

doi 10.17072/1994-9960-2017-4-649-664

УДК 332.144

ББК 65.237

JEL Code O18, O29

СЦЕНАРНЫЙ ПОДХОД В РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ

Юрий Николаевич Лапыгин

ORCID ID: [0000-0002-0173-0852](https://orcid.org/0000-0002-0173-0852), Researcher ID: [O-1236-2017](https://orcid.org/0-1236-2017)

Электронный адрес: lapygin.y@gmail.com

Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
600017, Россия, г. Владимир, ул. Горького, 59а

Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
600000, Россия, г. Владимир, ул. Горького, 87

Дарья Владимировна Тулинова

ORCIDID: [0000-0002-1004-3018](https://orcid.org/0000-0002-1004-3018), Researcher ID: [O-1247-2017](https://orcid.org/O-1247-2017)

Электронный адрес: daria-tulinova@mail.ru

Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
600017, Россия, г. Владимир, ул. Горького, 59а

В рамках действующего в России законодательства приоритеты развития муниципальных образований должны устанавливаться в процессе разработки стратегии и определять значимость отдельных проектов и программ стратегического плана траектории их социально-экономической модернизации. План мероприятий по реализации стратегии в соответствии с законодательством является самостоятельным документом стратегического планирования и формируется после разработки стратегии. Однако, несмотря на это, в научной литературе не прекращаются дискуссии об отношении процедур перехода от стратегических приоритетов к плану реализации стратегии. Представляет интерес предметная область исследований, ориентированная на формирование сценариев реализации стратегических перспектив с позиций системного подхода с опорой на стратегические цели и результаты стратегического анализа. Приоритеты развития муниципальных образований устанавливаются, исходя из сочетания системы целей, к которым следует отнести цели, ориентированные на далекую перспективу (ориентированные на Видение), главные цели (ориентированные на реализацию Миссии) и стратегически значимые цели, ориентированные на текущую ситуацию (сформулированные по результатам SWOT-анализа). Разработанный алгоритм составления сценария реализации стратегических приоритетов развития муниципальных образований учитывает различные подходы к формированию вариантов реализации стратегии и построен на основе предложенных авторами различных языков описания возможных сценариев (конфигуратор сценариев). Авторский подход построения конфигуратора сценариев отличается необходимостью разработки трех инструментов формирования сценариев, основанных на сочетании приоритетных направлений развития муниципальных образований со стратегическими целями, с ожидаемыми результатами реализации стратегии и результатами анализа факторов внешней и внутренней среды. Инструментарий исследования составляют морфологические матрицы, которые отражают основное содержание указанных приоритетных направлений развития муниципальных образований. Сценарии, построенные авторами в рамках отмеченного подхода, позволяют получить комплексное описание возможных результатов достижения стратегических приоритетов развития муниципальных образований, что обеспечивает согласованность проектов и программ, а также мероприятий плана реализации стратегии. Кроме того, проведенное исследование открывает возможность структурной систематизации указанных проектов и программ, что позволяет повысить эффективность реализации стратегии на основе ранжирования взаимосвязанных элементов стратегического плана. Перспективу дальнейших исследований составляет разработка процедур построения плана реализации стратегии и формирование системы инструментов, обеспечивающих переход от стратегии развития муниципального образования к плану мероприятий по реализации самой стратегии.

Ключевые слова: стратегическое планирование, муниципальное образование, целевой сценарий, конфигуратор сценариев, приоритеты развития, цели, видение, миссия, результаты, матрицы решений.

A SCENARIO APPROACH TO IMPLEMENT STRATEGIC PRIORITIES OF MUNICIPALITIES' DEVELOPMENT

Yury N. Lapygin

ORCID ID: [0000-0002-0173-0852](https://orcid.org/0000-0002-0173-0852), Researcher ID: [O-1236-2017](https://orcid.org/O-1236-2017)

E-mail: lapygin.y@gmail.com

Vladimir Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
59a, Gorky st., Vladimir, 600017, Russia

Vladimir State University named after Alexander Grigorievich and Nikolai Grigorievich Stoletov
87, Gorky st., Vladimir, 600000, Russia

Darya V. Tulinova

ORCID ID: [0000-0002-1004-3018](https://orcid.org/0000-0002-1004-3018), Researcher ID: [O-1247-2017](https://orcid.org/O-1247-2017)

E-mail: daria-tulinova@mail.ru

Vladimir Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
59a, Gorky st., Vladimir, 600017, Russia

Priorities for the development of municipalities within the framework of the existing legislation should be established in the process of a strategy development and should determine the importance of individual projects and programs of the strategic plan for the development of municipalities. The plan of measures to implement the strategy in accordance with the legislation is an independent document of strategic planning and is formed after the development of the strategy. However, with regard to the procedures for moving from strategic priorities to a strategy implementation plan, discussions in the scientific literature remain. The researches focus on the formation of scenarios for the implementation of strategic perspectives from the position of a systematic approach based on strategic goals and results of a strategic analysis. Priorities for the development of municipalities are established on the basis of a combination of a system of goals, which include long-term goals (oriented to the Vision), the main objectives (oriented to the implementation of the Mission) and strategically significant objectives oriented to the current situation (built on the results of SWOT analysis). An algorithm that has been developed for constructing a scenario to implement strategic priorities for the development of municipalities considers different approaches to the formation of various options of the strategy implementation. It has been made on the basis of different descriptive languages suggested by the authors to describe possible scenarios (scenario configurators). The approach developed by the authors for constructing a scenario configurator is characterized by the necessity to develop three scenario development tools. These tools are based on a combination of the priority areas of municipalities' development with strategic objectives, expected results of the strategy implementation and the analysis results of the factors of external and internal environment. Morphological matrices, which reflect the main content of these priority areas of development of municipalities, are the key instruments of the present study. The scenarios constructed within the framework of this approach allow obtain a comprehensive description of possible results when achieving strategic priorities for the development of municipalities. It ensures the consistency of projects and programs, as well as the activities of the strategy implementation plan. In addition, the research allows systematically systematize these projects and programs, which increases the effectiveness of the strategy implementation based on the ranking of the interrelated elements of the strategic plan. Further studies will concern the development of a procedure for the strategy implementation plan and the creation of a tool system that will provide the transition from the strategy of a municipality development to the measures of the strategy implementation.

Keywords: strategic planning, municipal formation, target scenario, scenario configurator, development priorities, goals, vision, mission, results, decision matrices.

Введение

В соответствии с законодательством РФ план мероприятий по реализации стратегии обозначен в качестве одного из основополагающих документов планирования перспектив развития муниципальных образований. Такой план следует за разработкой самой стратегии и формируется параллель-

но с прогнозом социально-экономического развития муниципальных образований¹. Процесс планирования мероприятий по реализации стратегии усложняется тем, что

¹ Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. Доступ из системы «ГАРАНТ». URL: http://base.garant.ru/70684666/6/#block_600#ixzz3dJbvLDup (дата обращения: 10.05.2016).

необходимо учесть не только стратегически значимые цели, составляющие основу программного документа, но и результаты анализа факторов внешней и внутренней среды, а также отразить ожидаемые результаты стратегических перемен.

В решении такой задачи может быть полезен сценарный подход, содержащий инструменты и технологии планирования, основанные на построении морфологических матриц, экспертных оценках, методах агрегирования и декомпозиции элементов различных систем, что позволяет в некоторой степени управлять неопределенностью будущего в реализации стратегии развития муниципальных образований.

Однако затраты ресурсов (финансовых, людских, временных, материальных, информационных) зачастую сдерживают реализацию сценарного подхода к планированию в муниципальном образовании: требуются квалифицированные специалисты (эксперты и консультанты); продолжительное отвлечение от основной работы главных групп влияния (стейкхолдеров); необходимая информация не отслеживается государственной статистической службой и т.п. Кроме того, сценарное планирование требует креативного стиля мышления, характерного для определенных типов личностей, и специальных навыков в прогнозировании, планировании, стратегическом управлении. Вероятно, в силу указанных причин лица, принимающие решения в муниципальных образованиях, склонны воспринимать сценарное планирование как препятствие в управлении процессом реализации стратегии.

В настоящей статье рассмотрены процедуры перехода от содержания стратегии развития муниципального образования к построению вариантов сценариев ее реализации в рамках выбранных приоритетов с ориентацией на три системы – стратегические цели, ожидаемые результаты и результаты SWOT-анализа в виде построенной в рамках стратегии матрицы решений.

В качестве стратегических целей принята целевая ориентация стратегии на достижение Видения и реализацию сфор-

мулированной Миссии муниципального образования, а также цели, направленные на реализацию стратегически значимых действий, сформированные по результатам заполнения матриц решений, построенных по итогам анализа факторов внешней и внутренней среды. Под ожидаемыми результатами понимается состояние, которое соответствует стратегическим целям развития муниципального образования.

Но прежде чем определить инструменты построения сценариев развития муниципальных образований, рассмотрим различные подходы к сценарному планированию.

Место сценариев в документах стратегического планирования

Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации»² (далее – Закон) принят в середине 2014 г., но многие инструменты его реализации до настоящего времени не сформированы. Так, например, Законом предусмотрено определение ожидаемых результатов развития (будь то субъект Федерации или муниципальное образование) в рамках стратегических приоритетов, но инструменты [1, с. 91] определения отмеченных результатов не установлены и находятся в стадии формирования [2, с. 216], а сами стратегии развития муниципальных образований ориентированы на выбор из числа существующих типовых вариантов [3, с. 891].

В научной литературе исследуются особенности [4], аспекты разработки [5] и реализации [6, с. 79] стратегии социально-экономического развития муниципальных образований, выстраиваются теоретические модели построения [7, с. 80] и определения ее приоритетных направлений [8, с. 69].

Можно предположить, что исследование процедур перехода от разработанных стратегически значимых действий к

² Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. Доступ из системы «ГАРАНТ». URL: http://base.garant.ru/70684666/6/#block_600#ixzz3dJbvLDup (дата обращения: 10.05.2016).

планируемым результатам может быть выполнено на базе сценариев. При этом описание совокупности самих ожидаемых результатов можно рассматривать как состояние муниципального образования в будущем, которое еще в процессе разработки самой стратегии было сформулировано в категориях Видения [9] или Форсайта [10].

Часто в процессе разработки стратегии муниципального образования, когда встает вопрос о перспективах развития, будущее определяются с учетом прогнозов [11] (наиболее вероятных, в определенных условиях, вариантов будущего) или Видения (образа идеального состояния муниципального образования в будущем, которое возможно при самых благоприятных условиях). Процесс построения Видения зачастую связывают с Форсайтом – выработкой перспективы на основе определения долговременных трендов в процессе дискуссий на экспертных панелях³. Иногда Форсайт рассматривается как сценарное прогнозирование на отдаленную перспективу⁴, в процессе которого интеллектуальное взаимодействие экспертов носит креативный характер [12] и направлено на реализацию стратегических приоритетов развития муниципального образования [13].

Процесс определения ожидаемых результатов можно представить процедурой заполнения морфологической матрицы (см., например, табл. 1), в левой части которой содержатся стратегически значимые цели развития муниципального образования, а в правой – соответствующие им ожидаемые результаты достижения указанных целей, тем более что блок *целеналагания (в соответствии с рекомендациями Министерства экономического развития РФ)*⁵ включает, наряду с опре-

делением целей, и ожидаемые конечные результаты, к которым должна привести реализация данных целей.

Полученная совокупность ожидаемых результатов дает представление о том, что даст достижение целей при реализации стратегии. Однако наряду с конкретными целями, составляющими основу стратегии, необходимо учесть и цели, находящиеся в плоскости Видения (идеальные цели), и в плоскости Миссии (цели-предназначения). Кроме того, ожидаемые результаты могут быть получены в части использования возможностей, предоставляемых внешней средой, и преодоления неблагоприятных факторов внешней среды, а также в части разрешения стратегически значимых проблем и использования потенциала муниципального образования, чтобы реализовать конкурентные преимущества в процессе реализации разработанной стратегии [14]. С этой целью необходимо сопоставить ожидаемые результаты с приоритетами стратегического развития муниципальных образований, чтобы выделить главные ожидаемые результаты.

Что же касается сценарных проработок, то в общем виде сценарий представляет собой креативное описание будущего [15], в которое можно попасть по определенной траектории движения. Чаще всего речь идет о трех сценариях [16] – базовом, целевом и инерционном, хотя два из них (базовый и инерционный) можно сразу отбросить в силу того, что они не отражают сущность стратегического развития, поскольку базовый сценарий сохраняет основные тенденции развития, не учитывая изменений внешней и внутренней среды, а инерционный опирается на экстенсивное использование сложившегося потенциала муниципального образования. Целевой же сценарий ориентирован на развитие в части достижения стратегически значимых целей [17], только он априори и представляет интерес для развития муниципального образования.

³ Официальный сайт Центра стратегических исследований и разработок. URL: <http://foresight.sfu-kras.ru/node/9> (дата обращения: 08.05.2017).

⁴ Программа сотрудничества ЮНИДО. Форсайт. URL: <http://www.unido.ru/resources/foresight/> (дата обращения: 07.12.2013).

⁵ Методические рекомендации по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации. Проект. С. 16. URL: economy.gov.ru/minec/about/structure/depstrateg/20160714 (дата обращения: 20.06.2017).

**Ожидаемые результаты достижения стратегических целей развития
муниципального образования***

Целевая ориентация	Наименование ожидаемых результатов	
	Основной результат	Прочие результаты
Обеспечить рост поступлений в местный бюджет	Реализация проектов по развитию района	Рост доходов бюджета за счет увеличения налоговых и неналоговых доходов; софинансирование проектов развития района
Создать новые предприятия по производству экологически чистой и качественной продукции	Увеличение поступлений в бюджет района	Рост налогооблагаемой базы; рост валового районного продукта; рост объемов реализации продукции района
Сформировать имидж привлекательного для инвестирования района	Привлечение инвестиций	Создание новых рабочих мест; диверсификация бизнеса; приток мигрантов; формирование положительной репутации района
Обеспечить высокий уровень услуг инфраструктуры населенных пунктов	Рост привлекательности жизни в населенных пунктах	Рост рентабельности сферы услуг; удовлетворенность потребностей населения; приток мигрантов
Обеспечить высокое качество жизни населения	Рост качества и продолжительности жизни трудоспособного населения	Увеличение доли здорового и материально обеспеченного населения; повышение доступности для населения медицинских услуг; популяризация здорового образа жизни; рост продолжительности жизни населения; повышение уровня удовлетворенности духовных и культурных потребностей
Повысить интеллектуальный и квалификационный потенциал района	Повышение производительности труда	Мотивация населения и предпринимателей к повышению уровня квалификации; высокая оплата производительного труда; переквалификация специалистов в собственном районном учебном центре; приток квалифицированных мигрантов, которым предоставляется жилье
Повысить платежеспособность населения	Удовлетворение потребностей населения	Рост уровня потребления товаров и услуг населением района

* Разработаны авторами при формировании стратегии развития муниципального образования

Иногда в основе сценариев лежат ориентиры, отражающие направления развития. Например, пять сценариев развития Петушинского района Владимирской области содержат следующие ориентиры как возможные образы будущего: корпоративная экономика, район технопарков, промышленный центр, центр предпринимательства, кремниевая долина [18].

Исследователям приходится всякий раз искать ответ на вопрос: «Чему отдать предпочтение при формировании стратегии и плана ее реализации: прогнозу, сценариям, Форсайту или Видению?» Исходя из сущности четырех указанных категорий, все они обеспечивают определение будущего состояния муниципального об-

разования, но отличаются методами построения такого будущего.

Если рассматривать сценарное планирование, то следует заметить, что исследователи выделяют 6 основных блоков [19]: методы, основанные на средствах массовой информации; методы, основанные на результатах интервью; методы, в основе которых лежат временные рамки сценариев; интуитивные методы; методы, ориентированные на акторов, и методы, в основе которых лежит ориентация на последствия. Однако отмеченные методы требуют адаптации к стратегическому планированию в муниципальных образованиях в части подбора экспертов из числа стейкхолдеров.

В рамках разработки стратегии муниципального образования возможен и кросснаправленный сценарий, основанный на приоритетных проектах [20] различных направлений развития. Например, при формировании стратегии Нижнегорского района Республики Крым⁶ приоритет был отдан программе, направленной на развитие сельского хозяйства (совершенствование мелиоративной системы и капельного орошения), вторым по значимости определен проект в направлении развития туризма (строительство туристского комплекса «Крым – Азов – Ривьера»). Третьим стал также проект в рамках развития туризма, а четвертым по значимости выделен проект в области развития курортного лечения в районе Азовского моря.

Иной подход предусмотрен методическими рекомендациями Минэкономразвития, который устанавливает, что в стратегическом планировании должно быть построено описание нескольких наиболее вероятных сценариев развития⁷. При этом, по каждому сценарию рекомендовано приводить параметры развития и описание ожидаемых результатов с акцентом на выбранный целевой сценарий.

Следует заметить, что, вероятно, в силу различных причин не все сценарии в состоянии обеспечить достижение ожидаемых результатов (табл. 2).

Таблица 2

Сценарии и ожидаемые результаты*

Варианты сценарных состояний МО в соответствии с тремя приоритетными направлениями	Ожидаемые результаты (как следствие состояний А, Б, В)					
	1	2	3	4	5	6
Состояние А	+	+	+	+	-	+
Состояние Б	+	+	+	-	+	-
Состояние В	-	+	+	+	+	+

* Разработано авторами.

⁶ Данный документ был подготовлен под руководством авторов статьи.

⁷ Методические рекомендации по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации. Проект. С. 7. URL: economy.gov.ru/minrec/about/structure/depstrateg/20160714 (дата обращения: 20.06.2017).

Например, отсутствие процедур согласования позиций стейкхолдеров при разработке сценариев (в том числе представителей региональных и муниципальных органов власти [21; 22]) ведет к различным ожиданиям со стороны различных групп влияния на процесс развития муниципальных образований.

Кроме того, реализация приоритетных направлений в рамках одного сценария может давать результаты, не желательные для реализации другого сценария. Примером могут служить сценарии, предусматривающие состояния муниципальных образований, формируемые в ответах на вопросы «что будет, если: не решить стратегически значимых проблем; не использовать стратегически значимый потенциал; не реализовать возможности, предоставляемые внешней средой; не учесть неблагоприятных факторов внешней среды – угроз?»

В то же время оценка сценариев по степени значимости и вероятности наступления (взвешенные оценки представлены на рис. 1) позволяет выбрать из всех сценариев тот, который обеспечивает наибольшее соответствие ожидаемым результатам – выбрать целевой сценарий⁸, ориентированный на Видение.

Значимость и вероятность наступления состояний муниципального образования определяется экспертным путем, что позволяет получить взвешенные оценки и определить наиболее важное состояние в будущем.

Что касается инструментов построения сценариев, то необходимо сделать акцент на том, что существует потребность в адаптации подходов к сценарному планированию в части определения возможного будущего состояния муниципальных образований в границах стратегических приоритетов.

⁸ Методические рекомендации по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации. Проект. С. 8. URL: economy.gov.ru/minrec/about/structure/depstrateg/20160714 (дата обращения: 20.06.2017).

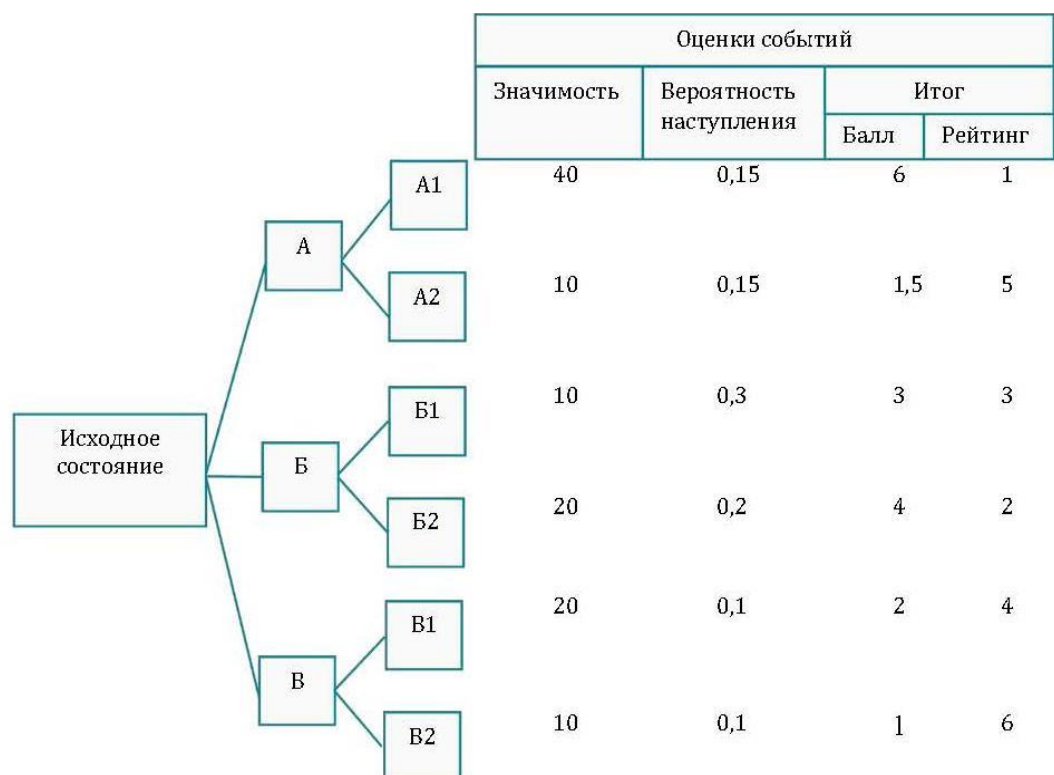


Рис. 1. Оценка вариантов сценарных состояний*

А, Б, В – альтернативные варианты перехода от исходного состояния к возможным состояниям в процессе реализации стратегии в соответствии с выбранными приоритетами;

А1, А2, Б1, Б2, В1, В2 – альтернативные варианты перехода от состояний А, Б и В соответственно к возможным состояниям в процессе дальнейшей реализации стратегии

* Разработано авторами.

Построение сценариев по выбранным приоритетам развития муниципальных образований

Для построения сценариев воспользуемся такой категорией системного подхода, как конфигуратор, под которым мы понимаем совокупность различных точек зрения на стратегическое развитие муниципального образования, составленное на разных языках описания.

Рассмотрим вариант построения сценариев в рамках выбранных приоритетных направлений развития муниципальных образований под углом зрения не только целевого блока⁹, но и самих ожидаемых результатов реализации стратегии, а

также результатов стратегического анализа внешней и внутренней среды.

Конфигуратор сценариев, разработанный нами, схематично представлен на рис. 2, из которого следует, что возможное вербальное описание сценариев по выбранным приоритетам позволяет получить комплексную картину реализации стратегии и сопоставить ее с ожидаемыми результатами.

В качестве примера выбрана поисковая работа по формированию стратегии развития муниципального образования «Нижнегорский район Республики Крым», выполненная авторами в текущем году. Как отмечалось ранее, данный документ предусматривал определение трех сценарных вариантов развития – сельское хозяйство, туризм, курорты.

⁹ Достижение «сверхцелей» (целей первого уровня) – Видения; главных целей (целей второго уровня) – Миссии; целей третьего уровня – целей, ориентированных на реализацию решений, разработанных по результатам SWOT-анализа.

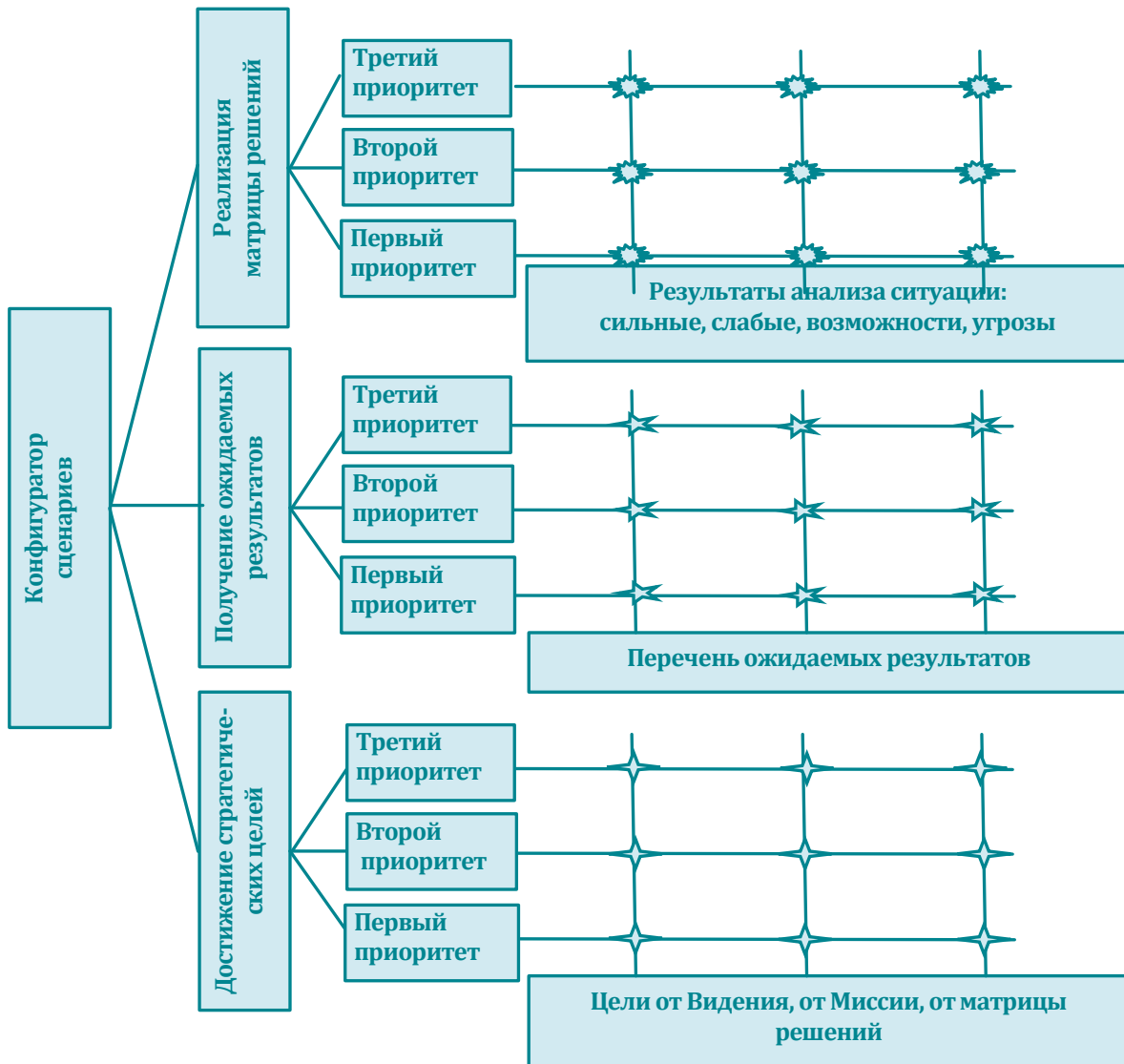


Рис. 2. Три варианта сценариев по выбранным приоритетам

* Разработано авторами.

Первый по порядку вариант сценария в рамках заданных приоритетов отражает в первую очередь достижение стратегических целей развития муниципального образования.

Цели, ориентированные на достижение Видения, звучат следующим образом:

1. Привлечь инвестиции и обеспечить рост инвестиционной привлекательности района.
2. Стимулировать промышленное развитие района.
3. Обеспечить занятость работоспособного населения.
4. Обеспечить саморазвитие района и рост расходной части бюджета.

5. Повысить качество жизни населения района.

6. Обеспечить благоустройство населенных пунктов района.

Цели, ориентированные на реализацию Миссии, звучат так:

1. Обеспечить рост поступлений в местный бюджет.
2. Создать новые предприятия по производству экологически чистой и качественной продукции. Сформировать имидж привлекательного для инвестирования района.
3. Обеспечить высокий уровень услуг инфраструктуры населенных пунктов.
4. Обеспечить высокое качество жизни населения.

5. Повысить интеллектуальный и квалификационный потенциал района.

6. Повысить платежеспособность населения.

Цели, полученные в результате построения матрицы решений и последующего построения матрицы «Стратегические действия – цели», заключаются в следующем:

- привлечь инвестиции;
- развить сельское хозяйство;
- создать новые предприятия;
- подготовить новые рабочие места для квалифицированных кадров;
- сформировать туристическое направление развития района;
- активизировать предпринимательскую деятельность.

Перечень ожидаемых результатов включает 22 позиции, содержание которых получено в процессе разработки стратегии и отражено в табл. 2.

Результаты анализа ситуации, находящиеся в области Парето, ограничены двумя позициями по каждой из характеристик внешней и внутренней среды муниципального образования: 1. Район имеет высокую культуру садоводства и способен выращивать на плодородных почвах с благоприятными климатическими условиями качественные овощи, садоводческую продукцию и виноград. 2. Имеются свободные площади для создания инвестиционных площадок. Свободные земли сельскохозяйственного назначения рядом с газопроводом среднего давления (возможно строительство тепличных комбинатов); 1. Район в зоне рискованного земледелия. Суховеи (20–40 дней) создают неблагоприятные условия для сельского хозяйства. Недостаточное количество осадков для развития растениеводства требует дополнительного орошения сельскохозяйственных земель в условиях прекращения работы Северо-Крымского канала. 2. Дотационность районного бюджета из-за отсутствия бюджето-образующих предприятий промышленности, строительства; 1. Увеличение площади садов и виноградников за счет развития мелких и средних сельскохозяйственных товаропроизводителей, обязательно с применением интенсивных

технологий выращивания и производства сельскохозяйственной продукции.

2. Сотрудничество с инвесторами других стран, возможность реализации продукции сельского хозяйства в других регионах РФ и странах через порты Крыма; 1. Сильные морозы зимой, поздние заморозки весной, град, летняя засуха, оттепели и морозы зимой создают угрозу для развития сельского хозяйства. 2. Потеря профессиональных кадров из-за отсутствия работы, миграция молодого трудоспособного населения в города в поисках работы.

Построение морфологических матриц (таблиц 3, 4 и 5) основано на сочетании (пересечении) по отдельности каждого из приоритетов с каждой из формулировок целей, ожидаемых результатов, характеристик внешней и внутренней среды муниципального образования.

Пересечения отмеченных выше обозначенных целей с выбранными приоритетами представлены в табл. 3, из которой следует, что намеченное привлечение инвестиций в сочетании с ростом инвестиционной привлекательности обеспечат рост потенциала сельскохозяйственной отрасли района, позволят выстроить туристический и курортный кластеры [23, с. 3].

Таблица 3

Достижение стратегических целей [24] (фрагмент)¹⁰

Формулировки целей		Сельское хозяйство	Туризм	Курорты
Цели от Видения ¹¹	Привлечение инвестиций.	Рост потенциала сельскохозяйственной отрасли района	Создан туристский кластер	Создан курортный кластер
	Рост инвестиционной привлекательности			

¹⁰ Здесь и далее приведен фрагмент, чтобы показать принцип работы с морфологическими матрицами и не затруднять восприятие статьи большими таблицами. Все таблицы разработаны авторами.

¹¹ Процедура определения целей от Видения – см.: Лапыгин Ю.Н. Стратегическое планирование в регионе / Ю.Н. Лапыгин и др. Владимир: Владимирский филиал РАНХиГС, 2017. С. 193.

Окончание табл. 3

Формулировки целей		Сельское хозяйство	Туризм	Курорты
Цели от Миссии ¹²	Создать новые предприятия по производству экологически чистой и качественной продукции	Рост конкурентоспособности сельского хозяйства района	Созданы предприятия по производству экологически чистой продукции для туристов	Созданы предприятия по розливу минеральной воды
Цели от матрицы решений ¹³	Стимулировать предпринимательство	Рост числа индивидуальных предпринимателей на селе	Рост числа индивидуальных предпринимателей в сфере туризма	Рост числа индивидуальных предпринимателей в сфере отдыха и лечения

Содержание табл. 3 позволяет дать качественное описание картины будущего состояния муниципального образования в части достижения стратегически значимых целей: будет обеспечен рост потенциала сельскохозяйственной отрасли района при одновременном росте конкурентоспособности и числа индивидуальных предпринимателей на селе; будут созданы туристский и курортный кластеры, в которых будут функционировать предприятия по производству экологически чистой продукции и розливу минеральной воды, а также ожидается рост числа индивидуальных предпринимателей в сфере туризма и сфере отдыха и лечения.

Второй по порядку вариант сценария по выбранным приоритетам отражает достижение ожидаемых результатов развития муниципального образования. В этом случае необходимо представить изменения в сель-

ском хозяйстве, туризме и курортной отрасли в сочетании с ожидаемыми результатами. Фрагмент матрицы, отражающей указанное сочетание, приведен в табл. 4.

Таблица 4

Получение ожидаемых результатов (фрагмент)

Формулировки результатов	Сельское хозяйство	Туризм	Курорты
Софинансирование проектов развития района	Осуществлен переход на новые морозоустойчивые и засухоустойчивые сорта, создана антиградовая служба	Создана туристическая инфраструктура	Восстановлена грязелечебница в с. Чкалово
Рост поступлений в бюджет района, в том числе за счет собираемости налогов и нетрадиционных источников	Построены мясные и молочные фермы, созданы мощности по переработке мяса и молока	Развиты нетрадиционные направления туризма	Развит курортный кластер района
Рост налогооблагаемой базы	Развито теплое хозяйство и животноводство	Рост объемов туристических услуг	Созданы новые организации в сфере отдыха и оздоровления

Содержание табл. 4 свидетельствует о том, что ожидаемое софинансирование проектов развития района позволит осуществить переход на новые морозоустойчивые и засухоустойчивые сорта и создать антиградовую службу. Наряду с этим будет создана туристическая инфраструктура и восстановлена грязелечебница в с. Чкалово. Рост поступлений в бюджет района, в том числе за счет собираемости налогов и нетрадиционных источников, обеспечит строительство мясных и молочных ферм и создание мощностей по переработке мяса и молока, а также позволит развить нетрадиционные направления туризма и сформировать курортный кластер. Такой ожидаемый ре-

¹² Процедура определения целей от Миссии – см.: Лапыгин Ю.Н. Стратегическое планирование в регионе / Ю.Н. Лапыгин и др. Владимир: Владимирский филиал РАНХиГС, 2017. С. 194.

¹³ Процедура определения целей от матрицы решений – см.: Лапыгин Ю.Н. Стратегическое планирование в регионе / Ю.Н. Лапыгин и др. Владимир: Владимирский филиал РАНХиГС, 2017. С. 92–93.

зультат, как рост налогооблагаемой базы, позволит развить в районе тепличное хозяйство и животноводство, увеличить объем туристских услуг и создать новые организации в сфере отдыха и оздоровления.

И последний вариант сценария, основанного на пересечении ожидаемых резуль-

татов с результатами построения матрицы стратегических решений, приведенного в табл. 5, представляет собой сочетание сельского хозяйства, туризма и курортной отрасли с программами, проектами и стратегическими мероприятиями.

Таблица 5

Реализация матрицы решений [25] (фрагмент)

Результаты анализа		Сельское хозяйство	Туризм	Курорты
Сильные стороны	Район имеет высокую культуру садоводства, есть возможность выращивать на плодородных почвах с благоприятными климатическими условиями качественные овощи, садоводческую продукцию и виноград	Развито сельское хозяйство	Туристы обеспечены качественными овощами, фруктами	Отдыхающие обеспечены качественными овощами, фруктами
Слабые стороны	Район в зоне рискованного земледелия. Суховеи (20–40 дней) создают неблагоприятные условия для сельского хозяйства. Недостаточное количество осадков для развития растениеводства требует дополнительного орошения сельскохозяйственных земель в условиях прекращения работы Северо-Крымского канала	Реализовано орошение сельскохозяйственных земель	Развит агротуризм	Созданы здравницы для больных, лечение которых требует сухого климата
Возможности	Увеличение площади садов и виноградников за счет развития мелких и средних сельскохозяйственных товаропроизводителей, обязательно с применением интенсивных технологий выращивания и производства с/х продукции	Создан сельскохозяйственный кластер с вовлечением в него мелких и средних товаропроизводителей	Развит агротуризм	Отдыхающие обеспечены качественными овощами, фруктами
Угрозы	Сильные морозы зимой, поздние заморозки весной, град, летняя засуха, оттепели и морозы зимой создают угрозу в развитии сельского хозяйства	Создан сельскохозяйственный кластер на базе тепличных хозяйств	Развит экстремальный туризм	Созданы комфортабельные курорты

Из содержания табл. 5 можно сделать вывод, что высокая культура садоводства и возможность выращивать качественные овощи, садоводческую продукцию и виноград будут способствовать динамичному развитию сельского хозяйства. Это, в свою очередь, позволит обеспечить туристов и отдыхающих качественными овощами и фруктами.

Проблема рискованного земледелия будет решена посредством создания системы орошения сельскохозяйственных земель, что обеспечит развитие агротуризма, а сухой климат позволит создать здравницы для больных, нуждающихся в соответствующих условиях.

Использование стратегически значимых возможностей по увеличению площа-

дей садов и виноградников за счет развития мелких и средних товаропроизводителей сельскохозяйственной продукции на основе интенсивных технологий проявится в создании сельскохозяйственного кластера с вовлечением в него мелких и средних товаропроизводителей, что обеспечит развитие агротуризма.

Что касается угроз, то неблагоприятным погодным условиям можно противопоставить созданный сельскохозяйственный кластер на базе тепличных хозяйств, а также особые погодные условия будут способствовать развитию экстремального туризма и созданию комфортабельных курортов.

Таким образом, конечной реализацией стратегии будет формирование и разви-

тие трех кластеров – сельскохозяйственного, туристического и курортного.

Сельскохозяйственный кластер с вовлечением в него мелких и средних товаропроизводителей позволит динамично развивать сельское хозяйство и обеспечит построение мясных и молочных ферм и создание мощностей по переработке мяса и молока, а тепличные хозяйства кластера будут снижать риски, связанные с неблагоприятными погодными условиями. В кластере будет осуществлен переход на новые морозоустойчивые и засухоустойчивые сорта, а также будет создана антиградовая служба. Кластер обеспечит рост потенциала сельскохозяйственной отрасли района при одновременном росте конкурентоспособности и росте числа индивидуальных предпринимателей на селе.

Туристический и курортный кластеры, в которых будут функционировать предприятия по производству экологически чистой продукции и розливу минеральной воды при росте числа индивидуальных предпринимателей в сфере туризма и сфере отдыха и лечения, обеспечат рост потенциала района.

Увеличить объем туристических услуг станет возможным в силу создания современной туристической инфраструктуры и развития нетрадиционных для района направлений туризма (например, пешеходный туризм, велотуризм, конный туризм, виндсерфинг и кайтсерфинг).

Курортный кластер будет сформирован не только за счет восстановления грязелечебницы в с. Чкалово, но и путем создания новых комфортабельных организаций в сфере отдыха и оздоровления, в том числе и здравниц для больных, лечение которых требует сухого климата.

Обозначенные перспективы муниципального образования учитывают цели его развития, факторы внешней и внутренней среды и ожидаемые результаты.

Выводы

В теоретическом плане разработана и апробирована процедура построения сценариев реализации стратегических приоритетов му-

ниципальных образований, в рамках которой предложен стратегический конфигурактор и система морфологических матриц, ориентированных на достижение стратегических целей, получение ожидаемых результатов и реализацию результатов анализа внешней и внутренней среды муниципального образования.

Оригинальность нашего сценарного подхода заключается в построении нескольких сценариев, ориентированных на одни и те же стратегические приоритеты, а совокупность сценариев позволяет построить комплексную картину ожидаемого будущего состояния муниципального образования.

Новизна процедуры построения сценариев заключается в том, что для представления стратегически значимых вариантов реализации приоритетных направлений развития муниципальных образований предложено составить картину будущего на основе морфологических матриц.

Новизна предложенного матричного инструментария заключается в том, что на основе морфологических матриц можно идентифицировать приоритеты развития муниципальных образований и сформулировать стратегические цели, ожидаемые результаты и характеристики муниципального образования и его окружения.

До сих пор стратегическими считались лишь цели, отражающие Видение и Миссию муниципального образования. Мы же включили в число стратегических целей и те, которые являются производными от тех стратегически значимых действий, которые сформулированы при построении матрицы стратегических решений для муниципального образования.

Разработанный инструментарий позволяет сложную задачу разделить на части и сформировать сценарную картину будущего на трех языках описания – языке целей, языках результатов анализа и ожидаемых результатов. Кроме того, принимаются во внимание важные аспекты каждого из сценариев, появляется возможность сделать сценарий комплексным и построить целостную картину будущего состояния муниципального образования.

Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности формализовать процесс перехода от стратегии к плану социально-экономического развития муниципального образования.

Дальнейшие исследования авторы связывают с необходимостью выработать

алгоритм агрегирования результатов сценарной проработки вариантов реализации стратегии и построения самого плана стратегического развития муниципального образования.

Список литературы

1. Дьяконов А.А. Методические инструменты разработки стратегии развития муниципального образования // Вестник Поволжского института управления. 2013. № 2. С. 91–98.
2. Васильева В.Б. Порядок формирования и разработка стратегии развития муниципального образования // Стратегия устойчивого развития регионов России. 2013. № 17. С. 216–219.
3. Акиндреев Ю.А., Ковальцев Г.И., Лукьянова М.Н. Возможные стратегии перспективного развития муниципальных образований // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2015. № 12. С. 890–893.
4. Родионова И.Г. Особенности формирования стратегии социально-экономического развития муниципального образования // Современное общество и власть. 2016. № 1. С. 67–70.
5. Каткова М.А., Колядин Н.П. Методологические аспекты разработки стратегии социально-экономического развития муниципальных образований в современных условиях // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2013. № 5(49) С. 66–70.
6. Терещенко Н.В. Отдельные аспекты формирования и реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2017. № 34. С. 78–83.
7. Лукьянова М.Н., Гретченко А.И., Гретченко А.А. Теоретическая модель проектирования стратегии социально-экономического развития муниципальных образований России // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2015. № 4–1. С. 79–88.
8. Трахтенберг Б.А. Методика проведения экспертного анализа, обеспечивающая определение приоритетных направлений стратегии социально-экономического развития муниципального образования // Регион: системы, экономика, управление. 2011. № 3. С. 68–72.
9. Лапыгин Д.Ю., Лапыгин Ю.Н. Место форсайта в разработке стратегии // Региональная экономика: теория, проблемы и практика: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. Владимир: ВФ РАНХиГС, 2015. С. 210–215.
10. Крюков С.В. Форсайт: от прогноза к формированию будущего // Terra Economicus. 2010. Т. 8, № 3–2. С. 7–17.
11. Швецов А.Н. Прогнозирование регионального развития: задачи, методы, проблемы // Федерализм. 2009. № 3(55). С. 43–58.
12. Arora S., Kumar V.N., Agrawal R. Making strategy process intelligent with business intelligence: an empirical investigation // International Journal of Data Analysis Techniques and Strategies. 2015. Vol. 7, № 1. P. 77–95. doi: 10.1504/IJDATS.2015.067702.
13. Goodman M., Dingli S.M. Creativity and strategic innovation management. L.: Routledge Publ., 2012. 304p.
14. Building competitive regions: strategies and governance. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), 2005. 142 p. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264009479-en> (дата обращения: 08.08.2017).
15. Maitland E., Sammartino A. Decision making and uncertainty: The role of heuristics and experience in assessing a politically hazardous environment // Strategic Management Journal. 2015. Vol. 36, № 10. P. 1554–1578. doi: 10.1002/smj.2297.
16. Стариков Е.Н., Прядилина Н.К., Долженко Л.М. Сценарии развития социально-экономических систем муниципальных образований // ЭКО-потенциал. 2015. № 2. С. 81–86.
17. Malganova I., Zagladina H. Regional socio-economic development on the basis of scenario forecasting method // Procedia – Economics and Finance. 2015. Vol. 24. P. 371–375. doi: 10.1016/S2212-5671(15)00683-8.

18. Шмидт А.Н., Банников А.Ю. О системе стратегического планирования социально-экономического развития муниципального образования // Новый взгляд. Международный научный вестник. 2015. № 10. С. 262–272.
19. Лапыгин Ю.Н. Методы сценарного планирования // Система подготовки управленческих кадров региона: история и современность: материалы междунар. конф. Владимир: Собор, ВФРАГС, 2009. С. 168–171.
20. Kaltenbrunn W. Determinants of the performance of strategic initiatives. Gabler Publ., 2009. 60 p.
21. Agranoff R., McGuire M. Collaborative public management: New strategies for local governments. Washington, DC: Georgetown University Press, 2004. 232 p.
22. Huber M., Pallas M. Customising stakeholder management strategies: Concepts for long-term business success. Springer, 2006. 140 p.
23. Абрамов Р.А. Механизм реализации региональных стратегий перспективного развития муниципальных образований, основанный на кластеризации регионов // Вопросы региональной экономики. 2015. Т. 25. № 4. С. 3–6.
24. Лапыгин Д.Ю. Сочетание целей в стратегии региона // Статистика и экономика. 2015. № 1. С. 82–88. doi: <http://dx.doi.org/10.21686/2500-3925-2015-1-82-88>.
25. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Логика стратегических матриц // Динамика сложных систем. 2012. Т. 6. № 4. С. 12–25.

Статья поступила в редакцию 29.08.2017

Сведения об авторах

Лапыгин Юрий Николаевич – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента, Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; профессор кафедры экономики и стратегического управления, Владимирский государственный университет им. Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых (Россия, 600017, г. Владимир, ул. Горького, 59а; Россия, 600000, г. Владимир, ул. Горького, 87; e-mails: lapygin.y@gmail.com).

Тулинова Дарья Владимировна – аспирант кафедры менеджмента, Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия, 600017, г. Владимир, ул. Горького, 59а; e-mail: daria-tulinova@mail.ru).

References

1. D'yakonov A.A. Metodicheskie instrumenty razrabotki strategii razvitiya munitsipal'nogo obrazovaniya [Methodical instruments of municipality development strategy elaboration]. *Vestnik Povolzhskogo instituta upravleniya* [The Bulletin of the Volga Region Institute of Administration], 2013. no. 2, pp. 91–98. (In Russian).
2. Vasil'eva V.B. Poryadok formirovaniya i razrabotka strategii razvitiya munitsipal'nogo obrazovaniya [The order of formation and development of the strategy of a municipality development]. *Strategiya ustoichivogo razvitiya regionov Rossii* [Strategy of Sustainable Development of Russian Regions], 2013, no. 17, pp. 216–219. (In Russian).
3. Akindееv Yu.A., Koval'tsev G.I., Luk'yanova M.N. Vozmozhnye strategii perspektivnogo razvitiya munitsipal'nykh obrazovaniy [The strategies for prospective development of the municipalities]. *Mezhdunarodnyi zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy* [International Journal of Applied and Fundamental Research], 2015, no. 12, pp. 890–893. (In Russian).
4. Rodionova I.G. Osobennosti formirovaniya strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya munitsipal'nogo obrazovaniya [Features of strategy formation of social and economic development of municipality]. *Sovremennoe obshchestvo i vlast'* [Contemporary Society and Power], 2016, no. 1, pp. 67–70. (In Russian).
5. Katkova M.A., Kolyadin N.P. Metodologicheskie aspekty razrabotki strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya munitsipal'nykh obrazovaniy v sovremennykh usloviyakh [Methodological aspects of socio-economic development strategy of municipalities in modern conditions]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsial'no-ekonomicheskogo universiteta* [Vestnik of Saratov State Socio-Economic University], 2013, no. 5(49), pp. 66–70. (In Russian).

6. Tereshchenko N.V. Otdel'nye aspekty formirovaniya i realizatsii strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya munitsipal'nogo obrazovaniya [Some aspects of the formation and implementation of the strategy of social and economic development of a municipality]. *Ekonomika i upravlenie v XXI veke. Tendentsii razvitiya* [Economy and Management in the XXI century. Development Trends], 2017, no. 34, pp. 78–83. (In Russian).
7. Luk'yanova M.N., Gretchenko A.I., Gretchenko A.A. Teoreticheskaya model' proektirovaniya strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya munitsipal'nykh obrazovaniy Rossii [Theoretical model of designing a strategy for socio-economic development of Russia's municipalities]. *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki* [News of Tula State University. Economic and Legal Sciences], 2015, no. 4–1, pp. 79–88. (In Russian).
8. Trakhtenberg B.A. Metodika provedeniya ekspertnogo analiza, obespechivayushchaya opredelenie prioritnykh napravleniy strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya munitsipal'nogo obrazovaniya [Statement of the problem of formation of technique SWOT analysis of social and economic development of a municipal unit]. *Region: sistemy, ekonomika, upravlenie* [Region: Systems, Economics, Management], 2011, no. 3 (14), pp. 68–72. (In Russian).
9. Lapygin D.Yu., Lapygin Yu.N. Mesto forsaita v razrabotke strategii [Place of foresight in strategy development]. *Regional'naya ekonomika: teoriya, problemy i praktika. Materialy VIII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Regional Economy: Theory, Problems and Practice. Proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference]. Vladimir, Vladimir Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Service Publ., 2015, pp. 210–215. (In Russian).
10. Kryukov S.V. Forsait: ot prognoza k formirovaniyu budushchego [Foresight: from the forecast to the formation of the future]. *Terra Economicus* [Terra Economicus], 2010, vol. 8, no. 3–2, pp. 7–17. (In Russian).
11. Shvetsov A.N. Prognozirovaniye regional'nogo razvitiya: zadachi, metody, problemy [Forecasting regional development: tasks, methods, problems]. *Federalizm* [Federalism], 2009, no. 3 (55), pp. 43–58. (In Russian).
12. Arora S., Kumar V.N., Agrawal R. Making the strategy process, intelligent with business intelligence: An empirical investigation. *International Journal of Data Analysis Techniques and Strategies*, 2015, vol. 7, no. 1, pp. 77–95. doi: 10.1504/IJDATS.2015.067702.
13. Goodman M., Dingli S.M. *Creativity and strategic innovation management*. London, Routledge Publ., 2012. 304 p.
14. *Building competitive regions: Strategies and governance*. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Publ., 2005. 142 pp. Available at: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264009479-en> (accessed 08.08.2017).
15. Maitland E., Sammartino A. Decision making and uncertainty: The role of heuristics and experience in assessing a politically hazardous environment. *Strategic Management Journal*, 2015, vol. 36, no. 10, pp. 1554–1578. doi: 10.1002/smj.2297.
16. Starikov E.N., Pryadilina N.K., Dolzhenko L.M. Stsenarii razvitiya sotsial'no-ekonomicheskikh sistem munitsipal'nykh obrazovaniy [Scenarios for development of socio-economic systems of municipalities]. *EKO-potentsial* [ECO-potential], 2015, no. 2, pp. 81–86. (In Russian).
17. Malganova I., Zagladina H. Regional socio-economic development on the basis of scenario forecasting method. *Procedia Economics and Finance*, 2015, vol. 24, pp. 371–375. doi: 10.1016/S2212-5671(15)00683-8.
18. Shmidt A.N., Bannikov A.Yu. O sisteme strategicheskogo planirovaniya sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya munitsipal'nogo obrazovaniya [About system of strategic planning of social and economic development of municipal formation]. *Novyi vzglyad. Mezhdunarodnyi nauchnyi vestnik* [New View. International Scientific Bulletin], 2015, no. 10, pp. 262–272. (In Russian).
19. Lapygin Yu.N. Metody stsenarnogo planirovaniya [Methods of scenario planning]. *Sistema podgotovki upravlencheskikh kadrov regiona: istoriya i sovremennost'*. Materialy mezhdunarodnoi konferentsii [System of Management Training of the Region: History and Modernity. Materials of the International Conference]. Vladimir, Sobor Publ., Vladimir Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Service Publ., 2009, pp. 168–171. (In Russian).
20. Kaltentrunk W. *Determinants of the performance of strategic initiatives*. Gabler Publ., 2009. 60 p.
21. Agranoff R., McGuire M. *Collaborative public management: New strategies for local governments*. Washington, DC, Georgetown University Press, 2004. 232 p.
22. Huber M., Pallas M. *Customizing stakeholder management strategies: Concepts for long-term business success*. Springer, 2006. 140 p.

23. Abramov R.A. Mekhanizm realizatsii regional'nykh strategii perspektivnogo razvitiya munitsipal'nykh obrazovaniy, osnovannyy na klasterizatsii regionov [The mechanism of implementation of the regional long-term development strategies of municipalities based on the clustering of regions]. *Voprosy regional'noi ekonomiki* [Issues of Regional Economics], 2015, vol. 25, no. 4, pp. 3–6. (In Russian).
24. Lapygin D.Yu. Sochetanie tselei v strategii regiona [Combination of goals in the strategy of the region]. *Statistika i ekonomika* [Statistics and Economics], 2015, no. 1, pp. 82–88. (In Russian). doi: <http://dx.doi.org/10.21686/2500-3925-2015-1-82-88>.
25. Lapygin Yu.N., Lapygin D.Yu. Logika strategicheskikh matrits [Logic of strategic matrices]. *Dinamika slozhnykh sistem* [Dynamics of Complex Systems], 2012, vol. 6, no. 4, pp. 12–25. (In Russian).

The date of the manuscript receipt: 29.08.2017

Information about the Authors

Lapygin Yury Nikolaevich – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor at the Department of Management, Vladimir Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; Professor at the Department of Economics and Strategic Management of Vladimir State University named after Alexander Grigorievich and Nikolai Grigorievich Stoletov (59a, Gorky st., Vladimir, 600017, Russia; 87, Gorky st., Vladimir, 600000, Russia; e-mail: lapygin.y@gmail.com).

Tulinova Darya Vladimirovna – Postgraduate Student, Department of Management, Vladimir Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (59a, Gorky st., Vladimir, 600017, Russia; e-mail: daria-tulinova@mail.ru).

Просьба ссылаться на эту статью в русскоязычных источниках следующим образом:

Лапыгин Ю.Н., Тулинова Д.В. Сценарный подход в реализации стратегических приоритетов развития муниципальных образований // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» = Perm University Herald. Economy. 2017. Том 12. № 4. С. 649–664. doi: 10.17072/1994-9960-2017-4-649-664

Please cite this article in English as:

Lapygin Yu.N., Tulinova D.V. A scenario approach to implement strategic priorities of municipalities' development. *Vestnik Permskogo universiteta. Seria Ekonomika = Perm University Herald. Economy*. 2017, vol. 12, no. 4, pp. 649–664. doi: 10.17072/1994-9960-2017-4-649-664