## Экономическая политика и государственное управление / Economic policy and public administration

Научная статья Original article
**DOI:** 10.12731/3033-5973-2026-15-2-344 **EDN:** TNQASS
**УДК 338.2:352**

# Теоретические аспекты согласования мастер-планирования и стратегического планирования на муниципальном уровне

**Е.О. Дмитриева**
*Самарский государственный технический университет, Самара, Российская Федерация*

***Аннотация***

**Обоснование.** Актуальность исследования связана с отсутствием в российской научной и профессиональной среде консенсуса относительно различий и механизмов взаимосвязи стратегического планирования и мастер-планирования. В результате подходы к разработке и реализации документов стратегического планирования и мастер-планов нередко оказываются несогласованными, что затрудняет восприятие территории как целостного объекта управления. Социально-экономические и пространственные проблемы рассматриваются раздельно, а приоритеты развития муниципальных образований в рамках стратегического цикла формулируются недостаточно системно.

**Цель** исследования состоит в теоретическом анализе механизмов согласования мастер-планирования и стратегического планирования на муниципальном уровне на основе концепции стратегического соответствия.

**Материалы и методы.** Методологическую основу исследования составляют системный и структурно-функциональный подходы, а также сравнительный анализ научных работ в области стратегического управления и муниципального менеджмента. Стратегическое планирование рассматривается в контексте положений Федерального закона № 172-ФЗ как как система целеполагания, планирования и управления социально-экономическим развитием муниципальных образований. Мастер-планирование рассматривается как инструмент, находящийся на пересечении подходов стратегического управления, градостроительного планирования и социально-экономического развития территорий.

**Результаты.** Установлено, что согласование мастер-планирования и стратегического планирования на муниципальном уровне обеспечивается посредством ме-

ханизмов стратегической согласованности и стратегического выравнивания. Стратегическая согласованность обеспечивает взаимосвязь документов стратегического и территориального планирования, а стратегическое выравнивание – трансляцию стратегических целей в программы, проекты и инструменты пространственного развития. Показано, что в российских исследованиях интеграции мастер-планирования в систему стратегического планирования основное внимание уделяется стратегической согласованности, тогда как механизмы стратегического выравнивания разработаны в меньшей степени.

**Научная новизна** исследования заключается в разграничении механизмов стратегической согласованности и стратегического выравнивания применительно к задачам стратегического и пространственного развития муниципальных образований.

**Область применения результатов.** Результаты исследования могут быть использованы для совершенствования системы стратегического и территориального планирования, а также для повышения согласованности управленческих решений на муниципальном уровне.

**Ключевые слова:** муниципальное управление; стратегическое планирование; пространственное развитие; муниципальная стратегия; мастер-планирование; мастер-план; стратегическое выравнивание; стратегическая согласованность

**Для цитирования.** Дмитриева, Е. О. (2026). Теоретические аспекты согласования мастер-планирования и стратегического планирования на муниципальном уровне. *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, *15*(2), 125–141. https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-344

# Theoretical aspects of coordinating master planning and strategic planning at the municipal level

**E.O. Dmitrieva**

*Samara State Technical University, Samara, Russian Federation*

***Abstract***

**Background.** The study addresses the coordination of master planning and strategic planning at the municipal level. Its relevance is determined by the lack of a stable consensus in Russian academic and professional discourse on the distinction between these types of planning and on the mechanisms of their interrelation. This uncertainty complicates the formation of an integrated system for managing the socio-economic and spatial development of municipalities.

**Purpose**. The purpose of the study is to provide a theoretical analysis of the mechanisms for coordinating master planning and strategic planning at the municipal level, drawing on elements of the strategic fit concept.

**Methodology.** The study is based on systemic and structural-functional approaches, as well as on a comparative analysis of academic sources on strategic planning, master planning, spatial development, and municipal governance.

**Results.** The study shows that the coordination of master planning and strategic planning is ensured through two interrelated mechanisms: strategic consistency and strategic alignment. Strategic consistency provides horizontal coherence between strategic and spatial planning documents, while strategic alignment ensures the translation of strategic goals into programs, projects, and instruments of spatial development instruments. Russian research on the integration of master planning into strategic planning mainly focuses on consistency mechanisms, whereas alignment mechanisms remain less developed. The novelty of the study lies in distinguishing these mechanisms in relation to the strategic and spatial development of municipalities.

**Practical implications.** The findings may be used to improve strategic and spatial planning practices and to increase the coherence of managerial decisions at the municipal level.

**Keywords**: municipal governance; strategic planning; spatial development; municipal strategy; master planning; master plan; strategic alignment; strategic consistency

**For citation.** Dmitrieva, E. O. (2026). Theoretical aspects of coordinating master planning and strategic planning at the municipal level. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, *15*(2), 125–141. https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-344

## Введение

В последние годы мастер-планирование получило широкое распространение в практике управления развитием муниципальных образований Российской Федерации. Вместе с тем место мастер-плана в системе стратегического и территориального планирования остается недостаточно определенным как в нормативном, так и в методологическом отношении. Это затрудняет формирование целостного механизма управления территориальным развитием и повышает риск рассогласования между стратегическими приоритетами муниципального образования и инструментами их пространственной реализации.

В действующей российской системе стратегического планирования ключевым документом муниципального уровня выступает стратегия социально-экономического развития муниципального образования (далее – муниципальная стратегия), разрабатываемая в соответствии с положениями Федерального закона № 172-ФЗ [11]. Пространственное развитие обеспечивается посредством документов территориального планирования и градостроительного регулирования. В то же время мастер-план не имеет

нормативно закрепленного места в системе документов стратегического или территориального планирования, несмотря на его активное использование при разработке долгосрочных концепций развития территорий.

Российская практика мастер-планирования отличается разнообразием подходов и отсутствием единого методологического контура. Эта неопределенность сохраняет актуальность в междисциплинарных дискуссиях, а одним из возможных условий ее преодоления может стать законодательное закрепление правового статуса мастер-плана [1; 12, с. 108].

В научной литературе мастер-план рассматривается как инструмент согласования социально-экономических и пространственных приоритетов развития территории, однако подходы к определению его функций и взаимосвязи с муниципальной стратегией существенно различаются. Отсутствие единой методологической основы затрудняет определение механизмов интеграции мастер-планирования в систему муниципального управления и обусловливает необходимость дальнейшего теоретического осмысления данной проблемы.

В рамках настоящего исследования мастер-план рассматривается как комплексный документ концептуального характера, объединяющий элементы стратегического и пространственного планирования и предназначенный для формирования долгосрочного видения развития территории и определения пространственных механизмов достижения стратегических целей муниципального образования.

*Цель исследования* состоит в теоретическом анализе механизмов согласования мастер-планирования и стратегического планирования на муниципальном уровне на основе концепции стратегического соответствия. Для достижения цели выявляются, систематизируются и сопоставляются соответствующие механизмы.

**Материалы и методы**

Методологическую основу исследования составляют системный и структурно-функциональный подходы, а также положения концепции стратегического соответствия. Системный подход позволяет рассматривать стратегическое и территориальное планирование как элементы единой системы муниципального управления; структурно-функциональный подход – раскрывать их функции и взаимосвязи в этой системе. В работе использованы методы сравнительного анализа и логического моделирования для выявления механизмов согласования мастер-планирования и стратегического планирования. Теоретическую базу исследования составляют

публикации российских и зарубежных ученых в области стратегического управления, а также муниципального менеджмента.

**Результаты и обсуждение**

В зарубежной литературе, посвященной муниципальному управлению, широко используются понятия стратегической согласованности (англ. strategic consistency) и стратегического выравнивания (англ. strategic alignment) [14; 18]. Эти категории рассматриваются в рамках более широкой концепции стратегического соответствия [15; 20]. Первоначально концепция стратегического соответствия была разработана в исследованиях корпоративного управления для анализа взаимосвязи между стратегией организации, ее структурой и механизмами реализации. Вместе с тем последующее развитие подходов к публичному управлению показало возможность ее применения к территориальным системам управления. Такое применение обусловлено тем, что как в корпоративных, так и в муниципальных системах возникает необходимость обеспечения соответствия между стратегическими целями, организационными механизмами их достижения и инструментами практической реализации [5, с. 97]. Несмотря на различие конечных целей деятельности коммерческих организаций и органов публичной власти, логика согласования стратегического целеполагания и управленческих действий сохраняет универсальный характер, что позволяет использовать концепцию стратегического соответствия для анализа взаимодействия стратегического планирования и мастер-планирования на муниципальном уровне.

Применительно к муниципальному уровню концепция стратегического соответствия позволяет рассматривать стратегическое планирование и мастер-планирование как взаимосвязанные элементы единой системы управления развитием территории. Их интеграция предполагает как содержательную согласованность документов, так и организационно-управленческое выравнивание процессов реализации.

Для задач настоящего исследования целесообразно методологически разграничить механизмы стратегической согласованности и стратегического выравнивания. В таксономии стратегического выравнивания, разработанной применительно к бизнес-структурам, это различие проводится следующим образом: выравнивание описывает иерархическую сонастройку стратегических инструментов в определенный момент времени, тогда как согласованность обозначает более гибкое соотнесение этих инструментов друг с другом, обеспечивающее преемственность и реакцию на сигналы внешней среды [16].

В логике настоящего исследования данные категории интерпретируются следующим образом. Стратегическая согласованность (механизм согласованности) обеспечивает горизонтальную увязку и непротиворечивость документов стратегического и территориального планирования, а также последовательность их разработки и реализации на муниципальном уровне. Акцент в этом случае делается на координационных и институциональных аспектах работы с комплексом плановых документов, а также на создании условий для синхронизации управленческих действий. Стратегическая согласованность, таким образом, выступает механизмом совместимости элементов системы планирования (стратегического, территориального и бюджетного) и отражает степень их содержательного и функционального соответствия. Подобное понимание согласованности соответствует подходам, рассматривающим интеграцию документов стратегического управления как многоаспектный процесс. Выделяются содержательный, процедурный, административный и секторальный аспекты интеграции политик, планов и программ на местном уровне, подчеркивая, что согласованность достигается не только посредством увязки целей и задач, но и через координацию процедур, участников и механизмов принятия решений [17].

Стратегическое выравнивание (механизм выравнивания), в свою очередь, обеспечивает вертикальную сонаправленность, предполагающую адаптацию нижестоящих уровней управления к стратегическим целям верхнего уровня. В рамках стратегического выравнивания ключевое значение приобретают приведение организационной структуры в соответствие с выбранными стратегическими приоритетами, ориентация подразделений на достижение общих целей, их вертикальная декомпозиция целей и их трансляция в инструменты практической реализации: программы, проекты, меры и мероприятия. Одной из технологий стратегического выравнивания является каскадирование управленческих решений.

Соответственно, стратегическая согласованность обеспечивает непротиворечивость документов планирования, а стратегическое выравнивание связывает цели, задачи и инструменты их реализации на разных уровнях муниципального управления. Предлагаемое разграничение механизмов стратегической согласованности и стратегического выравнивания носит аналитический характер и позволяет выделить различия в объектах воздействия, типах управленческих связей и способах реализации стратегических приоритетов на муниципальном уровне. Сравнительная характеристика данных механизмов представлена в табл. 1.

*Таблица 1.*

**Сравнительная характеристика механизмов стратегической согласованности и стратегического выравнивания в контексте муниципального управления ***

**Table 1.** A Comparative Analysis of the Mechanisms of Strategic Alignment and Strategic Harmonization in the Context of Municipal Governance *

| Критерий | Стратегическая согласованность | Стратегическое выравнивание |
|---|---|---|
| Основная направленность | Обеспечение непротиворечивости документов и решений | Обеспечение реализации стратегических целей |
| Тип управленческих связей | Горизонтальные (координационные) | Вертикальные (иерархические) |
| Объект воздействия | Документы стратегического, территориального и бюджетного планирования | Система управления и механизмы реализации |
| Ключевая задача | Согласование приоритетов и процедур | Трансляция стратегических целей в практическую деятельность |
| Основные инструменты | Межведомственная координация, согласительные процедуры, синхронизация документов | Декомпозиция целей, каскадирование показателей, проектное управление |
| Уровень проявления | Межотраслевой и межведомственный | Межуровневый и внутриорганизационный |
| Результат | Совместимость документов и управленческих решений | Сонаправленность деятельности участников реализации стратегии |
| Риск при отсутствии | Конфликты целей и противоречия между документами | Разрыв между стратегическим целеполаганием и реализацией |
| Логика функционирования | Обеспечение институциональной совместимости системы планирования | Обеспечение реализации стратегических целей через управленческие механизмы |

* Составлено автором
* Compiled by the author

Опора на это разграничение позволяет по-новому интерпретировать подходы российских исследователей к интеграции мастер-планирования в систему стратегического и территориального планирования на муниципальном уровне. В данном контексте анализ литературы осуществляется с точки зрения двух механизмов: стратегической согласованности и стратегического выравнивания.

В научной и экспертной среде мастер-планы нередко сопоставляются с генеральными планами [7, с. 100]. Такой подход преимущественно соотносится с механизмом стратегической согласованности, поскольку акцентиру-

ет институциональную и документарную увязку уровней территориального планирования. В ряде исследований, напротив, мастер-план трактуется как стратегический документ комплексного развития территории, обеспечивающий увязку градостроительной и социально-экономической политики. Генеральный план в такой логике рассматривается преимущественно как инструмент последующей детализации и реализации положений стратегического мастер-плана. В этом случае усиливается элемент стратегического выравнивания, связанный с трансляцией стратегических решений в пространственные и проектные инструменты реализации.

Результаты анализа российских мастер-планов показывают, что значительная часть их содержания включает элементы, характерные для стратегий социально-экономического развития: стратегический анализ, целеполагание, сценарное прогнозирование и формирование приоритетов развития. В этой связи обоснованной представляется модель, при которой мастер-план концентрируется на концептуальных аспектах социально-экономического и пространственного развития территории, тогда как технические и регламентные положения переносятся в иные документы системы планирования [4, с. 57]. Данная модель сочетает оба механизма: стратегическую согласованность (на уровне распределения функций документов) и стратегическое выравнивание (на уровне трансляции целей в инструменты реализации).

Вместе с тем нормативно закрепленная модель соотношения мастер-планов и документов стратегического планирования в российской системе публичного управления отсутствует, а научные подходы к их интеграции остаются недостаточно разработанными. Исследователи указывают на риски дублирования функций документов, возникновения противоречий между ними и нарушения системности муниципального управления развитием территорий [13, с. 148-149]. Эти проблемы в основном относятся к дефициту стратегической согласованности в системе планирования. В научной литературе предпринимаются попытки систематизировать подходы к увязке стратегического и территориального планирования. Так, А. А. Сурнина выделяет ресурсные, информационные, организационно-процедурные и законодательные барьеры этого процесса, а также предлагает классификацию методик их согласования. Однако существующие подходы преимущественно ориентированы на выявление факторов сближения и в меньшей степени раскрывают механизмы практической синхронизации документов стратегического и пространственного планирования в рамках единой управленческой модели [9, с. 109]. Таким образом, они пре-

имущественно относятся к логике стратегической согласованности, тогда как вопросы стратегического выравнивания остаются недостаточно разработанными.

В исследовании Е. И. Москвитиной анализируется зарубежный опыт интеграции мастер-планирования в систему стратегического планирования территориального развития. Автор обращает внимание на необходимость учета экологического компонента при согласовании стратегических и пространственных решений и рассматривает стратегическую экологическую оценку как один из возможных механизмов такой интеграции [8, с. 214]. В целом зарубежный опыт демонстрирует тенденцию к усилению взаимосвязи стратегического целеполагания и пространственного планирования как основы устойчивого территориального развития [3, с. 326; 10, с. 288]. Этот подход можно соотнести как с механизмом согласованности, проявляющимися в интеграции процедур, так и с механизмами выравнивания, связанными с учетом экологических и пространственных ограничений в целеполагании.

В качестве иллюстрации сложной модели взаимодействия стратегического и пространственного планирования может рассматриваться опыт Москвы как города федерального значения с многоуровневой системой стратегического управления. В модели, представленной И. Н. Ильиной, мастер-план Москвы рассматривается как верхнеуровневый документ пространственного развития, определяющий стратегические направления преобразования территории, а генеральный план – как инструмент их последующей детализации и реализации. В данной интерпретации стратегический мастер-план фактически выполняет функции документа, задающего цели, приоритеты и общее видение территориальных преобразований, тогда как генеральный план обеспечивает нормативную и проектную детализацию соответствующих решений. Вместе с тем подобный подход усложняет систему территориального планирования, поскольку предполагает разработку дополнительного документа, статус которого нормативно не определен и который во многом дублирует функции стратегии социально-экономического развития [7, с. 101-102]. Эта модель преимущественно относится к механизму стратегической согласованности, поскольку заостряет проблему институциональной дублируемости документов.

По мнению Т. А. Журавлевой, в существующей системе стратегического планирования возможны несколько форматов взаимосвязи концептуальных документов: самостоятельное, но взаимосвязанное существование стратегий социально-экономического и пространственного развития;

модель, в которой мастер-план интегрирует стратегию пространственного развития и отдельные положения стратегии социально-экономического развития; а также локальное мастер-планирование, предполагающее параллельную разработку мастер-плана наряду с базовыми стратегическими документами. Последний подход, по мнению автора, может использоваться в условиях ограниченности ресурсов, необходимых для комплексных разработок и обеспечения требуемых темпов их подготовки и реализации [6, с. 174-175]. Первая и третья модели преимущественно соответствуют логике стратегической согласованности, тогда как интеграционная модель ближе к механизму стратегического выравнивания.

В работе Л. К. Бабаяна мастер-планирование рассматривается как инструмент разработки новых либо актуализации действующих документов стратегического планирования муниципального образования. В рамках этого подхода мастер-план может выступать в качестве концептуальной основы муниципальной стратегии: его целевой блок интегрируется в стратегию, а проектно-программный – в план мероприятий по ее реализации. Кроме того, мастер-план может использоваться как аналитико-проектный инструмент корректировки уже действующих стратегических документов [2, с. 683-684]. Данный подход в большей степени соответствует механизму стратегического выравнивания, поскольку предполагает каскадирование целей в программные и проектные инструменты реализации.

Примечательно, что необходимость консолидации стратегического и пространственного компонентов территориального развития получила отражение и в федеральной повестке. Так, проект методических рекомендаций по мастер-планированию, курируемый Минэкономразвития России, предусматривает включение в структуру мастер-плана стратегического блока, содержащего элементы целеполагания, сценарного анализа и определения приоритетов территориального развития. Это свидетельствует о формирующейся тенденции институционального сближения мастер-планирования и стратегического планирования в системе муниципального управления [12, с. 105]. Однако даже в этих рекомендациях сохраняются методологические пробелы, касающиеся содержания и статуса мастер-планирования [12, с. 116]. В целом данная инициатива отражает усиление механизма стратегической согласованности на институциональном уровне.

Анализ изученных источников показывает, что большинство существующих исследований сосредоточено преимущественно на проблематике стратегической согласованности документов стратегического планирования и градостроительного регулирования. Основное внимание уделяется вопро-

сам концептуальной непротиворечивости их положений, институциональной сходимости и функциональному распределению ролей между муниципальными стратегиями, мастер-планами, генеральными планами и другими документами. Иными словами, в центре этих исследований находится возможность их бесконфликтного сосуществования. В рамках данных подходов мастер-планирование рассматривается как инструмент совместимости и центр согласования стратегических и территориальных приоритетов развития муниципальных образований. Данный вывод согласуется с результатами зарубежных исследований стратегического пространственного планирования, в соответствии с которыми наличие стратегического документа само по себе не гарантирует формирования стратегически ориентированной практики управления развитием территории [19].

На основе проведенного анализа можно сделать несколько выводов.

Во-первых, мастер-планирование часто сводится к функции обеспечения согласованности, тогда как его управленческий потенциал как инструмента реализации стратегических целей остается вторичным. В то же время значительно менее разработано направление, связанное со стратегическим выравниванием системы муниципального управления. В научных работах недостаточно раскрываются механизмы вертикальной декомпозиции стратегического целеполагания, технологии адаптации организационной структуры муниципального управления к приоритетам развития, а также способы трансляции этих приоритетов в инструменты проектной и пространственной реализации.

Во-вторых, это означает, что существующие исследования описывают преимущественно «проблему согласования документов», но не формируют целостного представления о механизме реализации стратегии как управленческого процесса.

Для уточнения различия между механизмами целесообразно обозначить основные элементы каждого из них.

К механизму стратегической согласованности могут быть отнесены:

– формирование разделяемого на политическом и административном уровнях муниципального управления стратегического видения развития территории;

– обеспечение содержательной взаимосвязи муниципальных политик в сфере пространственного, социально-экономического, инфраструктурного и бюджетного планирования;

– межмуниципальное взаимодействие при разработке и реализации стратегических направлений и инициатив;

– синхронизация сроков подготовки, актуализации и реализации документов стратегического и территориального планирования;

– формирование единой системы индикаторов и мониторинга достижения стратегических целей развития муниципального образования;

– институционализация процедур межведомственного согласования и общественного участия;

– использование механизмов государственно-частного партнерства.

К механизмам стратегического выравнивания могут быть отнесены:

– декомпозиция стратегических целей региона на муниципальный уровень;

– встраивание стратегических приоритетов в муниципальные программы, проекты и KPI органов местного самоуправления;

– создание проектных офисов стратегического управления;

– закрепление персональной ответственности должностных лиц за достижение стратегически значимых результатов;

– использование цифровых систем мониторинга реализации решений.

В системе муниципального стратегического планирования Российской Федерации наблюдается функциональное разделение между документами, определяющими долгосрочные цели социально-экономического развития, и инструментами пространственного регулирования территории. Несмотря на формальное наличие механизмов согласования, данные подсистемы часто развиваются автономно, что приводит к разрыву между стратегическим целеполаганием и его территориальной реализацией. В этой связи целесообразно различать два взаимосвязанных, но функционально различных механизма интеграции: стратегическую согласованность и стратегическое выравнивание.

Стратегическая согласованность отражает способность системы планирования обеспечивать непротиворечивость стратегических и пространственных документов, а также координацию процедур их разработки. Данный механизм преимущественно ориентирован на горизонтальные связи между участниками планирования и направлен на снижение институциональной фрагментации.

Стратегическое выравнивание, напротив, характеризует вертикальную логику интеграции, обеспечивающую трансляцию стратегических целей в программы, проекты и инструменты реализации. Его ключевая функция заключается в обеспечении управленческой связности между уровнями принятия решений и механизмами реализации стратегии.

Таким образом, если стратегическая согласованность обеспечивает формальную и содержательную совместимость документов, то стратегическое выравнивание формирует механизм их практической реализации. Разрыв между

этими механизмами объясняет ограниченную эффективность интеграции мастер-планирования в систему муниципального стратегического управления.

**Заключение**

Проведенное исследование позволило уточнить структуру взаимодействия мастер-планирования и стратегического планирования на муниципальном уровне и выявить их функциональное разграничение в системе муниципального управления.

Установлено, что существующие подходы к интеграции данных инструментов преимущественно концентрируются на обеспечении стратегической согласованности, выражающейся в достижении непротиворечивости документов стратегического и территориального планирования и координации процедур их разработки. Однако данный механизм не обеспечивает автоматического перехода к реализации стратегических целей.

Вторым, недостаточно разработанным уровнем интеграции выступает стратегическое выравнивание, обеспечивающее вертикальную связность между стратегическими целями и инструментами их практической реализации. Оно включает декомпозицию целей, их трансляцию в программы и проекты, а также организационное закрепление ответственности за достижение результатов.

Таким образом, интеграция мастер-планирования и стратегического планирования представляет собой двухконтурную систему, в которой стратегическая согласованность формирует институциональную совместимость документов, а стратегическое выравнивание обеспечивает их реализационную связанность.

Основной теоретический вывод заключается в том, что недостаточная эффективность интеграции мастер-планирования в муниципальную систему управления обусловлена разрывом между механизмами согласованности и выравнивания.

Предложенный концептуальный подход носит аналитический характер и может быть использован для дальнейших эмпирических исследований, направленных на оценку степени интеграции стратегического и пространственного планирования в конкретных муниципальных практиках.

***Список литературы***

1. Академия городских технологий «Среда». (2026). *Мастер-планы городов России 2026: единый документ и цифровая трансформация территорий*. Получено с https://sreda-academy.ru/publications/master-plany-gorodov-rossii-2026-edinyy-dokument-i-tsifrovaya-transformatsiya-territoriy

2. Бабаян, Л. К. (2026). Интеграция процесса мастер-планирования в систему стратегического планирования в муниципальных образованиях. *Вестник Академии знаний*, *1*(72), 681–684. EDN: https://elibrary.ru/LLQJHS
3. Бартошевич, И. А. (2025). Лучшие практики зарубежного опыта интеграции в систему стратегического планирования мастер-планирования на региональном уровне. *Экономика строительства*, *7*, 325–327. EDN: https://elibrary.ru/XAHWLK
4. Гресь, Р. А., Жихаревич, Б. С., & Прибышин, Т. К. (2025). Между стратегией и генпланом: анализ содержания 29 мастер-планов. *Региональные исследования*, *2*(88), 49–65. https://doi.org/10.5922/1994-5280-2025-2-4. EDN: https://elibrary.ru/AWEAZJ
5. Дмитриева, Е. О. (2026). Концептуальные развилки стратегического планирования на муниципальном уровне: от выбора подходов к управленческим эффектам. *Менеджер*, *1*(115), 96–111. EDN: https://elibrary.ru/YFWHEP
6. Журавлева, Т. А. (2024). Стратегический мастер-план города: инструмент эффективного управления или «лишний» документ? *Вестник КРАУНЦ. Гуманитарные науки*, *1*(43), 170–175. EDN: https://elibrary.ru/FZWLUQ
7. Ильина, И. Н. (2024). Изменение подходов к процессу генерального планирования городов: трансформация смысла или смена названия. *Вопросы государственного и муниципального управления*, *1*, 84–109. https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-1-84-109. EDN: https://elibrary.ru/AVYUHQ
8. Москвитина, Е. И. (2025). Зарубежный опыт интеграции мастер-планирования в систему стратегического планирования. *Экономика строительства*, *7*, 213–215. EDN: https://elibrary.ru/HMUGUZ
9. Сурнина, А. А. (2025). Интеграция территориального и стратегического планирования региона: теоретические модели и практические барьеры. *Вестник экономики, права и социологии*, *3*, 106–111. https://doi.org/10.24412/1998-5533-2025-3-106-111. EDN: https://elibrary.ru/LWFFGE
10. Татарников, А. А. (2025). Зарубежная практика внедрения мастер-планов в систему стратегического планирования пространственным развитием. *Вестник Академии знаний*, *6*(71), 686–689. EDN: https://elibrary.ru/ASQQPB
11. Российская Федерация. (2014). *Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»*.
12. Шарма, Е. И., & Жильцова, А. Ю. (2026). Сравнительный обзор современного подхода к мастер-планированию в России и идей стратегического планирования В. Л. Глазычева. В *Метод Глазычева* (сс. 103–117). Издательский дом «Дело» РАНХиГС.
13. Шпакова, Р. Н., & Городецкий, Д. И. (2025). Мастер-планы в системе стратегического планирования муниципальных образований. *Государственное управ-*

*ление. Электронный вестник*, *110*, 148–165. https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-110-2025-148-165. EDN: https://elibrary.ru/IVRUQQ

14. Bunch, B. S. (2017). Linking planning with budgeting: Examining linkages between general plans and capital improvement plans. *Journal of Planning Education and Research*, *37*(4), 452–466. https://doi.org/10.1177/0739456X17715307
15. Chorn, N. H. (1991). The "Alignment" theory: Creating strategic fit. *Management Decision*, *29*(1).
16. Contador, J. C., Cardoso, W., Contador, J. L., & Spinola, M. de M. (2020). Taxonomy of organizational alignment: Implications for data-driven sustainable performance of firms and supply chains. *Journal of Enterprise Information Management*. https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2020-0046. EDN: https://elibrary.ru/JFSXLI
17. De Wulf, N., Voets, J., & Molenveld, A. (2023). Policy coordination and integration in local government: Perspectives on barriers. *Policy & Politics*, *51*(3), 530–549. https://doi.org/10.1332/030557321x16844319692777. EDN: https://elibrary.ru/NXRXVV
18. Johnsen, A. (2020). Alignment of strategy and structure in local government. *Public Money & Management*, *40*(6), 429–437. https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1715093. EDN: https://elibrary.ru/IPYUWM
19. Persson, C. (2019). Perform or conform? Looking for the strategic in municipal spatial planning in Sweden. *European Planning Studies*, *27*(8), 1563–1582. https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1614150. EDN: https://elibrary.ru/VDMWZC
20. Venkatraman, N., Henderson, J. C., & Oldach, S. (1993). Continuous strategic alignment: Exploiting information technology capabilities for competitive success. *European Management Journal*, *11*(2), 139–149. https://doi.org/10.1016/0263-2373(93)90037-I

## *References*

1. Academy of Urban Technologies "Sreda". (2026). *Master plans of Russian cities 2026: A unified document and digital transformation of territories*. Retrieved from https://sreda-academy.ru/publications/master-plany-gorodov-rossii-2026-edinyy-dokument-i-tsifrovaya-transformatsiya-territoriy
2. Babayan, L. K. (2026). Integration of the master planning process into the strategic planning system in municipalities. *Vestnik Akademii Znaniy*, *1*(72), 681–684. EDN: https://elibrary.ru/LLQJHS
3. Bartoshevich, I. A. (2025). Best practices of foreign experience in integrating master planning into the strategic planning system at the regional level. *Ekonomika Stroitelstva*, *7*, 325–327. EDN: https://elibrary.ru/XAHWLK
4. Gres, R. A., Zhikharevich, B. S., & Pribyshin, T. K. (2025). Between strategy and master plan: An analysis of the content of 29 master plans. *Regionalnye Issledo-*

*vaniya*, *2*(88), 49–65. https://doi.org/10.5922/1994-5280-2025-2-4. EDN: https://elibrary.ru/AWEAZJ

5. Dmitrieva, E. O. (2026). Conceptual forks in strategic planning at the municipal level: From the choice of approaches to management effects. *Menedzher*, *1*(115), 96–111. EDN: https://elibrary.ru/YFWHEP
6. Zhuravleva, T. A. (2024). Strategic master plan of a city: A tool for effective management or an "unnecessary" document? *Vestnik KRAUNTS. Gumanitarnye Nauki*, *1*(43), 170–175. EDN: https://elibrary.ru/FZWLUQ
7. Ilyina, I. N. (2024). Changing approaches to the city general planning process: Transformation of meaning or a change of name. *Voprosy Gosudarstvennogo i Munitsipalnogo Upravleniya*, *1*, 84–109. https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-1-84-109. EDN: https://elibrary.ru/AVYUHQ
8. Moskvitina, E. I. (2025). Foreign experience in integrating master planning into the strategic planning system. *Ekonomika Stroitelstva*, *7*, 213–215. EDN: https://elibrary.ru/HMUGUZ
9. Surnina, A. A. (2025). Integration of territorial and strategic planning in a region: Theoretical models and practical barriers. *Vestnik Ekonomiki, Prava i Sotsiologii*, *3*, 106–111. https://doi.org/10.24412/1998-5533-2025-3-106-111. EDN: https://elibrary.ru/LWFFGE
10. Tatarnikov, A. A. (2025). Foreign practice of implementing master plans in the strategic planning system for spatial development. *Vestnik Akademii Znaniy*, *6*(71), 686–689. EDN: https://elibrary.ru/ASQQPB
11. Russian Federation. (2014). Federal Law No. 172-FZ of June 28, 2014, "On Strategic Planning in the Russian Federation."
12. Sharma, E. I., & Zhiltsova, A. Yu. (2026). A comparative review of the modern approach to master planning in Russia and V. L. Glazychev's ideas of strategic planning. In *The Glazychev Method* (pp. 103–117). Publishing House "Delo", RANEPA.
13. Shpakova, R. N., & Gorodetsky, D. I. (2025). Master plans in the strategic planning system of municipalities. *Gosudarstvennoe Upravlenie. Elektronnyy Vestnik*, *110*, 148–165. https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-110-2025-148-165. EDN: https://elibrary.ru/IVRUQQ
14. Bunch, B. S. (2017). Linking planning with budgeting: Examining linkages between general plans and capital improvement plans. *Journal of Planning Education and Research*, *37*(4), 452–466. https://doi.org/10.1177/0739456X17715307
15. Chorn, N. H. (1991). The "alignment" theory: Creating strategic fit. *Management Decision*, *29*(1).
16. Contador, J. C., Cardoso, W., Contador, J. L., & Spinola, M. de M. (2020). Taxonomy of organizational alignment: Implications for data-driven sustainable performance

of firms and supply chains. *Journal of Enterprise Information Management*. https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2020-0046. EDN: https://elibrary.ru/JFSXLI

17. De Wulf, N., Voets, J., & Molenveld, A. (2023). Policy coordination and integration in local government: Perspectives on barriers. *Policy & Politics*, *51*(3), 530–549. https://doi.org/10.1332/030557321x16844319692777. EDN: https://elibrary.ru/NXRXVV
18. Johnsen, A. (2020). Alignment of strategy and structure in local government. *Public Money & Management*, *40*(6), 429–437. https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1715093. EDN: https://elibrary.ru/IPYUWM
19. Persson, C. (2019). Perform or conform? Looking for the strategic in municipal spatial planning in Sweden. *European Planning Studies*, *27*(8), 1563–1582. https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1614150. EDN: https://elibrary.ru/VDMWZC
20. Venkatraman, N., Henderson, J. C., & Oldach, S. (1993). Continuous strategic alignment: Exploiting information technology capabilities for competitive success. *European Management Journal*, *11*(2), 139–149. https://doi.org/10.1016/0263-2373(93)90037-I

**ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ**

**Дмитриева Елена Олеговна,** канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры «Национальная и мировая экономика»
*Самарский государственный технический университет*
*ул. Молодогвардейская, 244, г. Самара, 443100, Российская Федерация*
*dmitr-el@mail.ru*
*ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5184-1705*

**DATA ABOUT THE AUTHOR**

**Elena O. Dmitrieva,** Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor in the Department of National and World Economics
*Samara State Technical University*
*244, Molodogvardeyskaya Str., Samara, 443100, Russian Federation*
*dmitr-el@mail.ru*
*ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5184-1705*

Поступила 24.05.2025 Received 24.05.2025
После рецензирования 20.06.2025 Revised 20.06.2025
Принята 23.06.2025 Accepted 23.06.2025