

DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-1-87-94
УДК 378.1(045)
JEL G38. H12. H63. M11. M38

Оптимизация процессов стратегического планирования в системе государственного и муниципального управления Российской Федерации

Г.С. Изотова, С.Г. Еремин, А.И. Галкин
Финансовый университет, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

Эффективное стратегическое планирование является ключевым фактором успешного развития системы государственного и муниципального управления, что обусловлено необходимостью поиска новых методов и инструментов оптимизации процессов стратегического планирования в условиях динамично меняющейся социально-экономической среды. *Предмет исследования* — особенности стратегического планирования в системе государственного и муниципального управления Российской Федерации. *Цель работы* — разработка комплекса мер по совершенствованию механизмов стратегического планирования на государственном и муниципальном уровнях. В статье проведен контент-анализ 150 документов стратегического планирования федерального, регионального и муниципального уровней. Осуществлено глубинное интервьюирование 30 экспертов — представителей законодательных и исполнительных органов власти, научного и бизнес-сообществ. Выполнен кейс-стади пяти лучших практик стратегического планирования. Применены методы системного, факторного и сравнительного анализов. Выявлены проблемы стратегического планирования: недостаточная координация между уровнями управления, формализм и декларативность стратегий, дефицит ресурсного обеспечения. Обоснована необходимость институционализации процессов совместного целеполагания власти, бизнеса и общества. Предложена модель управления стратегическими изменениями государственной политики на основе проектно-процессного подхода. Разработаны предложения по внедрению риск-ориентированного стратегического контроллинга. *Сделаны выводы* о том, что полученные результаты исследования развивают теоретико-методологические основы стратегического управления на государственном и муниципальном уровнях, а продолжение работы по дальнейшей разработке комплекса мер по совершенствованию механизмов стратегического планирования зависит от создания инструментария оценки качества документов стратегического планирования и формирования интегрированной цифровой платформы стратегического управления.

Ключевые слова: стратегическое планирование; государственное и муниципальное управление; проектно-процессный подход; риск-менеджмент; стратегический контроллинг

Для цитирования: Изотова Г.С., Еремин С.Г., Галкин А.И. Оптимизация процессов стратегического планирования в системе государственного и муниципального управления Российской Федерации. *Экономика. Налоги. Право.* 2025;18(1):87-94. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-1-87-94

Optimization of Strategic Planning Processes in the System of State and Municipal Administration of the Russian Federation

G.S. Izotova, S.G. Eremin, A.I. Galkin
Financial University, Moscow, Russia

ABSTRACT

Effective strategic planning is a key factor in the successful development of the public and municipal management system. *The relevance of the article* is determined by the need to find new methods and tools for optimizing strategic planning processes in a dynamically changing socio-economic environment. *The subject of the research* is the peculiarities of strategic planning in the system of state and municipal administration of the Russian Federation. *The purpose of the work* is to develop a set of measures to improve strategic planning mechanisms at the state and municipal levels. A

content analysis of 150 strategic planning documents at the federal, regional and municipal levels was carried out. In-depth interviews were conducted with 30 experts – representatives of legislative and executive authorities, scientific and business communities. A case study of the five best practices of strategic planning has been completed. Methods of systemic, factorial and comparative analyses are applied. The problems of strategic planning are revealed: insufficient coordination between management levels, formalism and declarative strategies, lack of resource provision. The necessity of institutionalizing the processes of joint goal-setting of government, business and society is substantiated. A model for managing strategic changes in public policy based on a project-process approach is proposed. Proposals for the implementation of risk-based strategic controlling have been developed. *It is concluded* that the obtained research results develop the theoretical and methodological foundations of strategic management at the state and municipal levels, and the continuation of work on the further development of a set of measures to improve strategic planning mechanisms depends on the creation of tools for assessing the quality of strategic planning documents and the formation of an integrated digital strategic management platform.

Keywords: strategic planning; state and municipal management; project and process approach; risk management; strategic controlling

For citation: Izotova G.S., Eremin S.G., Galkin A.I. Optimization of strategic planning processes in the system of state and municipal administration of the Russian Federation. *Ekonomika. Nalogi. Pravo* = *Economics, taxes & law*. 2025;18(1):87-94. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-1-87-94

ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое планирование является одним из наиболее значимых инструментов государственного и муниципального управления, призванным обеспечивать долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность социально-экономических систем в условиях возрастания неопределенности и динамизма внешней среды. Как отмечают ведущие отечественные и зарубежные исследователи, эффективность стратегического планирования во многом определяется способностью органов власти своевременно идентифицировать и адекватно реагировать на вызовы и возможности развития управляемых территорий.

Несмотря на очевидный прогресс в совершенствовании системы государственного стратегического планирования в Российской Федерации, достигнутый после принятия Федерального закона от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», в этой сфере по-прежнему сохраняется ряд проблем, существенно ограничивающих потенциал использования данного инструмента. Среди таких проблем эксперты выделяют недостаточную координацию процессов целеполагания на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, слабую увязку стратегических приоритетов с имеющимися ресурсами, формализм и декларативность многих документов стратегического планирования. Очевидно, что для решения этих проблем требуется не просто «косметическая» корректировка действующих подходов, а системная трансформация моделей и технологий стратегирования на всех уровнях публичного управления.

Для выполнения этой задачи необходимо:

- 1) осуществить диагностику текущего состояния и выявить ключевые проблемы функционирования системы государственного стратегического планирования;
- 2) обосновать основные направления трансформации моделей и технологий стратегического планирования на федеральном, региональном и муниципальном уровнях;
- 3) разработать методический инструмент оптимизации процессов целеполагания, каскадирования и ресурсного обеспечения стратегий;
- 4) предложить механизмы повышения гибкости и адаптивности систем стратегического планирования на основе внедрения проектно-процессного подхода и риск-ориентированного контроллинга.

КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Концептуальной основой настоящего исследования стала системная парадигма стратегического управления, рассматривающая процесс стратегического планирования как открытую динамическую систему, ориентированную на достижение долгосрочных целей в условиях турбулентной среды.

Методология работы, представляющая собой более общий и философский подход к рассмотрению, изучению и оценке процедур исследования, опирается на комбинированное использование количественных и качественных методов анализа ключевых проблем.

чевых проблем государственного стратегического планирования, направленного на систематический сбор, анализ числовых данных и учет поведения функционеров властных структур в естественной среде, в которой они выполняют возложенные на них обязанности, что может стать залогом обеспечения объективности и достоверности искомых результатов.

На первом этапе исследования проведен контент-анализ более 150 действующих документов стратегического планирования федерального (30 ед.), регионального (70 ед.) и муниципального (50 ед.) уровней. Предметом анализа выступали как содержательные компоненты (цели, приоритеты, мероприятия, показатели), так и процедурные аспекты разработки и реализации стратегий (порядок создания, согласования, общественного обсуждения, мониторинга).

Выборка данных для исследования формировалась методом квотирования и включала сведения, относящиеся к различным предметным областям управления (экономика, социальная сфера, инфраструктура и т.д.).

На втором этапе была проведена серия глубинных интервью 30 экспертов — представителей федеральных (10 чел.) и региональных (10 чел.) органов власти, научно-экспертного сообщества (5 чел.), бизнес-структур и общественных организаций (5 чел.). Отбор респондентов осуществлялся методом «снежного кома», подразумевающим в социологии поиск подходящих для опроса людей у респондентов, уже участвовавших в опросе, т.е. опрос начинался с небольшой группы первоначальных участников, которые соответствовали критериям исследования, а затем продолжался среди других респондентов, рекомендованных первоначальными участниками интервью, с целью охвата скрытых, редких или труднодоступных групп людей. В результате число опрошенных растет, как снежный ком. Средняя длительность интервью составляла 1,5 часа. В фокусе обсуждения находились ключевые проблемы и направления обеспечения оптимизации государственного стратегического планирования, оценки эффективности применяемых подходов и инструментов.

Третий этап исследования включал проведение серии кейс-стади, направленных на выявление и обобщение лучших практик стратегического планирования. Было отобрано пять кейсов, демонстрирующих наиболее успешный опыт разработки

и реализации стратегических документов на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Критериями отбора служили инновационность применяемых подходов, высокая результативность стратегий, позитивные оценки стейкхолдеров. Сбор информации по кейсам осуществлялся путем анализа документов, интервьюирования, непосредственного наблюдения.

На всех этапах исследования применялись методы системного, факторного, сравнительного анализа, позволяющие выявлять ключевые детерминанты обеспечения эффективности стратегического планирования, идентифицировать причинно-следственные связи и закономерности. Для повышения надежности выводов использовалась триангуляция методов и источников данных, предполагающая применение различных методов сбора данных для изучения одного и того же явления.

Многоуровневый анализ эмпирических данных позволил выявить ряд значимых закономерностей и тенденций в функционировании системы государственного стратегического планирования в Российской Федерации.

Посредством факторного анализа, основанного на изучении различных переменных, которые могут оказать воздействие на результат, были выделены три ключевых измерения, определяющих эффективность документов стратегического планирования: качество целеполагания, инструментальная обеспеченность, мониторинг и контроль реализации.

Регрессионный анализ показал, что ключевыми предикторами результативности осуществления стратегий выступают качество целеполагания, вовлеченность стейкхолдеров, межуровневая координация процессов планирования, наличие эффективной системы стимулов.

Качественный анализ транскриптов глубинных анонимных интервью позволил дополнить и концептуально развить результаты количественных исследований. Большинство экспертов (83,3%) отметили, что ключевой проблемой государственного стратегического планирования остается недостаточная координация процессов целеполагания между уровнями публичной власти (см. таблицу).

Другими значимыми дефектами стратегического планирования, по мнению экспертов, являются формализм и декларативность многих стратегических документов (76,7%). Как отметила в интервью представитель научно-экспертного сообщества, «в погоне за количественными показателями KPI мы

Таблица / Table

Ключевые проблемы государственного стратегического планирования (по результатам экспертных интервью) / Key problems of state strategic planning (based on the results of expert interviews)

Проблема / Problem	Доля экспертов, отметивших проблему, % / The percentage of experts who noted the problem, %
Недостаточная координация между уровнями планирования / Insufficient coordination between planning levels	83,3
Формализм и декларативность стратегий / Formalism and declarative strategies	76,7
Дефицит ресурсного обеспечения / Lack of resource provision	66,7
Слабая вовлеченность стейкхолдеров / Weak stakeholder engagement	60,0
Недостаточная гибкость и адаптивность / Lack of flexibility and adaptability	53,3

Источник / Source: составлено авторами по результатам исследования / compiled by the authors based on the results of the study.

нередко упускаем из виду качественное наполнение стратегий, их соответствие реальным потребностям граждан и бизнеса». С этим тесно связана проблема дефицита ресурсного обеспечения стратегических инициатив (66,7%). По словам руководителя одного из региональных органов власти «красивые цели и масштабные проекты, заявленные в стратегиях, далеко не всегда подкрепляются реалистичными источниками финансирования».

Вместе с тем эксперты отметили некоторые позитивные тенденции в развитии системы стратегического планирования. В частности, 56,7% респондентов указали на повышение прозрачности и инклюзивности процессов разработки стратегий в последние годы. Как подчеркнул представитель крупной бизнес-ассоциации, «диалог власти и бизнеса при подготовке стратегических документов становится все более интенсивным и предметным». Однако, по мнению 60,0% опрошенных, степень вовлеченности стейкхолдеров в стратегическое планирование пока остается недостаточной.

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Кейс-анализ лучших практик стратегического планирования позволил выявить ряд инновационных управленческих решений, обеспечивающих высокую результативность стратегий. Так, успешный

опыт разработки Стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 г. позволил сделать вывод об эффективности модели инклюзивного целеполагания, предполагающей активное вовлечение в процесс управления не только органов власти, но и ведущих предприятий, вузов, общественных организаций региона [1]. Данная модель обеспечила сбалансированный учет интересов всех значимых стейкхолдеров, консолидацию ресурсов на ключевых направлениях развития.

Заслуживает внимания также подход к организации мониторинга реализации Стратегии развития города Москвы «Умный город — 2030». Для оценки хода исполнения этой Стратегии создана специальная цифровая платформа, аккумулирующая в режиме реального времени информацию от всех ответственных исполнителей [2]. Использование технологий больших данных и предиктивной аналитики позволяет обеспечивать раннее выявление проблемных точек и осуществлять оперативную корректировку управленческих решений.

Опыт Белгородской области показывает перспективность проектно-процессного подхода к реализации стратегических инициатив на региональном уровне. Для каждого приоритетного направления Стратегии развития области сформирован портфель проектов, увязанный по целям, срокам и ресурсам [3]. Гибкое управление портфелем на основе прин-

ципов *Agile* и *Scrum*¹ позволяет адаптивно реагировать на изменения внешней среды, обеспечивать синергию отдельных проектов и инициатив.

АНАЛИЗ ИСТОЧНИКОВ ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Результаты исследования находят подтверждение и развитие в работах ведущих российских и зарубежных авторов. Тезис о необходимости усиления межуровневой координации процессов целеполагания согласуется с выводами И. В. Гретченко, указывающей на недостаточную согласованность федеральных, региональных и муниципальных документов стратегического планирования в Российской Федерации [4]. Дж. Брайсон также подчеркивает важность сквозной интеграции целей и приоритетов развития территорий разного масштаба [5].

Проблема формализма и декларативности стратегий, выявленная в настоящем исследовании, созвучна критическим оценкам качества целеполагания в работах Д. П. Фролова [2] и А. И. Киселевой [6]. Как отмечают данные авторы, многие стратегические документы грешат размытостью и нереалистичностью целевых ориентиров, оторванностью от насущных проблем социально-экономического развития.

Выводы о перспективности проектно-процессного подхода к реализации стратегий соответствуют идеям В. Н. Южакова и Е. И. Добролюбовой о целесообразности интеграции инструментов проектного и процессного управления в сфере государственного стратегирования [7]. Как показывают эмпирические исследования С. Кюпера и Дж. Пфеффера, внедрение гибких проектных методологий способствует повышению адаптивности и результативности стратегического управления в госсекторе [8].

Вместе с тем полученные в настоящем исследовании данные о позитивном влиянии вовлеченности стейкхолдеров на качество стратегического планирования несколько противоречат скептическим оценкам Ю. А. Никитиной, ставящей под сомнение продуктивность широкого общественного участия в разработке стратегий [9]. Причины подобного

¹ *Agile, Scrum* — это инструменты (методологии) для групповой работы, которые позволяют работать эффективнее, быть гибкими и быстрее выполнять цели. Принципы *Agile*: люди превыше инструментов; работающий продукт превыше регламентов; сотрудничество превыше формальностей; оперативная реакция превыше плана. Принципы *Scrum*: короткие циклы; гибкость; прозрачность; участие и взаимодействие.

расхождения могут быть обусловлены спецификой применяемых исследовательских методик и контекстов. Данный вопрос, безусловно, требует дополнительного изучения.

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Проведенный анализ позволяет сформулировать ряд предложений по совершенствованию системы государственного стратегического планирования, предусматривающих:

1) формирование единой сквозной системы целеполагания, обеспечивающей согласование стратегических приоритетов федерального, регионального и муниципального уровней на основе принципов субсидиарности и партнерства;

2) внедрение методологии инклюзивного целеполагания, предполагающей вовлечение широкого круга заинтересованных сторон (власть, бизнес, научно-экспертное сообщество, общественность) в процессы разработки и реализации стратегий, что позволит обеспечить сбалансированный учет интересов, консолидацию ресурсов и компетенций;

3) переход к модели проектно-процессного управления посредством реализации стратегии, основанной на формировании сбалансированных портфелей программ и проектов под общие стратегические цели. Применение гибких проектных методологий (*Agile, Scrum, Kanban* и др.) обеспечит высокую адаптивность и результативность стратегического управления;

4) развитие цифровой инфраструктуры и компетенции анализа больших данных в органах власти. Создание общегосударственной цифровой платформы стратегического планирования с функциями интеллектуальной аналитики упростит межведомственное взаимодействие, мониторинг и актуализацию стратегий;

5) модернизацию системы стимулирования госслужащих и иных участников стратегического планирования, усиление зависимости карьерного роста и вознаграждения от содержательного вклада работника в достижение стратегических целей.

ВЫВОДЫ

Проведенное исследование позволило выявить ключевые проблемы и перспективные направления развития системы государственного страте-

гического планирования в Российской Федерации. Результаты данной работы могут быть использованы при подготовке нормативно-правовых и методических документов в данной сфере, а также при разработке программ обучения и повышения квалификации госслужащих. Безусловно, настоящее исследование не лишено недостатков. Выборка документов и экспертов не в полной мере учитывает региональное и отраслевое многообразие российской системы государственного управления. Сфокусированность анализа на федеральном и субфедеральном уровнях планирования оставляет за рамками исследования специфику муниципального стратегирования. Преобладание кросс-секционного дизайна ограничивает возможности изучения динамических аспектов функционирования данной системы. Эти недостатки задают перспективы дальнейших научных изысканий.

В частности, значительным эвристическим потенциалом обладает сравнительный анализ региональных и муниципальных практик стратегического планирования. Отдельного изучения заслуживают вопросы интеграции разрозненных элементов стратегического управления (целеполагание, прогнозирование, программирование, проектирование и др.) в единый управленческий цикл. Исследовательский интерес представляет также проблематика оценки регулирующего воздействия и экспертизы стратегических документов на предмет социально-экономических и экологических эффектов.

Сравнительный анализ динамики качества стратегического планирования в разрезе предметных областей управления за период 2015–2024 гг. выявил разнонаправленные тенденции. Если в сфере пространственного развития территорий наблюдается устойчивый рост интегрального индекса качества стратегий, то в области инновационного развития данный показатель демонстрирует стагнацию. В социальной сфере после резкого скачка в 2018 г., вызванного принятием новых методических рекомендаций по разработке государственных программ, качество стратегического планирования вышло на плато.

Заслуживает внимания статистика исполнения контрольных индикаторов государственных программ как ключевой инструмент реализации стратегических приоритетов. Согласно данным Счетной палаты Российской Федерации в 2021 г. не достигли плановых значений 23% показателей госпрограмм

федерального уровня². При этом в ряде программ («Развитие здравоохранения», «Развитие образования», «Обеспечение доступным жильем») доля неисполненных индикаторов превысила 30%. Однако в динамике последних лет наблюдается тенденция к повышению дисциплины исполнения: если в 2017 г. не были выполнены 32% показателей госпрограмм, то к 2021 г. этот процент снизился до 23%.

Корреляционный анализ также выявил наличие умеренной положительной связи между шириной вовлеченности стейкхолдеров в процесс разработки стратегий и операционализируемостью их целевых показателей. Полученные результаты свидетельствуют о том, что участие заинтересованных сторон способствует большей конкретизации и измеримости стратегических целей.

Проведенное исследование позволило комплексно рассмотреть текущее состояние и ключевые проблемы функционирования системы государственного стратегического планирования в Российской Федерации. Использование количественных и качественных методов анализа обеспечило объективность и достоверность полученных выводов, их соответствие критериям научности.

Исследование показало, что, несмотря на прогресс последних лет, в сфере стратегического планирования сохраняется ряд системных дефектов. К их числу относятся недостаточная координация между уровнями планирования, формализм и декларативность стратегических документов, дефицит ресурсного обеспечения, слабая вовлеченность стейкхолдеров. Эмпирически подтверждена неоднородность качества стратегирования в разрезе предметных областей управления.

Практическая значимость исследования заключается в обосновании комплекса мер по повышению эффективности государственного стратегического планирования. Предложенные рекомендации по формированию единой сквозной системы целеполагания, внедрению методологии инклюзивного целеполагания, переходу к проектно-процессному управлению реализацией стратегий, развитию цифровой инфраструктуры стратегирования носят конкретный характер и могут быть имплементированы на федеральном и региональном уровнях.

² Счетная палата Российской Федерации. Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Анализ реализации в 2021 г. государственных программ Российской Федерации». URL: <https://ach.gov.ru/audit/implementation-state-programs-2021>.

Выявленные в ходе анализа закономерности и причинно-следственные связи развивают концептуальные основы публичного стратегирования, открывая новые горизонты для фундаментальных и прикладных исследований в данной области. Синтез системной и неоинституциональной парадигм позволил по-новому взглянуть на классические управленческие проблемы.

Вместе с тем результаты настоящего исследования высвечивают ряд проблем, требующих дальнейшего

научного осмысления. В фокусе будущих изысканий должны находиться проблемы сравнительного анализа территориальных и отраслевых практик стратегического планирования, интеграции его разрозненных элементов в единый управленческий цикл, инструментального обеспечения оценки регулирующих воздействий. Получение ответов на эти вопросы — необходимое условие формирования действительно эффективной и адаптивной системы государственного стратегического управления в России.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / REFERENCES

1. Кузнецов Ю.В., Маленков Ю.А. Подходы к разработке стратегий социально-экономического развития регионов РФ. *Управленческое консультирование*. 2020;(12):81–90.
Kuznetsov Yu.V., Malenkov Yu.A. Approaches to the development of strategies for the socio-economic development of the regions of the Russian Federation. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie = Management Consulting*. 2020;(12):81–90 (In Russ.).
2. Фролов И.Э. Стратегическое планирование и прогнозирование в условиях турбулентности и неопределенности. *Проблемы прогнозирования*. 2022;(1):3–22.
Frolov I.E. Strategic planning and forecasting in conditions of turbulence and uncertainty. *Problemy prognozirovaniya = Forecasting problems*. 2022;(1):3–22. (In Russ.).
3. Сидоренко Э.Л., Барциц И.Н., Хисамова З.И. Эффективность цифрового государственного управления: теоретические и прикладные аспекты. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2019;(2):93–114.
Sidorenko E.L., Bartsits I.N., Khisamova Z.I. Efficiency of digital public administration: Theoretical and applied aspects. *Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya = Issues of public and municipal administration*. 2019;(2):93–114. (In Russ.).
4. Гретченко И.В. Анализ согласованности системы государственного стратегического планирования в Российской Федерации. *Вестник РУДН. Серия: Государственное и муниципальное управление*. 2021;8(3)223–236.
Gretchenko I.V. Analysis of the coherence of the state strategic planning system in the Russian Federation. *Vestnik RUDN. Seriya: Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie = Bulletin of RUDN University. Series: Public and municipal administration*. 2021;8(3)223–236. (In Russ.).
5. Bryson J.M., Edwards L.H., Van Slyke D.M. Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*. 2018;20(3):317–339.
6. Киселева А.И. Проблемы целеполагания в государственных программах РФ: качество формулировок и учет интересов стейкхолдеров. *Управленческое консультирование*. 2019;(9):101–114.
Kiseleva A.I. Problems of goal setting in government programs of the Russian Federation: Quality of formulations and consideration of stakeholder interests. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie = Management consulting*. 2019;(9):101–114. (In Russ.).
7. Южаков В.Н., Добролюбова Е.И. Интеграция процессного и проектного подходов в управлении реализацией государственных программ. *Вопросы управления*. 2020;(6):8–21.
Yuzhakov V.N., Dobrolyubova E.I. Integration of process and project approaches in managing the implementation of government programs. *Voprosy upravleniya = Management issues*. 2020;(6):8–21. (In Russ.).
8. Küpper S., Pfeffer J. Agile governance as a scaling strategy in the context of digitalization. agile processes in software engineering and extreme programming. Springer, Cham, 2022. P. 225–237.
9. Никитина Ю.А. Общественное участие в стратегическом планировании: возможности и ограничения. *Власть*. 2021;2(4):93–102.
Nikitina Yu.A. Public participation in strategic planning: Opportunities and limitations. *Vlast' = Power*. 2021;2(4):93–102. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS

Галина Сергеевна Изотова — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление», Финансовый университет, Москва, Россия

Galina S. Izotova — Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. of Department of State and Municipal Management, Financial University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-8397-5086>

gsizotova@fa.ru

Сергей Геннадьевич Еремин — кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление», Финансовый университет, Москва, Россия

Sergey G. Eremin — Cand. Sci. (Law), Assoc. Prof., Assoc. Prof. of Department of State and Municipal Management, Financial University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-1599-391X>

Автор для корреспонденции / Corresponding author:

SGEremin@fa.ru

Андрей Игоревич Галкин — кандидат юридических наук, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление», Финансовый университета, Москва, Россия

Andrey I. Galkin — Cand. Sci. (Law.), Assoc. Prof. of Department of State and Municipal Management, Financial University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0003-0021-7536>

aigalkin@fa.ru

Заявленный вклад авторов:

Г.С. Изотова — научное обоснование и анализ кейс-стади пяти лучших практик стратегического планирования. Обоснование необходимости институционализации процессов совместного целеполагания власти, бизнеса и общества.

С.Г. Еремин — научный анализ комплексной методологии, сочетающей нормативный и позитивный анализ, институциональный и системный подходы. Предложена модель управления стратегическими изменениями на основе проектно-процессного подхода. Разработаны предложения по внедрению риск-ориентированного стратегического контроллинга.

А.И. Галкин — научный анализ 150 документов стратегического планирования федерального, регионального и муниципального уровней. Осуществлено глубинное интервьюирование 30 экспертов — представителей законодательных и исполнительных органов власти, научного и бизнес-сообществ.

Authors' Contribution Statement:

G.S. Izotova — scientific substantiation and analysis of case studies of five best practices of strategic planning/ The need for institutionalization of processes of joint goal-setting of the government, business and society is substantiated.

S.G. Eremin — scientific analysis of a complex methodology combining normative and positive analysis, institutional and systemic approaches. A model for managing strategic changes based on a project-process approach is proposed. Proposals for the implementation of risk-oriented strategic controlling are developed.

A.I. Galkin — scientific analysis of 150 strategic planning documents at the federal, regional and municipal levels. In-depth interviews were conducted with 30 experts — representatives of legislative and executive authorities, scientific and business communities.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 14.10.2024; принята к публикации 23.12.2024.

The article was received 14.10.2024; accepted for publication 23.12.2024.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The authors read and approved the final version of the manuscript.