

Оригинальная статья

УДК: 332.1:338.2

Стратегические приоритеты развития локальных территорий

С. С. Патракова¹, А. Ю. Баландина^{1,2}

¹Вологодский научный центр Российской академии наук, Вологда, Россия

¹sspatriakova@bk.ru; <http://orcid.org/0000-0002-4834-3083>

²arina.kudrevich@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-8898-8249>

Аннотация: Обеспечение устойчивого развития территорий разного уровня иерархии – макрорегионов, регионов и муниципальных образований – является одной из ключевых задач для Российской Федерации. Ее решение в значительной степени зависит от эффективности стратегического управления, качества анализа внутренней и внешней среды, а также обоснованности выбора стратегических приоритетов и ориентиров развития на долгосрочную перспективу. Цель работы – обосновать стратегические приоритеты развития локальных территорий в социально-экономическом пространстве региона на примере Вологодской области. Объектами исследования являлись локальные территории, представленные муниципальными образованиями (муниципальные районы, муниципальные и городские округа), характеризующиеся наличием одного организующего центра и внутренней связностью в различных сферах общественной жизни. Работа базировалась на положениях теории стратегии и методологии стратегирования академика, иностранного члена Российской академии наук В. Л. Квинта. Применялись методы критического анализа и синтеза, обобщения, абстрагирования, картографической визуализации информации, а также метод OTSW-анализа для обоснования приоритетов развития локальных территорий на основе их конкурентных преимуществ. Выявлены проблемы стратегирования развития локальных территорий Вологодской области, связанные с несовершенством документов стратегического планирования: поиск возможностей и вызовов, проблем и ограничений развития преимущественно во внутренней среде; унифицированность стратегических приоритетов. Раскрыты угрозы (вызовы) и возможности устойчивого развития локальных территорий, формирующиеся под действием глобальных и национальных трендов. Обоснованы стратегические приоритеты развития Великоустюгского и Бабаевского муниципальных округов Вологодской области, подкрепленные их конкурентными преимуществами. Результаты исследования могут быть использованы научными сотрудниками при проведении исследований схожей тематики, а также органами государственной власти и местного самоуправления Вологодской области при актуализации стратегий социально-экономического развития.

Ключевые слова: локальные территории, муниципальные образования, стратегирование, стратегические приоритеты, конкурентные преимущества, OTSW-анализ

Финансирование: Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 24-78-10168, <https://rscf.ru/project/24-78-10168/>

Цитирование: Патракова С. С., Баландина А. Ю. Стратегические приоритеты развития локальных территорий // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 2. С. 161–179. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-2-161-179>; <https://elibrary.ru/APNEGU>

Поступила в редакцию 04.02.2026. Прошла рецензирование 21.02.2026. Принята к печати 23.02.2026.

original article

Strategic Priorities for Territorial Development

Svetlana S. Patrakova¹, Arina Yu. Balandina^{1,2}

¹Vologda Research Center, Russian Academy of Sciences, Vologda, Russia

¹sspatrakova@bk.ru; <http://orcid.org/0000-0002-4834-3083>

²arina.kudrevich@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-8898-8249>

Abstract: Sustainable territorial development (macro-regions, regions, and municipalities) is a key national priority. Its implementation depends on strategic management, the analysis of the internal and external environments, the selection of strategic priorities, and long-term development guidelines. This article describes the strategic priorities for regional socio-economic development using the Vologda Region as a case study. The research examined municipalities with a single urban center and internal connectivity across various spheres of public life. It employed the theory of strategy and the strategizing methodology developed by Professor V.L. Kvint, alongside cartographic visualization and OTSW analysis, which identified development priorities based on the competitive advantages of each territory. The strategic planning challenges in the Vologda Region were linked to deficiencies in planning documents, which focused on regional opportunities, challenges, and limitations while over-unifying strategic priorities. The threats and opportunities for the sustainable development of local territories proved to be shaped by global and national trends. The research identified specific strategic priorities for the Veliky Ustyug and Babayevo municipal districts, supported by their competitive advantages. The research design is applicable to similar regional studies; furthermore, public and local authorities in the Vologda Region can utilize these findings to update their socio-economic development strategies.

Keywords: local territories, municipal districts, strategizing, strategic priorities, competitive advantages, OTSW analysis

Funding: The research was funded by Russian Science Foundation grant no. 24-78-10168, <https://rscf.ru/en/project/24-78-10168/>

Citation: Patrakova SS, Balandina AYu. Strategic Priorities for Territorial Development. *Strategizing: Theory and Practice*. 2026;6(2):161–179. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-2-161-179>; <https://elibrary.ru/APNEGU>

Received 04 February 2026. Reviewed 21 February 2026. Accepted 23 February 2026.

地方区域发展的战略优先事项

斯韦特兰娜·谢尔盖耶夫娜·帕特拉科娃¹, 阿丽娜·尤里耶夫娜·巴兰金娜^{1,2}

¹俄罗斯科学院沃洛格达科学中心, 俄罗斯沃洛格达

¹sspatrakova@bk.ru; <http://orcid.org/0000-0002-4834-3083>

²arina.kudrevich@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-8898-8249>

摘要: 确保不同层级（宏观区域、州和市镇）区域的可持续发展是俄罗斯联邦的一项关键任务。其解决在很大程度上取决于战略管理的有效性、内外环境分析的质量以及战略优先事项和长期发展方针选择的合理性。研究的目的是以沃洛格达州为例，论证区域社会经济空间中地级区域战略优先事项。研究对象是以市镇（包括市政区、城镇）为代表的地级区域，这些区域具有单一的组织中心，并在公共生活的各个领域保持内部协调一致。研究以俄罗斯科学院外籍院士 V. L. 昆特

<https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-2-161-179><https://elibrary.ru/APNEGU>

стратегическую теорию и методологию стратегического планирования, основанную на критическом анализе существующих теорий и практик, а также на применении современных методов исследования, таких как системный анализ, SWOT-анализ, анализ заинтересованных сторон и др. Результаты исследования могут быть использованы для разработки стратегических документов и программ развития территорий.

Ключевые слова:地级区域、市镇、战略化、战略优先事项、竞争优势、挑战、OTSW分析

Финансирование:本研究由俄罗斯科学基金会资助，项目编号为24-78-10168，详情请访问：<https://rscf.ru/project/24-78-10168/>

2026年2月4日收到稿件。2026年2月21日经同行评审。2026年2月23日接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

Стратегирование территориального развития имеет критически важное значение для Российской Федерации, как крупнейшей страны мира по занимаемой площади (17,2 млн км²). Оно охватывает территории всех уровней иерархии – от национального до локального (17747 муниципальных образований на 01.01.2024 г. по данным Росстата), все сферы общества; прямо и косвенно оказывает влияние на жизнь каждого гражданина страны и функционирование предприятий всех отраслей экономики. В условиях турбулентности мировой экономики и геополитики, обострения уже

существующих и появления новых вызовов, именно долгосрочное стратегическое управление может стать основой устойчивого развития территорий, что было отмечено российскими^{1,2,3,4} и зарубежными^{5,6} учеными.

Однако российские исследователи подчеркивают, что современная система стратегирования РФ имеет ряд проблем, требующих решения^{7,8,9,10,11,12,13,14}:

– недостаточно полное понимание органами государственной власти методологии стратегирования, а также существенных отличий между стратегией, прогнозом и планом, стратегическим

¹ Блохин А. А., Кувалин Д. Б. Глобальные вызовы для системы стратегического планирования в России // Проблемы прогнозирования. 2023. № 3. С. 24–40. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-198-24-41>

² Ленчук Е. Б., Филатов В. И. Стратегическое планирование как инструмент снижения неопределенности в условиях глобальной экономической трансформации // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2023. № 4. С. 7–24. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2023_4_7_24

³ Ленчук Е. Б., Филатов В. И. Стратегическое планирование – путь к устойчивому развитию экономики России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2018. Т. 11. № 4. С. 35–47. <https://doi.org/10.15838/esc.2018.4.58.2>

⁴ Бобылев С. Н., Зубаревич Н. В., Соловьева С. В. Вызовы кризиса: как измерять устойчивость развития? // Вопросы экономики. 2015. № 1. С. 147–160. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2015-1-147-160>

⁵ Suárez Roldan C., Méndez Giraldo G. A., López Santana E. Sustainable development in rural territories within the last decade: A review of the state of the art // Heliyon. 2023. Vol. 9. № 7. P. e17555. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17555>

⁶ Sedovs E., Volkova T., Ludviga I. Sustainable development and strategic management – what is on the horizon in our non-ergodic world research? // Sustainable Futures. 2025. Vol. 9. P. 100414. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2024.100414>

⁷ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. <https://elibrary.ru/VUMJTW>

⁸ Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>

⁹ Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65. <http://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>

¹⁰ Андронович С. А. Государственное стратегическое планирование в Российской Федерации: проблемы и возможные решения // Прогрессивная экономика. 2024. № 5. С. 257–271. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_5_257

¹¹ Попов Р. А., Пузанов А. С. Стратегическое планирование на местном уровне. М.: Институт экономики города, 2023. 144 с.

¹² В. Л. Квинт о развитии стратегического мышления, возможностях создания стратегий развития государств и предприятий // Кемеровский государственный университет. URL: <https://jn2.kemsu.ru/news/9057-v-l-kvint-o-razvitiy-strategicheskogo-myshleniya-vozmozhnostyakh-sozdaniya-strategiy-razvitiya-gosud/> (дата обращения: 10.12.2025).

¹³ Стратегия есть философия успеха // Научная Россия. URL: <https://scientificrussia.ru/articles/nauka-strategiya> (дата обращения: 10.12.2025).

¹⁴ Материалы парламентских слушаний на тему «Новые подходы к стратегическому планированию в Российской Федерации: вопросы регионального развития» // Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации. URL: <http://council.gov.ru/media/files/Y0AgGgaCBQkA55he19VmFnX83RBv6rAe.pdf> (дата обращения: 10.12.2025).

- управлением и стратегическим планированием, приоритетами, целями и задачами;
- акцент на первоочередной анализ стратегических преимуществ, которые есть у каждого объекта, а не на анализ глобальных закономерностей, трендов, общенациональных, региональных ценностей и интересов, которые должны выступать ориентирами при разработке стратегий;
 - слабая связанность и согласованность стратегий с целями, планами и ресурсами конкретных предприятий, на которых будут решаться задачи, поставленные государственными органами;
 - противоречивость официального методического сопровождения муниципального стратегического планирования;
 - недостаточная координация между различными уровнями власти в процессе стратегирования;
 - в отдельных случаях – недостаток ресурсов для реализации стратегий, в том числе кадровый дефицит профессиональных стратегов, подготовленных по обоснованным программам и методологиям.

Большинство проблем наиболее четко прослеживаются при стратегировании развития территорий локального (муниципального) уровня. При этом необходимость имплементации муниципальных стратегий в систему стратегического планирования России и ее субъектов, а также довольно жесткая регламентация и навязывание муниципалитетам типовых сценариев, целей и приоритетов социально-экономического развития без учета их специфических черт фактически изживают «творческую природу поиска приоритетов местного развития»¹⁵.

Цель работы заключалась в обосновании стратегических приоритетов развития локальных территорий в социально-экономическом пространстве региона на примере Вологодской области. Для ее достижения поставлен ряд задач: выявить

проблемы стратегирования развития локальных территорий Вологодской области; провести OTSW-анализ, выявить угрозы (вызовы) и возможности; обосновать стратегические приоритеты развития локальных территорий региона, подкрепленные конкурентными преимуществами.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Теоретико-методологической основой исследования выступили положения общей теории стратегии и методологии стратегирования академика, иностранного члена Российской академии наук, д-ра экономических наук, профессора Владимира Львовича Квинта. В частности, изложенный в трудах академика В. Л. Квинта и представителей его научной школы подход к обоснованию стратегических приоритетов развития основан на конкурентных преимуществах, которые уже существуют или могут быть созданы в стратегируемый период^{16,17,18}.

Информационная основа исследования – статистические данные Федеральной службы государственной статистики, документы стратегического планирования Российской Федерации (в частности, Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 г. с прогнозом до 2036 г., утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 28.12.2024 г. № 4146-р), Вологодской области и ее муниципальных образований (стратегии социально-экономического развития).

В работе использованы методы критического анализа, синтеза, обобщения, абстрагирования и картографической визуализации. Для обоснования стратегических приоритетов развития локальных территорий на основе конкурентных преимуществ был применен метод OTSW-анализа, который был предложен академиком Владимиром Львовичем Квинтом. Данный метод успешно апробирован в отношении стратегирования раз-

¹⁵ Попов Р. А., Пузанов А. С. Стратегическое планирование...

¹⁶ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

¹⁷ Хворостяная А. С., Квинт В. Л. Разработка и реализация региональной стратегии: основные этапы и приоритеты // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2025. Т. 28. № 3. С. 25–34. <https://doi.org/10.37614/2220-802X.3.2025.89.002>

¹⁸ Сасаев Н. И., Квинт В. Л. Стратегирование промышленного ядра национальной экономики // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 3. С. 245–260. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1349>

<https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-2-161-179>

<https://elibrary.ru/APNEGU>

вития территорий^{19,20,21}, отраслей и межотраслевых комплексов^{22,23}.

Объектами исследования являлись локальные территории, в наиболее общем смысле представляемые как малые территории, имеющие один организующий центр (с позиции академика Российской академии наук А. Г. Гранберга²⁴, таким центром зачастую выступает населенный пункт – город, поселок городского типа, село и т. д.) и характеризующиеся внутренней связностью в производственно-экономической, инфраструктурной, социокультурной, институциональной и иных сферах общественной жизни. С учетом этого, а также сложившейся в России практики разработки стратегий развития территорий в рамках административно-территориального деления, локальными территориями можно считать муниципальные образования – муниципальные районы, муниципальные и городские округа²⁵.

Полигоном исследования послужили 5 муниципальных образований Вологодской области, отличающиеся экономико-географическим положением (рис. 1) и специализацией экономики:

– городской округ г. Вологда расположен в юго-западной части Вологодской области. Вологда является административным и крупным экономическим центром, транспортным узлом региона; ядром формирующейся Вологодской агломерации. Экономика диверсифицирована: ее основу составляют предприятия обрабатывающей промышленности, в том числе машиностроение, пищевая и легкая промышленность, деревообработка, сфера туризма и т. д.

– Бабаевский муниципальный округ (административный центр округа – малый город Бабаево), расположенный в западной части Вологодской области; специализируется на железнодорожных перевозках, транспортировке газа, а также на лесном и сельском хозяйстве и последующей переработке их продукции.

– Великоустюгский муниципальный округ (центр – малый город Великий Устюг), который располагается на северо-востоке области. Отраслями специализации данного округа являются туризм (ключевой бренд «Великий Устюг – родина Деда Мороза»), отрасли лесопромышленного (лесозаготовительная, лесопильная и деревообрабатывающая) и агропромышленного (животноводство, птицеводство и растениеводство) комплекса.

– Сокольский муниципальный округ (центр – малый город Сокол), расположенный в центральной части области и входящий в состав формирующейся Вологодской агломерации (в ряде стратегических документов – полицентричной агломерации «Вологда-Череповец»). Основу экономики составляют производящие и перерабатывающие отрасли агропромышленного и лесопромышленного комплексов, в частности, целлюлозно-бумажная отрасль.

– Тарногский муниципальный округ (центр – село Тарногский Городок), расположенный в северо-восточной части области. Основа экономики – производящие и перерабатывающие отрасли лесопромышленного и агропромышленного комплексов.

¹⁹ Кожевников С. А. Стратегические приоритеты и инструментарий обеспечения пространственной интеграции северных регионов России // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 1. С. 56–74. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-1-56-74>

²⁰ Ван Г. Применение OTSW-анализа для оценки развития сельских территорий Китая // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 2. С. 194–204. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-194-204>

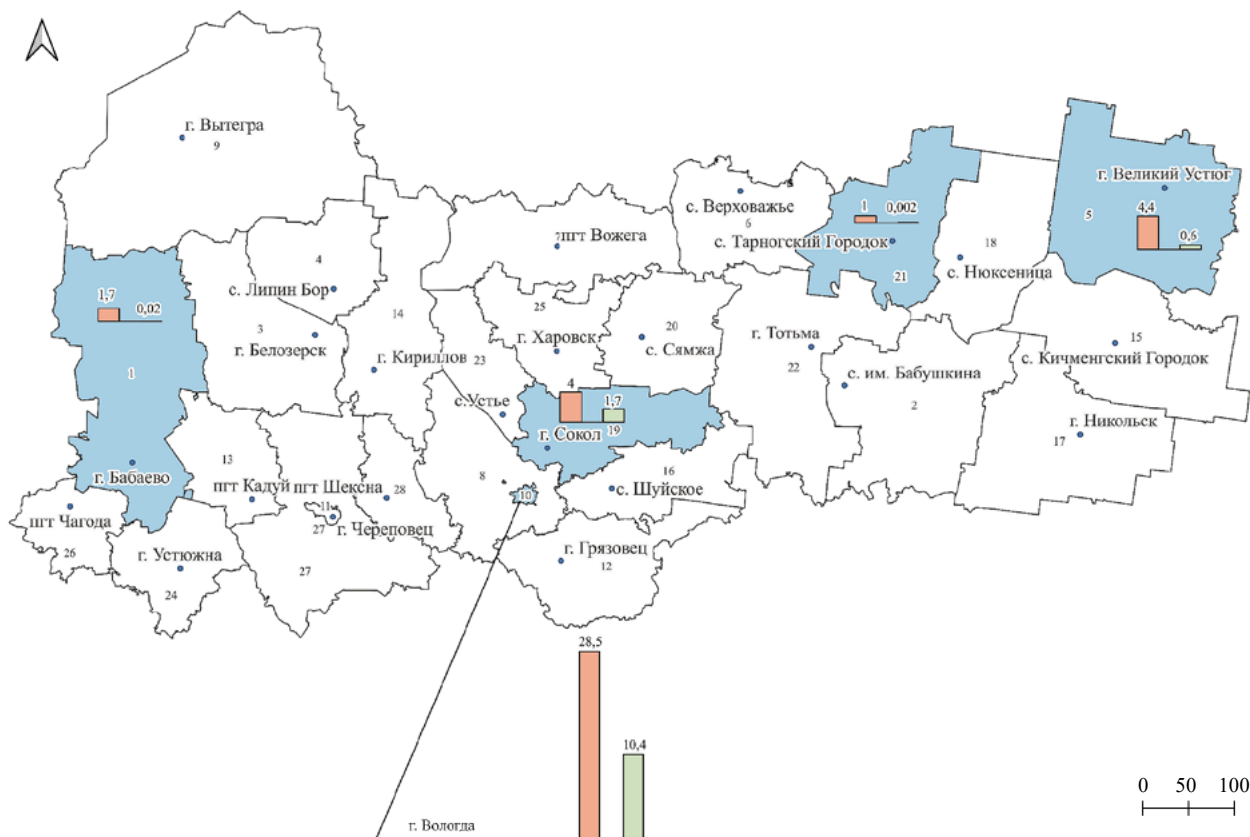
²¹ Середюк И. В. Разработка концептуальных основ стратегий открытых диффузных агломераций (на материалах Северо-Кузбасской и Южно-Кузбасской агломерации Кемеровской области – Кузбасса) // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 3. С. 292–308. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-292-308>

²² Сасаев Н. И., Квинт В. Л. Стратегирование промышленного ядра...

²³ Чхотуа И. З. Определение контура стратегических приоритетов развития туризма на Дальнем Востоке России // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 2. С. 166–175. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-166-175>

²⁴ Гранберг А. Г. Основы региональной экономики. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 495 с.

²⁵ Патракова С. С., Кудревич А. Ю., Чеплинские И. Р. Хронологические этапы и специфика отражения проблематики сельских локальных территорий в концепции устойчивого развития // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2025. № 10. С. 151–160. <https://doi.org/10.31442/0235-2494-2025-0-10-151-160>



Муниципальные округа Вологодской области: 1 – Бабаевский, 2 – Бабушкинский, 3 – Белозерский, 4 – Вашкинский, 5 – Великоустюгский, 6 – Верховажский, 7 – Вожегодский, 8 – Вологодский, 9 – Вытегорский, 12 – Грязовецкий, 13 – Кадуйский, 14 – Кирилловский, 15 – Кичменгско-Городецкий, 16 – Междуреченский, 17 – Никольский, 18 – Нюксененский, 19 – Сокольский, 20 – Сямженский, 21 – Тарногский, 22 – Тотемский, 23 – Усть-Кубинский, 24 – Устюженский, 25 – Харовский, 26 – Чагодощенский, 27 – Череповецкий, 28 – Шекснинский;
 Городские округа: 10 – г. Вологда, 11 – г. Череповец.

- Административные центры муниципалитетов
- Исследуемые муниципалитеты
- Доля муниципалитета в численности постоянного населения региона, %
- Доля муниципалитета в общерегиональном объеме отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами, %

Рис. 1. Картосхема Вологодской области по данным за 2024 г.

Fig. 1. Vologda Region, 2024

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ
Проблемы стратегирования развития
локальных территорий Вологодской области

В Вологодской области, как и любом другом субъекте РФ, основополагающим документом, определяющим порядок разработки стратегии развития территорий, является Федеральный закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом пла-

нировании в Российской Федерации». Концептуальный вектор развития, в свою очередь, базируется на положениях таких верхнеуровневых документов, как указ Президента РФ от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», указ Президента РФ от 02.07.2021 г. № 400 «О Стратегии национальной

безопасности Российской Федерации», указ Президента РФ от 16.01.2017 г. № 13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года», распоряжение Правительства РФ от 28.12.2024 г. № 4146-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года» и др.

С учетом вышеуказанных документов, в регионе разработан и реализуется ряд документов стратегического планирования, напрямую касающихся территориального развития:

- Стратегия социально-экономического развития Вологодской области на период до 2030 г., утвержденная Постановлением Правительства Вологодской области от 17.10.2016 г. № 920 (ред. от 26.12.2024 г.);
- Стратегии социально-экономического развития 28 муниципальных образований.

При этом стоит отметить, что до принятия Федерального закона от 20.03.2025 г. № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти», обозначившего переход к одноуровневой системе организации местного самоуправления в России, в Вологодской области существовала практика разработки стратегий развития и для сельских, и для городских поселений.

Содержание и структура Стратегии социально-экономического развития Вологодской области на период до 2030 г. (далее – Стратегия) позволяют сделать ряд выводов относительно полноты отражения в ней проблематики развития локальных территорий.

Так, большинство приоритетов социально-экономической политики Вологодской области (5 из 6 приоритетов, а именно «сохранение населения, здоровье и благополучие людей», «возможности для самореализации и развития талантов», «комфортная и безопасная среда», «достойный и эффективный труд, успешное предпринимательство», «цифровая трансформация») носят довольно обобщенный характер и практически не отражают осо-

бенности, проблемы и перспективы развития локальных территорий, их дифференциацию. При этом в Стратегии (раздел 3) указано, что содержание приоритетов предусматривает раскрытие задач социально-экономического развития и ожидаемых результатов их реализации по сферам развития экономики и социального сектора; упоминаний о реализации приоритетов в территориальной проекции нет.

Более глубокое отражение получили вопросы стратегирования развития локальных территорий в разделе 9.1 Стратегии, посвященном реализации приоритета «Сбалансированное региональное развитие» в сфере комплексного пространственного развития территорий региона (введен десятой редакцией Стратегии от 30.10.2023 г.). Однако и здесь нельзя не отметить ряд важных моментов:

- в числе достижений и конкурентных преимуществ приведены только сохранение пропорциональности в развитии инженерной, транспортной и других видов инфраструктуры на территории области, а также формирование экономического пространства региональной агломерации «Вологда-Череповец». Преимущества неагломерированных глубинных территорий региона (благоприятные экологические условия, значительный природоресурсный потенциал, уникальные местные навыки, знания и т. д.) не принимаются во внимание;
- в числе ключевых проблем и угроз (вызовов) отражены только те, что относятся непосредственно к региону и его муниципальным образованиям. Оказались вне поля внимания глобальные и общенациональные тренды, проблемы и вызовы (например, цифровизация и платформизация экономики), которые порой оказывают большое влияние на локальные территории и которые крайне важно учитывать при определении перспектив развития;
- задачи носят либо слишком общий характер (например, улучшение качества городской среды, повышение устойчивости пространственного каркаса региона путем развития приоритетных видов экономической деятельности), либо, наоборот,

ориентированы на развитие агломерации и ее ядер (развитие региональной агломерации, формирование на основе природно-рекреационного потенциала системы рекреационно-оздоровительных, спортивно-развлекательных и инновационно-образовательных зон перспективных центров экономического роста – г. Вологда и г. Череповец.

Можно заключить, что общенациональный ориентир на обеспечение устойчивого и сбалансированного пространственного развития территорий²⁶ не получил должного отражения в Стратегии социально-экономического развития Вологодской области на период до 2030 г.

Содержательный анализ стратегий социально-экономического развития муниципальных образований Вологодской области на примере городского округа г. Вологда и Бабаевского, Великоустюгского, Сокольского и Тарногского муниципальных округов также позволил выявить ряд проблемных аспектов: – неоднородность структуры документов (табл. 1²⁷), что прямо указывало на рассогласованность подходов к их разработке²⁸. При этом, например, в стратегии городского округа г. Вологда на основе конкурентных преимуществ и вызовов разработаны сценарии развития, с учетом которых определены цель, задачи, приоритеты и стратегические инициативы социально-экономического развития. Это противоречит методологии стратегирования академика В. Л. Квинта в части

того, что целеполагание и определение задач должны предшествовать разработке сценариев²⁹; – поиск проблем и ограничений развития преимущественно во внутренней среде (сокращение численности населения, неудовлетворительное состояние инженерной инфраструктуры и т. п.), недоучет влияния глобальных, национальных, отраслевых трендов, формирующих угрозы (вызовы) и возможности развития; – унифицированность стратегических приоритетов развития, которые недостаточно полно учитывают конкурентные преимущества территорий. Так, в стратегиях Великоустюгского, Бабаевского, Сокольского и Тарногского округов обозначены три приоритета по формированию пространства для жизни, пространства для развития и пространства эффективности. Содержание этих приоритетов имеет много схожих черт, в том числе одинаковые формулировки (исключение – Стратегия городского округа г. Вологда; табл. 1).

Указанные проблемы стратегирования наблюдаются не только в Вологодской области, но и других регионах России, что отмечено в научных работах^{30,31,32,33,34}.

Несовершенство документов стратегического развития обуславливает риски недостижения целей, сохранения и даже обострения ключевых проблем социально-экономического развития территорий Вологодской области.

²⁶ Впервые был четко обозначен в Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 г., утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 13.02.2019 г. № 207-р.

²⁷ Составлена авторами на основе данных: решение Вологодской городской Думы от 30.05.2019 г. № 1845 «Об утверждении стратегии социально-экономического развития городского округа города Вологды на период до 2030 года» (в ред. решения Вологодской городской Думы от 23.09.2021 г. № 470); Стратегия социально-экономического развития Сокольского муниципального района Вологодской области на 2019–2030 гг., утвержденная решением Муниципального собрания от 13.12.2018 г. № 247; решение Представительного Собрания Бабаевского муниципального района от 14.12.2018 г. № 218 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Бабаевского муниципального района на период до 2030 года» (в ред. решения Представительного собрания от 26.11.2020 г. № 506); Стратегия социально-экономического развития Великоустюгского муниципального района на период до 2030 г. в ред. решения Великоустюгской Думы Великоустюгского муниципального района от 06.12.2019 г. № 74; решение Представительного собрания Тарногского муниципального района от 24.12.2018 г. № 349 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Тарногского муниципального района Вологодской области на период до 2030 года» (в ред. решения от 12.02.2020 г. № 40).

²⁸ На аналогичную проблему в отношении отраслевых стратегий развития российской промышленности обращали внимание Сасаев Н. И., Квинт В. Л. Стратегирование промышленного ядра...

²⁹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

³⁰ Там же.

³¹ Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных...

³² Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов...

³³ Андронович С. А. Государственное стратегическое планирование...

³⁴ Попов Р. А., Пузанов А. С. Стратегическое планирование на местном...

Таблица 1. Структура стратегий социально-экономического развития муниципальных образований Вологодской области**Table 1. Socio-economic development strategies of municipalities, Vologda Region**

Стратегия городского округа г. Вологда	Стратегии Сокольского и Тарногского муниципальных округов	Стратегии Бабаевского и Великоустюгского муниципальных округов
Введение	Характеристика Стратегии	Характеристика Стратегии
Выбор основного вектора социально-экономического развития (в том числе преимущества и вызовы)	Оценка достигнутых целей социально-экономического развития, в том числе проблемы и ограничители современного этапа развития	Основные сведения, особенности экономико-географического положения
Стратегическое видение социально-экономического развития (в том числе цель и задачи)	Цель и приоритеты социально-экономической политики	Ресурсный потенциал*
Приоритеты (город для гармоничной жизни, город для энергичных людей, столица Вологодской области) и стратегические инициативы социально-экономического развития	Реализация приоритетов по формированию пространства для жизни, пространства для развития, пространства эффективности	Проблемы и ограничители современного этапа развития
Механизмы реализации Стратегии	Этапы реализации Стратегии	Цель и направления социально-экономического развития
Система управления реализации Стратегии	Оценка финансовых ресурсов, необходимых для реализации Стратегии	Реализация приоритетов по формированию пространства для жизни, пространства для развития, пространства эффективности
SWOT-анализ	Информация о муниципальных программах в целях реализации Стратегии	Этапы реализации Стратегии**
		Оценка финансовых ресурсов, необходимых для реализации Стратегии
		Информация о муниципальных программах

Примечание: * – в Стратегии Великоустюгского муниципального округа выделено не отдельным разделом, а совместно с предыдущим. ** – отсутствуют как отдельный раздел в Стратегии Великоустюгского муниципального округа.

Note: * – not as a separate section in the Veliky Ustyug Municipal District Strategy, but in conjunction with the previous section.

** – absent as a separate section in the Veliky Ustyug Municipal District Strategy.

Вызовы устойчивого развития локальных территорий

Решение социально-экономических проблем локальных территорий, безусловно, является одним из условий их устойчивого развития³⁵. Однако долгосрочное стратегирование должно базироваться не на поиске путей решения текущих проблем (это задача оперативного планирования на ближайшие

1–5 лет), а на обоснованном выборе приоритетов, целей и ориентиров развития. Представляется, что вместе с этим стратегирование развития локальных территорий должно учитывать тот факт, что каждое муниципальное образование одновременно является целостной социально-экономической системой и элементом системы более высокого порядка – региональной, национальной и глобальной. Этот

³⁵ Короленко А. В., Белехова Г. В., Косыгина К. Е. Экосистемы устойчивого развития локальных территорий: обзор теоретических подходов // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2025. Т. 18. № 2. С. 230–246. <https://doi.org/10.15838/esc.2025.2.98.13>

тезис коррелирует с принципами экосистемного подхода, где локальная территория рассматривается как целостная социально-экономическая экосистема со сложным комплексом взаимосвязанных элементов (органов власти, бизнеса, населения, социальных институтов и т. п.)³⁶. Изменения внешней среды воздействуют на внутренние взаимосвязи между ее акторами, что может повлечь структурную перестройку экосистемы. Соответственно, проблемы и перспективы развития локальных территорий детерминированы не только внутренними (эндогенными) факторами, но и внешними (экзогенными). Считать, что локальная территория – это только часть экосистемы, которая находится под постоянным влиянием, или, наоборот, исключительно ее автономный элемент – стратегическая ошибка. Важно мыслить одновременно в обеих плоскостях.

Теоретико-методологический подход к стратегированию академика В. Л. Квинта носит иерархический и нисходящий характер, поскольку подразумевает первичное выявление глобальных трендов, определяющих возможности и угрозы (вызовы) развития для нижележащих систем³⁷. Такой подход (сначала анализ возможностей и угроз / вызовов, затем – сильных и слабых сторон) позволяет формировать миссию и стратегическое видение объекта в долгосрочной перспективе. Конечный продукт видения – приоритеты, обеспеченные конкурентными преимуществами. Именно на достижение приоритетов, а не на решение проблем, должна быть направлена стратегия. Каждый приоритет формализуется через конкретные цели и задачи, с учетом которых формулируются сценарии и планы их реализации. Таким образом, теория и методология академика В. Л. Квинта задает тот самый дуалистический взгляд: со стороны иерархичной системы, в которой локальная территория существует, и со стороны внутренней среды самого объекта стратегирования.

Вместе с тем, глобальным трендам, с которыми сталкиваются общество и экономика в целом, характерна двойственность: любой из них содержит

в себе потенциал как для позитивного, так и негативного исхода событий для объекта стратегирования. Одним из ярких примеров подобного является санкционное давление на Россию со стороны коллективного Запада, которое обусловило появление как новых возможностей, так и угроз для страны.

С точки зрения возможностей, санкционное давление и ограничение доступа к зарубежным рынкам и технологиям стимулируют процессы импортозамещения. Это выражается в освобождении рыночных ниш для российских производителей после ухода иностранных компаний, формировании новых кооперационных цепочек внутри страны. При этом государство активно поддерживает процессы структурной трансформации экономики посредством предоставления льгот, увеличения финансирования по программам импортозамещения и реализации иных мер государственной поддержки. Поскольку большое число европейских стран ограничило экономическое взаимодействие с РФ, возникла необходимость и стимул для диверсификации логистики, поиска новых маршрутов и партнеров. В этих условиях активизируется экономическое сотрудничество с азиатскими странами (в особенности с Китаем), открывающее доступ к альтернативным рынкам, технологиям и инвестициям.

Санкционное давление обуславливает появление не только новых возможностей развития страны, но и угроз. В числе ключевых из них – технологическое отставание по причине ограниченного доступа к передовым зарубежным технологиям, комплектующим и программному обеспечению. Подобная ситуация, при отсутствии мер реагирования, может не только снизить производственную эффективность, но и полностью парализовать деятельность российских предприятий. Разрыв устоявшихся логистических цепочек ведет к росту издержек на производство и доставку товаров, срывам поставок. Потеря традиционных рынков сбыта для экспортно-ориентированных отраслей, которые в значительной части российских регионов составляют основу экономики, создает риски паде-

³⁶ Короленко А. В., Белехова Г. В., Косыгина К. Е. Экосистемы устойчивого развития...

³⁷ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

ния доходов коммерческих предприятий, населения и бюджетной системы. Кроме того, сохраняется риск вторичных санкций для российских партнеров, что может сдерживать инвестиционную привлекательность и расширение внешнеэкономических связей. Таким образом, санкционное давление, проявляющееся практически во всех сферах общественной жизни, выступает мощным катализатором структурных изменений, успех которых напрямую зависит от способности экономики трансформировать угрозы в возможности за счет мобилизации внутреннего потенциала и выстраивания новых международных экономических отношений.

При этом санкции не столько создали новые возможности развития, сколько обострили и многократно усилили те системные вызовы, которые уже стояли перед Россией и ее территориями.

Таблица 2. Тренды, формирующие возможности и вызовы (угрозы) устойчивого развития локальных территорий России

Table 2. Trends shaping both opportunities and challenges (threats) for the sustainable development of Russia's regions

Возможность	Угроза (вызов)
Структурная перестройка экономики и развитие экономики предложения	
<ul style="list-style-type: none"> – рост инвестиций в реальный сектор экономики, инфраструктуру, науку и инновации, в человеческий капитал, а также рост предпринимательской активности, поддержанный проактивными действиями государства; – цифровизация и автоматизация, освоение передовых технологий, в том числе в добывающей и обрабатывающей промышленности, сельском и лесном хозяйстве, торговле и других сферах; – развитие новых высокопроизводительных передовых видов деятельности на базе имеющихся (удлинение и технологическое усложнение цепочек создания стоимости), в том числе для обеспечения импортозамещения; – укрепление связности территорий РФ всеми видами «жесткой» инфраструктуры (в том числе мультимодальный транспорт), а также «мягкой» (интернет-связь и т. п.); – развитие меж- и внутрирегиональной промышленной, научно-технологической и иной кооперации. 	<ul style="list-style-type: none"> – усиление социально-экономической дифференциации и напряженности, а также рисков недостижения целей развития экономики предложения, что связано со сжатием внутреннего спроса из-за падения реальных доходов населения; – относительно слабый спрос на высокотехнологичные товары, работы, услуги ввиду низкоукладности экономики; – дефицит трудовых ресурсов для обеспечения перестройки экономики; – значительная конкуренция транснациональных корпораций, которая затрудняет выход на мировые рынки с несырьевыми товарами; – сложность конкуренции локальных территорий с крупными агломерациями в борьбе за человеческие, инвестиционные, бюджетные и иные ресурсы в рамках выхода на новые рынки; – снижение конкурентоспособности традиционно сельских видов деятельности (отрасли агро- и лесопромышленного комплекса) в борьбе за трудовые ресурсы, составляющие экономическую базу большинства сельских населенных пунктов, малых и средних городов.

³⁸ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

³⁹ Составлена авторами.

Продолжение таблицы 2 / Continuation of the Table 2

Возможность	Угроза (вызов)
Развитие удаленной занятости	
<ul style="list-style-type: none"> – замедление темпов урбанизации и появление тренда рурбанизации, в том числе возвращение населения из крупных городов на малую родину. Это снижает масштабы и темпы локационного сжатия, обезлюдения и хозяйственного опустынивания российских территорий; – проживание населения в экологически чистых районах, вблизи природы, с более медленным и размеренным темпом жизни, при сохранении возможности работать в городе и получать «городскую зарплату»; – привлечение высококвалифицированных специалистов к работе на локальных территориях, в том числе в стратегически важных сферах (например, здравоохранение); распространение онлайн-формата образования, здравоохранения и т. д., при котором человек имеет доступ ко всем социально значимым услугам вне зависимости от места проживания; – развитие информационных технологий, инфраструктуры связи и видов деятельности, связанных с их обслуживанием и ремонтом. 	<ul style="list-style-type: none"> – стирание границ между работой и личной жизнью; – сложности с контролем и охраной труда; рост неформальных и полунформальных трудовых отношений; – сокращение численности рабочей силы для местных предприятий в результате удаленной занятости местного населения; риск утраты местным населением уникальных навыков, знаний, компетенций (например, в области народных промыслов); – рост нагрузки на окружающую среду, объекты социальной и иной инфраструктуры на территориях, привлекательных для проживания граждан, занятых на удаленной работе; – снижение доходов местных бюджетов (например, налог на доходы физических лиц перечисляется по месту нахождения работодателя).
Платформизация экономики	
<ul style="list-style-type: none"> – снижение транзакционных издержек местных предприятий на поиск информации, рекламу, логистику и т. д. – преодоление некоторой экономической изолированности локальных территорий: доступ к новым рынкам сбыта для местных предприятий, повышение их конкурентоспособности; расширение ассортимента товаров, работ, услуг, доступных для жителей; и т. д. – создание новых рабочих мест, в том числе с гибким рабочим графиком (в сервисах доставки товаров, такси, на пунктах выдачи заказов маркетплейсов и т. д.). 	<ul style="list-style-type: none"> – обострение проблем развития традиционного «офлайн» бизнеса, который не может адаптироваться к платформам. – закрытие местных предприятий розничной торговли, сферы услуг и т. п. ввиду неконкурентоспособности с онлайн-магазинами в отношении цены, качества и т. д. – изменение потребительского поведения и культуры населения.

на исчерпывающий охват всех существующих трендов, возможностей и угроз, но позволяет понять их масштабность и разносторонность).

Тренд структурной перестройки экономики и развития экономики предложения: необходимость и неизбежность этого тренда неоднократно отмеча-

лись Президентом РФ⁴⁰. В 2025 г. Правительством РФ по поручению Президента определены направления структурных изменений в экономике на ближайшие 5 лет⁴¹. Аналитика и прогноз структурных сдвигов находятся в фокусе внимания ведущих научных организаций страны^{42,43}.

⁴⁰ Путин поручил немедленно начать структурную перестройку экономики России // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/economics/08/12/2025/6936d9559a7947600a32bea5> (дата обращения: 10.12.2025).

⁴¹ Правительство утвердило план структурных изменений в российской экономике до 2030 г. // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/pravitelstvo_utverdilo_plan_strukturnyh_izmeneniy_v_rossiyskoy_ekonomike_do_2030_goda.html (дата обращения: 10.12.2025).

⁴² Структурные изменения в российской экономике и политика технологической трансформации / Е. Б. Ленчук [и др.]. М.: ИЭ РАН, 2025. 72 с.

⁴³ Потенциальные возможности роста российской экономики: анализ и прогноз / Под ред. А. А. Широкова. М.: Артк Принт, 2022. 296 с. <https://doi.org/10.47711/sr2-2022>

Тренд на цифровизацию экономики, в том числе развитие удаленной занятости и платформизацию, усиливается как в России, так и за рубежом. Так, европейские аналитики еще в 2016 г. указали, что доминирование Amazon и Alibaba ознаменовало наступление эры «платформенного капитализма»⁴⁴. По данным Организации экономического сотрудничества и развития, онлайн-платформы породили новый спектр возможностей и угроз (вызовов) для рынка труда и экономики в целом⁴⁵. В России эти тренды получили широкое распространение несколько позже, а их главным катализатором стала пандемия COVID-19. Удаленная занятость, первоначально воспринимавшаяся как временная мера, быстро трансформировалась в «новую нормальность» и общенациональный тренд. Согласно результатам исследований Всероссийского центра изучения общественного мнения, каждый четвертый работник в 2025 г. полностью или частично трудится из дома⁴⁶. По прогнозам экспертов, к 2026 г. доля компаний, готовых предоставлять удаленный формат работы, может достичь 50–60 %, что существенно выше показателя 2024 г. в 40 %⁴⁷.

Внутренняя среда и ресурсы каждой локальной территории уникальны, поэтому ее реакция на вызовы внешней среды будет отличаться от реакции другой территории. Так, при идентичных внешних факторах влияния процесс стратегического планирования на муниципальном уровне неизбежно должен вести к формированию стратегических приоритетов.

Стратегические приоритеты развития локальных территорий Вологодской области

Проведенный OTSW-анализ по методологии академика В. Л. Квинта позволил выявить стратегические

приоритеты развития локальных территорий Вологодской области, учитывающие возможности и угрозы, и подкрепленные конкурентными преимуществами территорий. Рассмотрим подробно результаты такого анализа для двух периферийных муниципальных образований Вологодской области, имеющих схожую структуру стратегий социально-экономического развития – Великоустюгского и Бабаевского муниципальных округов (табл. 3⁴⁸ и 4⁴⁹).

Так, для Великоустюгского округа стратегическими приоритетами могут выступить:

- диверсификация структуры экономики округа на основе возрождения ранее существующих отраслей и промыслов (например, льноводства для легкой и пищевой промышленности), а также развития новых видов деятельности на базе существующих (например, в области глубокой переработки лесных ресурсов – производство предметов мебели и целых домокомплектов, а также требующих импортозамещения флафф-целлюлозы, древесно-полимерных композитов);
- диверсификация туристической деятельности, связанная с продвижением на региональных и общероссийских рынках товаров и услуг великоустюгских брендов, менее узнаваемых, чем «Родина Деда Мороза», но также имеющих туристско-рекреационный потенциал. Это особенно актуально в свете роста спроса населения на изучение местных традиций и промыслов, а также внутреннего туризма, стимулируемого в том числе, со стороны государства через реализацию Концепции развития автомобильного туризма до 2035 г. и специальных национальных проектов⁵⁰.

Для Бабаевского муниципального округа стратегическими приоритетами могут выступить:

⁴⁴ Scholz T. Platform cooperativism. Challenging the corporate sharing economy. NY: Rosa Luxemburg Stiftung, 2016. 26 p.

⁴⁵ Lane M. Regulating platform work in the digital age. Going Digital Toolkit Policy Note No. 1 // OECD. Going Digital Toolkit. URL: <https://goingdigital.oecd.org/toolkitnotes/regulating-platform-work-in-the-digital-age.pdf> (дата обращения: 10.12.2025).

⁴⁶ Работа из дома как новая форма // ВЦИОМ Новости. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rabota-iz-doma-kak-novaja-norma> (дата обращения: 10.12.2025).

⁴⁷ В России ожидают резкий рост удаленной работы // Газета.ру. URL: https://www.gazeta.ru/business/news/2025/10/02/26856404.shtml?utm_auth=false&updated (дата обращения: 10.12.2025).

⁴⁸ Составлена авторами.

⁴⁹ То же.

⁵⁰ Кудревич А. Ю. Стратегические аспекты развития автомобильного туризма в регионе // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 3. С. 389–405. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-389-405>

Таблица 3. Стратегические приоритеты развития Великоустюгского муниципального округа

Table 3. Strategic development priorities for Veliky Ustyug municipal district

Стратегические приоритеты	Конкурентные преимущества
Диверсификация структуры экономики	<ul style="list-style-type: none"> – наличие производств по первичной обработке дерева, что создает сырьевую и технологическую базу для качественного перехода от производства пиломатериалов к выпуску высококачественных изделий из дерева (предметы мебели и целые домокомплекты; флафф-целлюлоза; древесно-полимерные композиты и т. д.); – комплементарность экономики и социальная связность с двумя близлежащими городами Архангельской области (Котлас и Коряжма), что создает потенциал для реализации совместных проектов, в том числе в лесопромышленном комплексе; – наличие свободных промышленных площадок на базе ранее действующих советских предприятий (Красавинский льнозавод, судостроительный завод и т. д.); – наличие учреждений среднего профессионального образования, а также жителей округа, являющихся носителями уникальных ремесленных технологий, знаний и навыков, что может стать фундаментом для возрождения производств, требующих высокой квалификации (например, льнопереработка и производство льняных тканей); – наличие автомобильного, авиационного и железнодорожного сообщения, а также водных путей сообщения.
Диверсификация туристической деятельности	<ul style="list-style-type: none"> – территория уже является узнаваемой и туристически привлекательной за счет туристического бренда «Великий Устюг – Родина Деда Мороза»; – уникальные народные художественные промыслы («Северная чернь», «Шемогодская резьба» и т. д.); – природно-рекреационный потенциал (геологическое обнажение Опоки, место слияния рек Сухона и Юг в реку Северная Двина, Орловская роща и др.); – наличие более 150 объектов культурно-исторического и архитектурного капитала. – сформированная туристическая инфраструктура (гостиницы, рестораны, туроператоры) и наличие у жителей специальных компетенций, опыта в обслуживании крупных потоков российских и зарубежных туристов.

Таблица 4. Стратегические приоритеты развития Бабаевского муниципального округа

Table 4. Strategic development priorities for Babaevo municipal district

Стратегические приоритеты	Конкурентные преимущества
Строительство производственно-логистического хаба	<ul style="list-style-type: none"> – пересечение территории округа широтным (Октябрьская железная дорога) и меридиональным (автотрасса А114 Вологда – Новая Ладога) транспортными коридорами Северо-Запада страны; – базирование в округе и близлежащих территориях крупных лесозаготовительных предприятий, не осуществляющих полную и глубокую переработку древесины; – наличие энергетической инфраструктуры для выполнения энергоемких стадий переработки древесины (компрессорная станция магистрального газопровода «Грязовец – Выборг»), подготовленных промышленных площадок с транспортной доступностью.
Производство органических продуктов питания	<ul style="list-style-type: none"> – наличие благоприятных природно-климатических условий для заготовки и сбора дикоросов: верховые и переходные болота, сосновые боры, богатые клюквой, брусникой, черникой, грибами и т. п.; – наличие опыта производства продуктов питания из дикоросов (в 1990 гг. на территории округа функционировал завод фруктовых вод); – отсутствие на территории округа крупных промышленных предприятий химической, металлургической, целлюлозно-бумажной и иных отраслей с большими объемами выбросов вредных загрязняющих веществ в атмосферу, воду и почву.

- строительство производственно-логистического хаба: объединение производства, складирования, сортировки, упаковки, а также перегрузки товаров лесопромышленного комплекса с использованием разных видов транспорта.
- развитие производства органических⁵¹ продуктов питания: в частности, свежих, сушеных и замороженных ягод, грибов, растений, еды и напитков из них (морсы, компоты и т. д.). Это крайне актуально в условиях реализации политики импортозамещения в продовольственной сфере и освобождения отдельных продуктовых ниш после «ухода» ряда зарубежных производителей с российского рынка, а также активизации среди населения страны тренда на здоровое питание.

Вместе с тем, еще одним стратегическим приоритетом и для Великоустюгского, и для Бабаевского округов может выступить формирование комфортной среды для проживания и работы. Этот приоритет представляется актуальным для большинства периферийных, удаленных от крупных городов территорий, так как практически каждый муниципалитет обладает историко-культурным и природным наследием, привлекательным для жизни. Однако сущностное наполнение этого приоритета должно опираться на уникальные, отличительные черты, бренды, образы и смыслы территорий. Например, образ Великоустюгского округа – это «Родина Деда Мороза», исторический центр торговли на пути в Арктику, центр ремесла и духовной культуры, уникальной архитектуры северного барокко. Образ Бабаевского округа – сравнительно молодое поселение, чей экономический уклад, социальный ритм и ландшафты тесно связаны с логистической функцией, что отличает его от традиционных исторических городов с наследием купеческой эпохи.

Реализация данного приоритета должна быть ориентирована не только на обеспечение качественной социальной, инженерной и транспортной инфраструктуры, поддержание благоприятной экологической обстановки, но и на повышение доступ-

ности товаров и услуг путем развития современной сервисной, торговой и логистической инфраструктуры; создание условий для реализации трудового и творческого потенциала каждого жителя, в том числе посредством развития качественной информационно-коммуникационной инфраструктуры.

ВЫВОДЫ

В условиях турбулентности экономики, появления новых и обострения уже существующих глобальных, национальных и отраслевых вызовов становится очевидной необходимость стратегирования развития локальных территорий. Проведенное на материалах Вологодской области исследование позволило сделать следующие выводы.

Стратегирование развития локальных территорий характеризуется комплексом проблем, которые снижают его эффективность: поиск возможностей и угроз, ограничений развития преимущественно только во внутренней среде; недоучет влияния глобальных трендов, открывающих как новые возможности, так и угрозы (вызовы) устойчивому территориальному развитию; унифицированность стратегических приоритетов, определенных вышестоящими органами власти; направленность стратегий на решение текущих проблем. Это обуславливает риски недостижения целей, сохранения и даже обострения ключевых проблем социально-экономического развития локальных территорий Вологодской области.

Использование подхода академика В. Л. Квинта позволило выделить ряд стратегических приоритетов, обеспеченных конкурентными преимуществами, для двух периферийных муниципальных образований Вологодской области – Великоустюгского и Бабаевского муниципальных округов (в действующих стратегиях социально-экономического развития у округов наблюдаются идентичные приоритеты: по формированию пространства для жизни, пространства для развития, пространства эффективности). Для Великоустюгского округа

⁵¹ Органическая продукция – это экологически чистые сельскохозяйственная продукция, сырье и продовольствие, производство которых соответствует требованиям, установленным Федеральным законом от 03.08.2018 г. № 280-ФЗ «Об органической продукции и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

в числе приоритетов – диверсификация структуры экономики и, в частности, туристической деятельности. Для Бабаевского округа – это строительство производственно-логистического хаба и развитие производства органических продуктов питания. В свете этого представляется, что задача органов государственной власти регионального и федерального уровней – не навязывать единый шаблон стратегии, единые приоритеты, а созда-

вать рамочные условия, в которых каждый муниципалитет сможет найти и реализовать свой уникальный путь устойчивого развития, соответствующий его внутренним конкурентным преимуществам и внешним возможностям.

В развитие проблематики исследования планируется обосновать инструментарий реализации обозначенных стратегических приоритетов локальных территорий Вологодской области.

ЛИТЕРАТУРА

- Андронович С. А. Государственное стратегическое планирование в Российской Федерации: проблемы и возможные решения // *Прогрессивная экономика*. 2024. № 5. С. 257–271. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_5_257
- Блохин А. А., Кувалин Д. Б. Глобальные вызовы для системы стратегического планирования в России // *Проблемы прогнозирования*. 2023. № 3. С. 24–40. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-198-24-41>
- Бобылев С. Н., Зубаревич Н. В., Соловьева С. В. Вызовы кризиса: как измерять устойчивость развития? // *Вопросы экономики*. 2015. № 1. С. 147–160. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2015-1-147-160>
- Ван Г. Применение OTSW-анализа для оценки развития сельских территорий Китая // *Стратегирование: теория и практика*. 2025. Т. 5. № 2. С. 194–204. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-194-204>
- Гранберг А. Г. Основы региональной экономики. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 495 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. <https://elibrary.ru/VUMJTW>
- Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // *Экономика и управление*. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Кожевников С. А. Стратегические приоритеты и инструментарий обеспечения пространственной интеграции северных регионов России // *Стратегирование: теория и практика*. 2025. Т. 5. № 1. С. 56–74. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-1-56-74>
- Короленко А. В., Белехова Г. В., Косыгина К. Е. Экосистемы устойчивого развития локальных территорий: обзор теоретических подходов // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2025. Т. 18. № 2. С. 230–246. <https://doi.org/10.15838/esc.2025.2.98.13>
- Кудревич А. Ю. Стратегические аспекты развития автомобильного туризма в регионе // *Стратегирование: теория и практика*. 2024. Т. 4. № 3. С. 389–405. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-389-405>
- Ленчук Е. Б., Филатов В. И. Стратегическое планирование – путь к устойчивому развитию экономики России // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2018. Т. 11. № 4. С. 35–47. <https://doi.org/10.15838/esc.2018.4.58.2>
- Ленчук Е. Б., Филатов В. И. Стратегическое планирование как инструмент снижения неопределенности в условиях глобальной экономической трансформации // *Вестник Института экономики Российской академии наук*. 2023. № 4. С. 7–24. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2023_4_7_24
- Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // *Стратегирование: теория и практика*. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65. <http://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>

- Патракова С. С., Кудревич А. Ю., Чеплинские И. Р. Хронологические этапы и специфика отражения проблематики сельских локальных территорий в концепции устойчивого развития // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2025. № 10. С. 151–160. <https://doi.org/10.31442/0235-2494-2025-0-10-151-160>
- Попов Р. А., Пузанов А. С. Стратегическое планирование на местном уровне. М.: Институт экономики города, 2023. 144 с.
- Потенциальные возможности роста российской экономики: анализ и прогноз / Под ред. А. А. Широга. М.: Артик Принт, 2022. 296 с. <https://doi.org/10.47711/sr2-2022>
- Сасаев Н. И., Квинт В. Л. Стратегирование промышленного ядра национальной экономики // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 3. С. 245–260. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1349>
- Середюк И. В. Разработка концептуальных основ стратегий открытых диффузных агломераций (на материалах Северо-Кузбасской и Южно-Кузбасской агломерации Кемеровской области – Кузбасса) // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 3. С. 292–308. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-292-308>
- Структурные изменения в российской экономике и политика технологической трансформации / Е. Б. Ленчук [и др.]. М.: ИЭ РАН, 2025. 72 с.
- Хворостяная А. С., Квинт В. Л. Разработка и реализация региональной стратегии: основные этапы и приоритеты // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2025. Т. 28. № 3. С. 25–34. <https://doi.org/10.37614/2220-802X.3.2025.89.002>
- Чхотуа И. З. Определение контура стратегических приоритетов развития туризма на Дальнем Востоке России // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 2. С. 166–175. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-166-175>
- Scholz T. Platform cooperativism. Challenging the corporate sharing economy. NY: Rosa Luxemburg Stiftung, 2016. 26 p.
- Sedovs E., Volkova T., Ludviga I. Sustainable development and strategic management – what is on the horizon in our non-ergodic world research? // Sustainable Futures. 2025. Vol. 9. P. 100414. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100414>
- Suárez Roldan C., Méndez Giraldo G. A., López Santana E. Sustainable development in rural territories within the last decade: A review of the state of the art // Heliyon. 2023. Vol. 9. № 7. P. e17555. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17555>

REFERENCES

- Andronovich SA. State strategic planning in the Russian Federation: Problems and possible solutions. Progressive Economy. 2024;5:257–271. (In Russ.) https://doi.org/10.54861/27131211_2024_5_257
- Blokhin AA, Kuvalin DB. Global challenges for the strategic planning system in Russia. Studies on Russian Economic Development. 2023;(3):297–307. (In Russ.) <https://doi.org/10.47711/0868-6351-198-24-41>
- Bobylev SN, Zubarevich NV, Solovyeva SV. Challenges of the crisis: How to measure sustainable development? Voprosy Ekonomiki. 2015;(1):147–160. (In Russ.) <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2015-1-147-160>
- Chkhotua IZ. Strategic priorities for tourism development in the Russian far east. Strategizing: Theory and Practice. 2025;5(2):166–175. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-166-175>
- Granberg AG. Osnovy` regional`noj e`konomiki [Fundamentals of regional economics]. Moscow: HSE; 2000. 495 p. (In Russ.)

- Khvorostyanaya, AS, Kvint VL. Regional strategy development and implementation: Key stages and priorities. *The North and the Market: Forming the Economic Order*. 2025;28(3):25–34. (In Russ.) <https://doi.org/10.37614/2220-802X.3.2025.89.002>
- Korolenko AV, Belekhova GV, Kosygina KE. Ecosystems for the sustainable development of local territories: A review of theoretical approaches. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2025;18(2):230–246. (In Russ.) <https://doi.org/10.15838/esc.2025.2.98.13>
- Kozhevnikov SA. Strategic priorities and tools for spatial integration of Russia's European North. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(1):56–74. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-1-56-74>
- Kudrevich AYu. Strategy for developing regional auto-tourism. *Strategizing: Theory and Practice* 2024;4(3):389–405. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-389-405>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK. Alignment of global and national interests with regional strategic priorities. *Economics and management*. 2021;27(11):900–909. (In Russ.) <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2019. 132 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/VUMJTW>
- Lenchuk EB, Akhapiin NY, Lykova LN, Nikolaev IA, Filatov VI. *Strukturny'e izmeneniya v rossijskoj e'konomike i politika texnologicheskoy transformacii* [Structural changes in the Russian economy and the policy of technological transformation]. Moscow: IE RAS; 2025. 72 p. (In Russ.)
- Lenchuk EB, Filatov VI. Strategic planning – the way toward sustainable development of the Russian economy. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2018;11(4):35–47. (In Russ.) <https://doi.org/10.15838/esc.2018.4.58.2>
- Lenchuk EB, Filatov VI. Strategic planning as a tool for reducing uncertainty in the context of global economic transformation. *Vestnik Instituta Ekonomiki Rossiyskoy Akademii Nauk*. 2023;(4):7–24. (In Russ.) https://doi.org/10.52180/2073-6487_2023_4_7_24
- Novikova IV. Strategizing of the human resources development: Main elements and stages. *Strategizing: Theory and Practice*. 2021;1(1):57–65. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>
- Patrakova SS, Kudrevich AYu, Cheplinskite IR. Chronological stages and specifics of reflecting the problems of rural local territories in the concept of sustainable development. *Economics of agricultural and processing enterprises*. 2025;10:151–160. (In Russ.) <https://doi.org/10.31442/0235-2494-2025-0-10-151-160>
- Popov RA, Puzanov AS. *Strategicheskoe planirovanie na mestnom urovne* [Strategic planning at the local level]. Moscow: Institute of Urban Economics Foundation; 2023. 144. (In Russ.)
- Sasaev NI, Kvint VL. Strategizing the industrial core of the national economy. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2024;17(3):245–260. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1349>
- Scholz T. *Platform cooperativism. Challenging the corporate sharing economy*. NY: Rosa Luxemburg Stiftung; 2016. 26 p.
- Sedovs E, Volkova T, Ludviga I. Sustainable development and strategic management – what is on the horizon in our non-ergodic world research? *Sustainable Futures*. 2025;9:100414. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100414>
- Seredyuk IV. Strategizing diffuse agglomerations: Conceptual foundations for north and south Kuzbass agglomerations, Kemerovo Region. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(3):292–308. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-292-308>

- Shirova AA. Potencial'ny'e vozmozhnosti rosta rossijskoj e'konomiki: analiz i prognoz [Potential growth opportunities of the Russian economy: Analysis and forecast]. Moscow: Art Print; 2022. 296 p. <https://doi.org/10.47711/sr2-2022>
- Suárez Roldan C, Méndez Giraldo GA, López Santana E. Sustainable development in rural territories within the last decade: A review of the state of the art. *Heliyon*. 2023;9(7):e17555. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17555>
- Wang G. OTSW analysis of rural development in China. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(2):194–204. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2-194-204>

КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: Все авторы внесли равный вклад в исследование и подготовку публикации.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Патракова Светлана Сергеевна, канд. экон. наук, научный сотрудник Вологодского научного центра Российской академии наук, Вологда, Россия; sspatrakova@bk.ru; <https://orcid.org/0000-0002-4834-3083>

Баландина Арина Юрьевна, младший научный сотрудник Вологодского научного центра Российской академии наук, Вологда, Россия; arina.kudrevich@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-8898-8249>

CONTRIBUTION: All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for information published in this article.

CONFLICT OF INTEREST: The authors declared no potential conflict of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHORS: Svetlana S. Patrakova, Ph.D.(Econ.), Researcher, Vologda Research Center of the Russian Academy of Sciences, Vologda, Russia; sspatrakova@bk.ru; <https://orcid.org/0000-0002-4834-3083>

Arina Yu. Balandina, Junior Researcher, Vologda Research Center, Russian Academy of Sciences, Vologda, Russia; arina.kudrevich@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-8898-8249>