИВОРЕЧИЯ, ПРОБЛЕМЫ, ПРИОРИТЕТЫ

Т. А. Рудакова^{1,2}, О. Ю. Рудакова¹¹Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)²Алтайский государственный технический университет им. И. И. Ползунова (Барнаул, Россия)

Процессы, происходящие во всех без исключения подсистемах, формирующих структуру современного общества, стали причиной внимания научного сообщества к исследованию противоречий, проблем и приоритетов развития территории муниципального образования как социально-экономической системы сложного характера. Именно сложный характер системы порождает большое количество вопросов, возникающих в процессе комплексного исследования территориальных и уникальных особенностей, трудности в выборе методов исследования и инструментов для решения проблем на этапах разработки и реализации стратегии развития территорий. Индивидуальные особенности отдельного муниципального образования и цели стратегии развития территории ставят перед разработчиками задачи, решение которых зависит от правильного выбора приоритетов с учетом возникающих барьеров и ограничивающих факторов в процессе реализации. Авторами проведена систематизация нормативно-правовых актов как фундамента построения стратегии развития территории, подходов к классификации противоречий в масштабах экономической системы, обоснована необходимость корректировки стратегии как задачи среднесрочного и долгосрочного характера на вызовы нового времени, в том числе, технологические прорывы в управлении и информационно-коммуникационном пространстве.

Ключевые слова: стратегия, территория, социально-экономическое развитие, муниципальное образование.

TERRITORIAL DEVELOPMENT STRATEGY: CONTRADICTIONS, PROBLEMS, PRIORITIES

T. A. Rudakova^{1,2}, O. Yu. Rudakova¹¹Altai State University (Barnaul, Russia)²Polzunov Altai State Technical University (Barnaul, Russia)

The processes taking place in all subsystems without exception that form the structure of modern society have become the reason for the attention of the scientific community to the study of contradictions, problems and priorities for the development of the territory of the municipality as a socio-economic system of a complex nature. It is the complex nature of the system that gives rise to a large number of questions that arise in the process of a comprehensive study of territorial and unique features, difficulties in choosing research methods and tools for solving problems at the stages of developing and implementing a territorial development strategy. The individual characteristics of a particular municipality and the goals of the territory development strategy set tasks for the developers, the solution of which depends on the correct choice of priorities, taking into account emerging barriers and limiting factors in the implementation process. The authors systematized legal acts as the foundation for building a territory development strategy, approaches to classifying contradictions on the scale of the economic system, substantiated the need to adjust the strategy as a medium-term and long-term task to the challenges of the new time, including technological breakthroughs in management and information and communication space.

Keywords: strategy, territory, socio-economic development, municipality.

Введение. Территория, считаясь одним из признаков государства, в научном обороте рассматривается как земельное пространство с определенными границами, которые, в свою очередь, определяют их виды — это территория города, территория местного самоуправления, территория общественного самоуправления. Тенденции экономического развития территорий обостряют вопросы концептуального подхода к анализу социально-экономических процессов, происходящих на обозначенном периметре. Статистическими данными подтверждается количество муниципальных образований на территории Российской Федерации — более 20 тысяч, эффективная деятельность которых обеспечивает достижение национальных целей развития и стабильность государства благодаря современной системе управления.

Целевая установка статьи заключается в анализе базовых подходов к разработке стратегии муниципального образования, обосновании выбора приоритетов в условиях возникающих ограничений и противоречий с целью устойчивого развития сложной социально-экономической системы.

Информационной основой исследования послужили нормативно-правовые акты, регламентирующие вопросы стратегического планирования развития территорий, публикации ряда авторов, интересы которых лежат в обозначенной научной плоскости.

Результаты исследования. Муниципальное образование как любая система включает базовые элементы, которые ее и характеризуют. В первую очередь, это территория, очерченная границами с местными жителями, органами местного самоуправления и муниципальной собственностью.

Развитием муниципального образования считается прогрессивное изменение образующих его элементов за счет эффективного использования всех видов ресурсов данной территории, современных инструментов управления, обеспечивающих социально-экономическое развитие и улучшающих качество и условия жизни населения. Цифровая трансформация всех сфер общественных отношений и вектора международного сотрудничества, климатическая повестка и вопросы ресурсосбережений не просто сохранили актуальность, но и усилили внимание к устойчивому развитию территорий.

Переход России к устойчивому развитию закреплен Указом Президента РФ № 440

от 01.04.1996 г. «О концепции перехода РФ к устойчивому развитию». Развитие законодательства по повестке устойчивого развития отражено в Указах Президента и Распоряжениях Правительства РФ, в которых стратегии и планы их реализации обозначены на среднесрочную и долгосрочную перспективу [1–5]. Устойчивое развитие предполагает формирование нормативно-правовой базы, создание поддерживающей инфраструктуры, учет целей устойчивого развития в региональных стратегических документах, потенциальную емкость экосистемы территории. Одной из целей устойчивого развития является стабильное развитие муниципальных образований.

Термин «устойчивое развитие» связывают с глобализацией экономики, актуальность данного утверждения подкрепляется процессами, происходящими в современных условиях в экономическом пространстве. Всемирная комиссия по окружающей среде и развитию рассматривает «устойчивое развитие» с позиции удовлетворения текущих человеческих потребностей без угрозы для будущих поколений [6].

Стратегические и программные документы социально-экономического развития регионов и муниципальных образований при разработке учитывают принципы устойчивого развития, однако их реализация осложняется значительной региональной и муниципальной дифференциацией.

К проблемам внедрения механизма устойчивого развития на муниципальном уровне следует отнести, во-первых, сохранение баланса состояния и качества окружающей среды и роста экономического развития городов, во-вторых, ограниченный опыт применения его принципов на муниципальном уровне управления, в-третьих, неопределенность в оценке факторов внешнего характера и организации коммуникативных связей, между различными структурными единицами системы муниципального управления, в том числе посредством формирования соответствующей информационно-коммуникационной инфраструктуры через применение цифровых технологий в обмене информационными потоками, принятии решений, распределении ресурсов, своевременном контроле принятых решений и реализации муниципальных проектов [7].

На данный момент нормативно-правовая база, проектная и стратегическая документация в России сформированы с учетом национальных целей развития РФ до 2030 года (табл. 1)

Таблица 1

Нормативно-правовая база, проектная и стратегическая документация в России

ФЕДЕРАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ДОКУМЕНТЫ:		
а) ежегодное послание Президента РФ Федеральному Собранию РФ; б) стратегия социально-экономического развития РФ; в) стратегия национальной безопасности РФ, а также основы государственной политики, доктрины и другие документы в сфере обеспечения национальной безопасности РФ; г) стратегия научно-технологического развития РФ; д) стратегия развития информационного общества в РФ на 2017–2030 годы		
ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ	ПРОГНОЗИРОВАНИЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГРАММИРОВАНИЕ
а) отраслевые документы стратегического планирования РФ; б) стратегия пространственного развития РФ; в) стратегии социально-экономического развития макрорегионов; г) национальная цифровая экономика, стратегические национальные приоритеты	а) прогноз научно-технологического развития РФ; б) стратегический прогноз РФ; в) прогноз социально-экономического развития РФ на долгосрочный период; г) бюджетный прогноз РФ на долгосрочный период; д) прогноз социально-экономического развития РФ на среднесрочный период	а) основные направления деятельности Правительства РФ; б) государственные программы РФ; в) государственная программа вооружения; г) схемы территориального планирования РФ; д) планы деятельности федеральных органов исполнительной власти
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ДОКУМЕНТЫ СУБЪЕКТА РФ		
1) документ стратегического планирования, разрабатываемый в рамках целеполагания, — стратегия социально-экономического развития субъекта РФ; 2) стратегия цифровой трансформации субъекта РФ	а) прогноз социально-экономического развития субъекта РФ на долгосрочный период; б) бюджетный прогноз субъекта РФ на долгосрочный период; в) прогноз социально-экономического развития субъекта РФ на среднесрочный период	а) план мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития субъекта РФ; б) государственные программы субъекта РФ; в) схема территориального планирования двух и более субъектов РФ, схема территориального планирования субъекта РФ
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ДОКУМЕНТЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ		
стратегия социально-экономического развития муниципального образования	прогноз социально-экономического развития муниципального образования на среднесрочный или долгосрочный период; бюджетный прогноз муниципального образования на долгосрочный период	план мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования; муниципальные программы

В нормативных документах выделены основные направления, по которым планируется ряд мероприятий для достижения целей устойчивого развития в интервале до 2030 г.

Мероприятия направлены на сохранение населения, расширение возможностей для самореализации в условиях комфортной и безопасной среды, организацию достойного и эффективного труда и предпринимательской деятельности в условиях цифровой трансформации всех сфер общественной жизни. Установлены индикаторы оценки уровня достижений по каждому направлению устойчивого развития.

Цели устойчивого развития включены во внутреннюю политику России на национальном, региональном и муниципальном уровнях.

Мероприятия, ориентированные на достижение целей устойчивого развития, предусмотрены в национальных проектах, государственных про-

граммах, стратегических документах РФ и ее территориальных образований.

Стратегия развития территории предполагает использование организационно-управленческих, нормативно-правовых и финансово-экономических механизмов.

При разработке стратегии требуется фиксирование противоречий и формулирование проблем развития, разработка приоритетов и стратегических целей.

Наиболее емким этапом разработки стратегии с точки зрения работы с информацией и противоречиями, потребностью в коммуникациях, обсуждении и согласовании, являются этапы, в рамках которых проводится оценка социально-экономического состояния территории, уровня ее развития, определяются цели и задачи социально-экономического развития территории, и показатели их достижения.

Базовое противоречие системы экономики предполагает неравное соотношение потребностей, интересов и целей участников экономических отношений и ограниченности ресурсов для их удовлетворения. Имеющиеся подходы к классифика-

ции противоречий в масштабах экономической системы предлагают рассматривать их с позиции структурно-функционального строения, широты охвата, состава экономического объекта, скорости движения [8] (рис. 1).

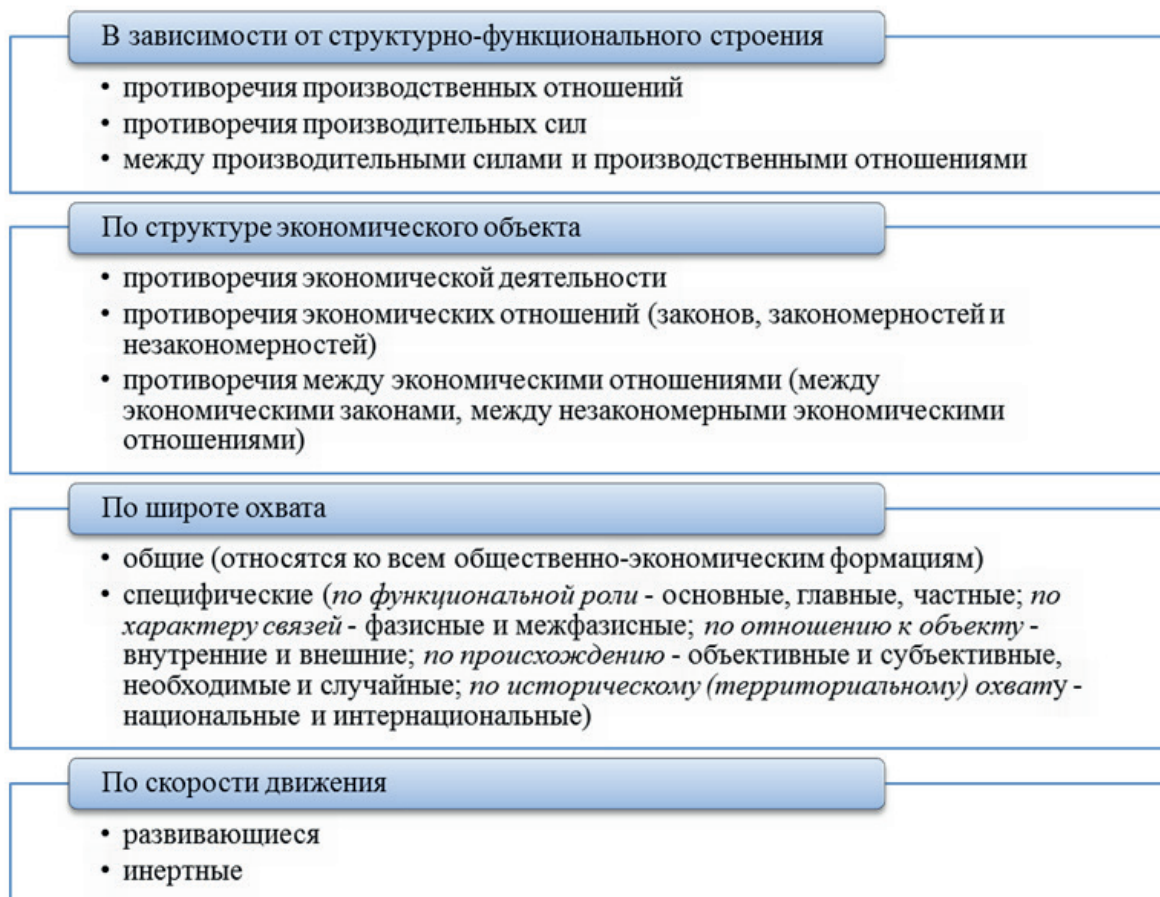


Рис. 1. Подходы к классификации противоречий в масштабах экономической системы

Противоречия в управлении объектами, процессами и территориями являются частью объективной реальности экономических отношений. Так, развитие систем управления влечет обострение противоречий в системе управления территориями. При отдалении субъекта управления от принятия решений снижается степень его вовлеченности в этот процесс, и наоборот.

На уровне стратегического управления распространены противоречия между необходимостью реализации стратегических приоритетов, наличием необходимых для этого ресурсов и институциональными условиями стратегического выбора. Противоречие усложняется ростом скорости изменений количества и содержания управленческих задач, обновлением инструментов для их реализации, сложностью прогнозирования внешней среды [9]. В основе стратегии развития территории при-

сутствуют экономические интересы всех участников ее разработки и их взаимодействие с интересами субъектов управления, личности и общества, что также становится причиной возникновения противоречий. Результатом комплексного исследования уровня развития территории, оценки ее особенностей и уникальных характеристик становится формулирование перечня ее конкурентных преимуществ и основных сдерживающих проблем развития.

В методологии управления работа с проблемой и формирование гипотезы как частично обоснованного предположения о причинах текущего состояния является основополагающей. При этом проблема рассматривается как противоречие между тем, что существует в реальности или имеется в наличии на текущий момент времени, и тем, что должно быть, что принято в качестве эталона,

тем, что видится как единственно верное или правильное в желаемом будущем. Постановка проблемы предполагает последовательность действий (рис. 2).

1. Формулирование	<ul style="list-style-type: none"> ▪ основной вопрос, который требует решения; ▪ фиксация противоречия, как основы проблемы; ▪ прогноз ожидаемых последствий.
2. Построение	<ul style="list-style-type: none"> ▪ декомпозиция проблемы на задачи; ▪ построения алгоритма решения; ▪ определение существенных и несущественных параметров проблемы; ▪ поиск альтернативных вариантов решения.
3. Оценка	<ul style="list-style-type: none"> ▪ условия успешного решения; ▪ проверка возможностей решения; ▪ соотношения известных фактов о проблеме и отсутствующей информации; ▪ нахождение вариантов решения из ранее решенного списка проблем.

Рис. 2. Методические аспекты проблемно-ориентированного подхода в стратегическом планировании и управлении

Фиксировать противоречия и выявлять проблемы позволяет применение такого инструмента, как SWOT-анализ в разрезе каждого возможного направления развития территории, ее ресурсов и инфраструктуры с точки зрения устойчивых и уязвимых характеристик, возможностей и ограничений.

SWOT-анализ при разработке стратегии социально-экономического развития территории, как правило, применяется после детального исследования ее социально-экономического положения и обсуждения проекта стратегии развития с насе-

лением и бизнесом для фиксирования основных противоречий. При этом сильные стороны, характеризующие социально-экономический потенциал, становятся основой территориального развития, слабые стороны дают возможность оценить препятствия и риски и учесть степень их влияния в процессе стратегического планирования и управления территорией. Результаты практического применения SWOT-анализа при разработке стратегии социально-экономического развития Смоленского района Алтайского края до 2035 г. представлены в таблице 2 [10].

Таблица 2

Результаты SWOT-анализа стратегии социально-экономического развития Смоленского района Алтайского края до 2035 г.

<p style="text-align: center;">СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> • разнообразие минерально-сырьевых ресурсов • комплекс культурно-исторических ценностей; • собственная ресурсная база для развития сельского хозяйства, перерабатывающей промышленности и туризма; • низкий уровень безработицы; • транспортная доступность туристических объектов; • близость г. Бийск и г. Белокуриха 	<p style="text-align: center;">ВОЗМОЖНОСТИ</p> <ul style="list-style-type: none"> • развитие туризма; • развитие сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности; • развитие малого и среднего бизнеса по приоритетным стратегическим направлениям; • развитие сотрудничества с другими регионами; • участие в национальных проектах
<p style="text-align: center;">СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> • неравномерное социально-экономическое развитие поселений; • удаленность от краевого центра и железнодорожных путей; • недостаток собственных финансовых ресурсов для развития территории; • высокая степень износа основных фондов; • слабое развитие придорожного сервиса; • низкий уровень инновационной активности 	<p style="text-align: center;">УГРОЗЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> • снижение реальных доходов населения; • демографическое старение населения; • усиление диспропорций в уровне средней заработной платы; • снижение конкурентоспособности продукции и услуг; • недостаточная финансовая поддержка района; • рост закредитованности населения и бизнеса

В рамках стратегии были детально исследованы географическое положение, территориальное деление и удаленность от ближайших городов, соседство с другими муниципальными образованиями, все виды ресурсов, показатели, характеризующие население, трудовые ресурсы, рынок труда. Благоприятное экономико-географическое положение района является перспективным для межрегионального сотрудничества и социально-экономического развития.

При разработке стратегии развития территории результатом комплексного исследования уровня ее развития, оценки особенностей и уникальных характеристик становится формулирование перечня конкурентных преимуществ и основных сдерживающих проблем территориального развития. Для Смоленского района Алтайского края проблемными аспектами развития стали:

1. Наличие диспропорций в развитии северного и южного частей района (наиболее плотное освоение сельским расселением северной части).

2. Недостаточная связанность периферийных территорий южной предгорной части с центрами обслуживания.

3. Недостаточная развитость связи между территориями на фоне роста рекреационного потен-

циала и включения района в межрегиональную систему рекреации и туризма.

4. Неравномерность территориального и социально-экономического развития поселений Смоленского района.

Разработка приоритетов развития и стратегических целей как этап разработки стратегии развития территории неразрывно связан с рядом нормативных документов, выступающих ориентиром формулировки целей и приоритетов стратегического развития, определения набора показателей мониторинга их достижения:

— ФЗ «О стратегическом планировании в РФ» от 28.06.2014 № 172-ФЗ [11], регламентирующий процесс разработки стратегий развития территории и планов их реализации;

— Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года» [12], определяющий приоритетные направления развития на уровне РФ, национальные цели развития и декомпозицию показателей их достижения в разрезе субъектов РФ;

— Распоряжение Правительства РФ от 13.02.2019 г. № 207-р «Стратегия пространственного развития РФ на период до 2025 года», определяющая приоритетные и приграничные геостратегические территории России [3].



Рис. 3. Принципы организации и функционирования системы стратегического планирования

Разработка приоритетов и стратегических целей опирается на принципы стратегического планирования (табл. 3), при этом некоторые из них формируют требования к постановке целей и разработке приоритетов развития территории.

Например, принцип сбалансированности дает возможность обеспечить согласованность стратегических документов всех уровней по приоритетам, целям, задачам, мероприятиям, показателям, финансовым и иным ресурсам и срокам реализации, а принцип прозрачности — возмож-

ность их обсуждения со всеми заинтересованными сторонами.

Принцип реалистичности целей позволяет сформулировать их с учетом возможностей, ограничений и рисков, а принцип измеряемости целей — оценить степень их достижения с использованием количественных и качественных показателей, которые должны им соответствовать.

Программно-целевой принцип ориентирует разработчиков на определение приоритетов и целей развития территории в тесной взаимосвязи

с целями и сроками реализации государственных программ, программ субъектов РФ, муниципальных программ, объемов и источников их финансирования.

Цели и задачи социально-экономического развития территории и показатели их достижения включают в себя определение миссии, главной стратегической цели и задач, стратегических приоритетов.

Потенциал социально-экономического развития Смоленского района Алтайского края с учетом складывающихся конкурентных преимуществ и выявленных угроз определил главную стратегическую цель до 2035 года — повышение уровня и качества жизни населения на основе обеспечения долгосрочного устойчивого экономического и социального развития района и современных принципов управления экономикой. Формулирование главной стратегической цели района основано на признании ключевым национальным приоритетом в рамках этой Стратегии человеческого капитала — наиболее ценного актива, обеспечивающего конкурентоспособность территории. Содержание миссии определяет Смоленского района Алтайского края как динамично развивающуюся и экологически устойчивую территорию комфортного проживания с развитой конкурентоспособной экономикой отраслей сельского хозяйства, обрабатывающего производства и туризма, высоким уровнем благосостояния и качества жизни населения.

Стратегические приоритеты развития Смоленского района Алтайского края обозначены с учетом баланса стратегических приоритетов развития РФ, Южно-Сибирского макрорегиона и Алтайского края, частью которых он является.

Главная стратегическая цель раскрывается в масштабах таких стратегических приоритетов, как:

- повышение качества жизни населения и развитие человеческого потенциала;
- реализация экономического потенциала и улучшение инвестиционного климата;

— повышение эффективности муниципального управления.

Цели и приоритеты Смоленского района Алтайского края согласованы с основными стратегическими документами федерального и регионального уровня, о чем свидетельствует факт утверждения стратегии Смоленским районным собранием депутатов, ее согласование и одобрение Министерством экономического развития Алтайского края.

Таким образом, стратегия развития территории становится результатом анализа противоречий и согласования интересов государственного управления, бизнес-сообщества, общественных и политических организаций, оценки уникальных характеристик и социально-экономического потенциала развития территории, подтверждением ее деловой активности и готовности к сотрудничеству и партнерству.

Выводы. Стратегию следует рассматривать, с одной стороны, как инструмент достижения долгосрочных целей на уровне организации, региона или целой страны, с другой — как документ и результат работы команды специалистов, воплощающий в себе целевые установки, плановые показатели, программы реализации поставленных задач. Стратегия развития разрабатывается с учетом особенностей и уникальных характеристик территории, конкурентных преимуществ, сдерживающих развитие факторов и ограничений, при этом учитывается противоречие между реальностью и желаемым или эталоном. В настоящее время в число приоритетов социально-экономического развития территорий включена цифровая трансформация всех сфер общественных отношений и цифровая грамотность населения как непосредственного участника. Следовательно, пополнился состав ограничений, сдерживающих факторов и индикаторов, требующих многоуровневого исследования, без которых невозможна оценка потенциала зон социально-экономического развития территории и разработка индивидуальной стратегии.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Указ Президента РФ от 19.04.2017 № 176 «О Стратегии экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41879/> (дата обращения: 20.12.2022).

2. Распоряжение Правительства РФ от 25 января 2018 года № 84-р «Об утверждении Стратегии развития промышленности по обработке, утилизации и обезвреживанию отходов производства и потребления на период до 2030 года». URL: <http://government.ru/docs/31184/> (дата обращения: 20.12.2022).

3. Распоряжение Правительства РФ от 13 февраля 2019 года № 207-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года». URL: <http://government.ru/docs/35733/> (дата обращения: 20.12.2022).

4. Распоряжение Правительства РФ от 9 июня 2020 года № 1523-р «Об утверждении Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2035 года». URL: <https://docs.cntd.ru/document/565068231/> (дата обращения: 20.12.2022).
5. Распоряжение Правительства РФ от 29 октября 2021 года № 3052-р «О Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года». URL: <https://docs.cntd.ru/document/726639341/> (дата обращения: 20.12.2022).
6. Рейтинг устойчивого развития регионов России: контекст ESG — повестки. 2022. URL: <https://www.agencysgm.com/upload/iblock/986/9861afc747dcb868c25aed0e2a7d1fbd.pdf> / (дата обращения: 20.12.2022).
7. Рейтинг устойчивого развития регионов России: контекст ESG — повестки. 2022. URL: <https://www.agencysgm.com/upload/iblock/986/9861afc747dcb868c25aed0e2a7d1fbd.pdf> / (дата обращения: 20.12.2022).
8. Попова Е. А., Крестьянинова Е. Н. Диалектика причинно-следственных переходов в механизме взаимосвязи организационной культуры и противоречий публичного управления // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2016. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dialektika-prichinno-sledstvennyh-perehodov-v-mehanizme-vzaimosvyazi-organizatsionnoy-kultury-i-protivorechij-publichnogo/> (дата обращения: 26.12.2022).
9. Некрасов В. Н., Мезенцева Е. Е. Противоречия в управлении и их роль в развитии стратегии организации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2014. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protivorechiya-v-upravlenii-i-ih-rol-v-razvitii-strategii-organizatsii/> (дата обращения: 26.12.2022).
10. Документы стратегического планирования / Администрация Смоленского района АК. URL: <http://xn-8sbnmfccgimgcjzff.xn-p1ai/dokumenty-strategicheskogo-planirovaniya-0.html> / (дата обращения: 26.12.2022).
11. ФЗ «О стратегическом планировании в РФ» от 28.06.2014 № 172-ФЗ. URL: <https://rg.ru/documents/2014/07/03/strategia-dok.html/> (дата обращения: 26.12.2022).
12. Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года». URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/63728/> (дата обращения: 26.12.2022).

REFERENCES

1. Decree of the President of the Russian Federation of April 19, 2017 No. 176 «On the Strategy for Environmental Security of the Russian Federation for the period up to 2025». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41879/> (date of access: 20.12.2022).
2. Decree of the Government of the Russian Federation of January 25, 2018 No. 84-r «On approval of the Strategy for the development of industry for the processing, recycling and disposal of production and consumption waste for the period until 2030». URL: <http://government.ru/docs/31184/> (date of access: 20.12.2022).
3. Decree of the Government of the Russian Federation of February 13, 2019 No. 207-r «On approval of the Strategy for Spatial Development of the Russian Federation for the period up to 2025». URL: <http://government.ru/docs/35733/> (date of access: 20.12.2022).
4. Order of the Government of the Russian Federation of June 9, 2020 No. 1523-r «On approval of the Energy Strategy of the Russian Federation for the period up to 2035». URL: <https://docs.cntd.ru/document/565068231/> (date of access: 20.12.2022).
5. Decree of the Government of the Russian Federation of October 29, 2021 No. 3052-r «On the Strategy for the Social and Economic Development of the Russian Federation with Low Greenhouse Gas Emissions until 2050». URL: <https://docs.cntd.ru/document/726639341/> (date of access: 20.12.2022).
6. Rating of sustainable development of Russian regions: the context of the ESG agenda. 2022. URL: <https://www.agencysgm.com/upload/iblock/986/9861afc747dcb868c25aed0e2a7d1fbd.pdf> / (date of access: 20.12.2022).
7. Sustainable development of regions and cities of Russia. URL: <https://strategyjournal.ru/rossiya-i-mir/ustojchivoe-razvitie-regionov-i-gorodov-rossii/> / (date of access: 20.12.2022).
8. Popova E. A., Krestyaninova E. N. Dialectics of causal transitions in the mechanism of the relationship between organizational culture and public administration contradictions. State and municipal management. Scholars Notes. 2016. No. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dialektika-prichinno-sledstvennyh->

perehodov-v-mehanizme-vzaimosvyazi-organizatsionnoy-kultury-i-protivorechiy-publichnogo/ (date of access: 20.12.2022).

9. Nekrasov V. N., Mezentseva E. E. Contradictions in management and their role in the development of the organization's strategy. State and municipal management. Scientific notes. 2014. No. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protivorechiya-v-upravlenii-i-ih-rol-v-razvitii-strategii-organizatsii/> (date of access: 20.12.2022).

10. Documents of strategic planning / Administration of the Smolensk region of the AK. URL: <http://xn—8sbnmfccgimgcjzff.xn—p1ai/dokumenty-strategicheskogo-planirovaniya-0.html/> (date of access: 20.12.2022).

11. Federal Law «On Strategic Planning in the Russian Federation» dated June 28, 2014 No. 172-FZ. URL: <https://rg.ru/documents/2014/07/03/strategia-dok.html/> (date of access: 20.12.2022).

12. Decree of the President of the Russian Federation of July 21, 2020 No. 474 «On the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030». URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/63728/> (date of access: 20.12.2022).

Поступила в редакцию: 01.03.2023.

Принята к печати: 31.03.2023.
