

DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-4

JEL Classification: R58

## Перспективы инкрементального подхода в стратегическом планировании социально-экономического развития сельских муниципальных образований

Е.А. Белоусова<sup>1</sup>, Е.И. Кайбичева<sup>1</sup><sup>1</sup> Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, РФ

**Аннотация.** Инкрементальный подход в стратегическом управлении и планировании характеризуется как постепенный, поэтапный процесс непрерывного совершенствования существующих механизмов и их актуализации для осуществления необходимых стратегических маневров, который предполагает вовлечение разных групп стейкхолдеров. Стратегическое планирование в целях обеспечения сбалансированного социально-экономического развития страны, ее регионов и муниципальных образований становится все более непростой задачей ввиду девальвации инструментария прогнозирования. Для сельских муниципальных образований ситуация осложняется ограниченностью их финансовых, временных, информационных ресурсов. Исследование направлено на определение перспектив применения инкрементального подхода в стратегическом планировании социально-экономического развития сельских муниципалитетов на примере РФ. Методологически исследование опирается на теоретические положения региональной и сельской экономики, использование инкрементального подхода. Методы работы включали систематизацию, индукцию, дедукцию, компаративный и контент-анализ. Информационную базу составили стратегии девяти муниципальных районов Уральского федерального округа, выбранных согласно параметрам плотности населения и доли сельского населения. По результатам обзора литературы выявлены преимущества формирования стратегий развития сельских муниципалитетов на основе принципов инкрементализма: возможность консолидации и координирования усилий различных групп стейкхолдеров; построение системы сдержек и противовесов в ходе принятия решений; снижение издержек благодаря поэтапному урегулированию социально-экономических вопросов; содействие гибким и нетривиальным решениям, требующимся ввиду уникальности локальных ситуаций. Установлено, что трансформация роли сельских территорий на постиндустриальном этапе находит отражение в миссиях развития муниципальных районов. В их стратегиях также учитываются риски, присущие им как сельским муниципальным образованиям (демографическое сжатие, экологические риски, транспортная доступность, локальная ресурсная зависимость). Исследование показало, что в стратегировании социально-экономического развития муниципальных районов потенциал инкрементального подхода используется ограниченно, тогда как его применение могло бы повысить эффективность указанного процесса.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование; инкрементальный подход; муниципальное образование; муниципальный район; сельские территории; социально-экономическое развитие; сжатие сельского пространства.

**Финансирование:** Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 20-010-00824 «Инкрементальный подход к формированию и реализации стратегий социально-экономического развития регионов различных иерархических уровней Российской Федерации: единые правила стратегирования».

**Дата поступления статьи:** 10 ноября 2021 г.

**Ссылка для цитирования:** Белоусова Е.А., Кайбичева Е.И. (2022). Перспективы инкрементального подхода в стратегическом планировании социально-экономического развития сельских муниципальных образований // Управленец. Т. 13, № 1. С. 49–67. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-4.

## Prospects of incremental approach in strategic planning of rural municipalities' socio-economic development

Elizaveta A. Belousova<sup>1</sup>, Catherine I. Kaibicheva<sup>1</sup><sup>1</sup> Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

**Abstract.** Incremental approach in strategic management and planning is a gradual, step-by-step process of continuous improvement of the existing mechanisms as well as their revision for making necessary strategic manoeuvres that implies the involvement of different groups of stakeholders. Ensuring balanced socioeconomic development of a country, its regions and municipalities through strategic planning has become increasingly difficult in conditions of the unfolding crisis of the social forecasting. For rural municipalities this is an even more challenging task because their financial, time and information resources are rather limited. The research aims to assess the prospects of applying the incremental approach in strategic planning of socioeconomic development of rural municipalities considering the case of municipal districts of the Russian Federation. Methodologically, the study relies on regional and rural economics and adopts the incremental approach. The methods include systematisation, induction, deduction, comparative and content analysis. The review of the literature allowed concluding that rural municipalities can benefit from pursuing the incremental approach in their strategic planning in a number of instances. First, the approach holds considerable potential for consolidating and coordinating the efforts of various groups of stakeholders. Second,

it stimulates building a system of checks and balances in strategic decision-making. Third, the approach decreases costs due to addressing socioeconomic issues step-wise, and finally, favours flexible and non-trivial solutions required by unique local situations. For our examination, we selected the strategies of nine municipal districts of the Ural Federal District (Russia) based on the criteria of population density and share of rural populations. The analysis revealed that the mission statement of the municipal districts reflects the transformation of the role of rural areas in the post-industrial society, and the strategies provide for risks typical of municipal districts as rural municipalities (demographic shrinkage, environmental risks, transport accessibility, lock-ins to resource dependency). The research demonstrated that in the strategic planning of socioeconomic development of municipal districts the potential of the incremental approach is exploited insufficiently, while the application of its principles could have made the process more effective.

**Keywords:** strategic planning; incremental approach; municipality; municipal district; rural areas; socioeconomic development; rural shrinkage.

**Funding:** The paper is funded by the Russian Foundation for Basic Research (RFFI) within the framework of the scientific project no. 20-010-00824 "Incremental approach to the formation and implementation of socio-economic development strategies for the Russian Federation regions of different hierarchical levels: uniform rules of strategizing".

**Paper submitted:** November 10, 2021

**For citation:** Belousova E.A., Kaibicheva C.I. (2022). Prospects of incremental approach in strategic planning of rural municipalities' socio-economic development. *Upravlenets / The Manager*, vol. 13, no. 1, pp. 49–67. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-4.

## ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое планирование, согласно определению Дж. М. Брайсона, – это «упорядоченные усилия по выработке фундаментальных решений и действий, которые формируют и направляют то, что представляет собой организация (или другой объект), что она делает и почему она это делает» [Bryson, Edwards, Slyke, 2018]. В национальной экономике эти усилия нацелены на выработку системного понимания путей развития общества и экономики с учетом внешних и внутренних факторов, а также на определение наиболее эффективных направлений использования ресурсов для повышения экономического благополучия населения. Кроме того, стратегическое планирование выступает инструментом государственной политики, позволяющим управлять системой балансов на уровне страны, региона, муниципального образования.

Необходимость сбалансированного развития национальной экономики в рамках планового хозяйства отстаивалась еще советской региональной наукой. Так, А.Е. Пробст писал, что единое социалистическое планирование выдвигает требование гармоничности (оптимальной пропорциональности) всех элементов народного хозяйства, которую обеспечивают три составляющие:

- пропорциональность во времени (оптимальное соотношение темпов развития, гарантирующее непрерывность расширенного воспроизводства без кризисов);
- гармоничная структура общественного производства (оптимальное соотношение отдельных отраслей и элементов при расширенном воспроизводстве);
- пропорциональность общественного производства в пространстве (гармоничное распределение его по территории страны или внутри района) [Пробст, 1982, с. 7].

Единственное, что в современных условиях является дискуссионным, – это тезис о расширенном воспроиз-

водстве. Тем не менее представление о сбалансированности экономики благодаря триединой системе балансов (во времени, пространстве и по структуре) можно считать актуальным.

Обеспечение сбалансированного социально-экономического развития на разных уровнях (национальном, региональном, муниципальном) становится всё более непростой задачей. Рост турбулентности в экономике ввиду циркуляции невероятно большого количества информации, а также запрос на большую прозрачность решений органов государственной власти существенно усложнили составление документов стратегического планирования. В настоящее время экономика России сталкивается со значительными сложностями, в числе которых высокая дифференциация регионов по уровню социально-экономического развития, реализация внешнеполитических рисков, демографические вызовы. Кроме того, всё чаще возникают сомнения по поводу того, что максимизация эффективности или дохода является наилучшим средством повышения уровня и качества жизни населения.

Альтернативные взгляды на результаты экономического развития общества вносят коррективы в процесс стратегического планирования. Ответить на указанные вызовы позволяет инкрементальный подход к формированию и реализации стратегий социально-экономического развития территорий – постепенный, поэтапный, осмысленный процесс, предусматривающий непрерывное совершенствование существующих механизмов и их своевременную актуализацию для осуществления необходимых стратегических маневров, основанный на вовлечении не только представителей элиты, но и других групп стейкхолдеров [Antipin, Vlasova, 2020].

С учетом сказанного представляется интересным тестирование гипотезы о возможности дизайна стратегий социально-экономического развития на вну-

трирегиональном, локальном уровне на основе указанного подхода.

Цель исследования – анализ практики стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных районов для определения перспектив использования инкрементального подхода.

Выбор объекта исследования обусловлен несколькими обстоятельствами. Во-первых, муниципальные районы, в отличие от городских и муниципальных округов, представляют собой двухуровневую систему муниципального устройства, где нижний уровень формируют сельские и городские поселения, что означает необходимость учета интересов разноуровневых иерархических единиц в одной муниципальной стратегии. Во-вторых, данные районы относятся к сельским муниципальным образованиям (как минимум на основе демографического критерия). В-третьих, их стратегическому планированию уделено сравнительно мало внимания в системе внутрирегионального управления, несмотря на то, что они являются вторым по численности видом муниципальных образований после городских и сельских поселений.

Цель работы предопределила необходимость решения следующих задач:

- 1) исследовать потенциал инкрементального подхода к стратегическому планированию социально-экономического развития сельских муниципальных образований;
- 2) определить методику анализа стратегий социально-экономического развития муниципальных районов;
- 3) провести анализ стратегий социально-экономического развития муниципальных районов УрФО в части применения инкрементального подхода к стратегированию.

### **ИНКРЕМЕНТАЛИЗМ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ**

Основы теории инкрементализма как модели управления заложили Ч.Э. Линдблом [Lindblom, 1959] и Дж.Б. Куинн [Quinn, 1978]. Во второй половине XX в. нарастали темпы изменения окружения и внешней среды функционирования предприятий, что привело к значительному скептицизму в отношении традиционной формальной модели всестороннего планирования (*rational comprehensive method*) [Lindblom, 1959, p. 81], основанной на рационализации принятия решений. Инкрементализм смог составить конкуренцию доминировавшей на тот момент концепции выбора стратегии как процессу рационального анализа, результатом которого становятся решения, характеризующиеся максимизацией ценности, и предложил альтернативные руководящие правила или принципы [Hayes, 2006].

Обосновывая иной подход к принятию стратегических решений, Ч.Э. Линдблом подчеркивал, что рационализация не отвечает вызовам времени, поскольку

требует интеллектуальных возможностей и источников информации, которыми лица, принимающие решения, не обладают, а также выглядит абсурдной в условиях, когда ресурс времени и финансовые средства, предназначенные для устранения проблемы, ограничены [Lindblom, 1959, p. 80]. Очевидно, что в современных экономических условиях указанные факторы только усилили свое влияние.

Новый подход ученый назвал методом последовательных сравнительных изменений, ограниченных по объему (*successive limited comparisons*), и выделил следующие его характеристики:

- выбор обладающих ценностью целей и эмпирический анализ требуемых действий неотличимы друг от друга и тесно переплетены;
- поскольку средства и результаты неотличимы друг от друга, отсутствует необходимость проводить анализ «средства – результаты» или объем этого анализа ограничен;
- подтверждением качества принятого решения служит согласие разных участников, при этом они не обязательно должны считать выбранное средство наиболее удачным для достижения цели;
- радикальным образом ограничивается объем анализа, поскольку можно пренебречь: 1) значимыми последствиями анализа; 2) альтернативными потенциальными решениями; 3) значимыми ценностями, на которые повлияет решение;
- наличие последовательности изменений намного сокращает степень использования теории или полностью устраняет такую необходимость.

Ч.Э. Линдблом признавал недостатки новой концепции управления, а также подчеркивал, что при любом подходе управление – очень «шероховатый» процесс: «мудрый администратор впоследствии ожидает, что его решения позволят достичь только части результатов, на которые он надеется, и одновременно понимает, что они приведут к ряду непредвиденных последствий, которых он предпочел бы избежать» [Lindblom, 1959, p. 86]. Однако если управление осуществляется с помощью инкрементальных (добавочных) изменений, избежать серьезных и длительных ошибок оказывается возможным по нескольким причинам. Во-первых, предыдущие шаги становятся опытом, предупреждающим о возможных последствиях аналогичной цепочки действий. Во-вторых, лицу, принимающему решение, не приходится делать большие «прыжки к целям», которые требуют масштабных неосуществимых прогнозов, поскольку он никогда не ждет, что его действия решат проблему раз и навсегда. В-третьих, его решение – только один шаг, и, если он успешен, второй можно совершить незамедлительно. В-четвертых, двигаясь шаг за шагом, администратор имеет возможность проверять свои ожидания и предположения относительно результатов действий. Наконец, исправить ошибку можно достаточно бы-

стро, в отличие от ситуации, когда действия более масштабны и к тому же разведены во времени.

Дж.Б. Куинн, в отличие от Ч.Э. Линдблома, развивал инкрементальный подход к управлению, опираясь на опыт частных компаний. Однако полагаем, что его выводы применимы и для принятия решений государственными, региональными и муниципальными органами управления. Они особенно актуальны в контексте необходимости переориентации федеральной региональной политики, переноса акцента на формирование условий и стимулов «саморазвития» российских регионов, ставшей предметом изучения и дискуссии в последнее время (см. подробнее: [Бухвальд, 2018]).

Еще одно отличие инкрементализма Дж.Б. Куинна – в обосновании его «логичности». Логический инкрементализм, согласно его трактовке, представляет собой «целенаправленный, эффективный, проактивный управленческий технический прием для совершенствования и интегрирования как аналитических, так и поведенческих аспектов формулирования стратегии» [Quinn, 1978, p. 8]. При правильном применении он позволяет руководителю связать воедино вклад рационального систематического анализа, управленческих теорий и теории власти, а также теорий организационного поведения. Этот прием дает возможность достигнуть сплоченности и единства с новыми направлениями деятельности; управлять властными отношениями и индивидуальными поведенческими потребностями; использовать наилучшую доступную информацию и аналитические материалы при выборе основной последовательности действий. Целесообразность инкрементализма, по Дж.Б. Куинну, объясняется тем, что он позволяет справляться как с ограничениями когнитивного характера, так и с ограничениями, заложенными в самом процессе, строить логико-аналитическую основу для принятия решений; повышать личную и внутриорганизационную осведомленность и приверженность решениям, способствующим претворению стратегии в жизнь.

Логический инкрементализм практичен и реагирует на сложность и неопределенность, свойственную стратегическим вызовам; отвечает реальности ограниченной рациональности и несет в себе силу и прагматизм «науки о путанице» [Camillus, 2016]. Он предлагает мыслить реальными, осуществимыми вариантами действий. Такое мышление хорошо подходит для того, чтобы справляться с чрезвычайной сложностью, большой неопределенностью и все более агрессивной природой стратегических вопросов.

Дж. Б. Куинн показал, как инкрементализм служит общим целям организации, и таким образом преобразовал его в стратегический подход [Quinn, 1978, 1980]. По мнению Дж.М. Брайсона, к преимуществам этого подхода относятся его способность преодолевать сложности и иметь дело с изменениями, фоку-

сироваться как на важных, так и на второстепенных решениях, уделять внимание как неформальным, так и формальным процессам, а также его политический реализм. При этом постепенные изменения на основе инкрементализма могут со временем привести к существенным изменениям объекта управления. Недостаток этого подхода, как считает Дж.М. Брайсон, – отсутствие гарантии того, что различные слабо связанные решения будут способствовать достижению корпоративных целей. Иногда такая децентрализация может привести к ослаблению контроля за объектом управления [Bryson, 2001].

Отдельное направление современных исследований инкрементального подхода в управлении различными объектами и планировании их развития – использование его для целей организационных изменений и инновационного процесса. Так, например, поведение фирм в сфере поиска и применения новых идей для обеспечения своей деятельности показывает, что прерывистые скачки от одной стадии к другой отрицательно влияют на производительность фирмы, тогда как постепенный (инкрементальный) переход имеет положительный эффект [Kang, Kim, 2020]. Л.Ф. Эдельман и А.Л. Беннинг доказывают, что инкрементальные изменения могут быть основой крупномасштабных преобразований конкурентных ресурсов фирм. В частности, они предлагают модель организационных изменений, согласно которой такие преобразования являются результатом не чрезвычайных усилий, а непрерывных мелкомасштабных корректировок [Edelman, Benning, 2004].

Современные российские исследователи также обращаются к инкрементализму в поисках решений для эффективного управления и планирования в условиях неопределенности. А.Ю. Горбунова [2016] видит в нем необходимость, поскольку внешняя среда все хуже поддается прогнозированию. И.И. Климова идентифицирует кризис среднесрочного и долгосрочного планирования: «пока будет сформулирован долгосрочный план, условия на мировом рынке изменятся» [Климова, 2011, с. 63]. По ее мнению, необходимо проявлять большую гибкость, импровизировать, быстро реагировать на новую ситуацию и находить необычный ответ на действия конкурентов. Е.В. Балацкий и Н.А. Екимова отмечают, что девальвация инструментария прогнозирования в российском публичном секторе разворачивается под влиянием таких факторов, как снижение качества статистической информации, увеличение скорости изменений, сложность использования объемных прогнозных документов для принятия решений и др. На смену ему, считают исследователи, приходит проектирование будущего, заключающееся в обсуждении желаемой ситуации и ее пошаговом создании [Балацкий, Екимова, 2021].

Подводя итог характеристике инкрементального подхода, обратимся к исследованию И.И. Климовой

[2011, с. 64]. Положения теории инкрементализма, по ее мнению, сводятся к следующему:

- движение должно осуществляться умеренно, дроблением крупных проблем на более мелкие, с использованием метода «проб и ошибок». Принятие государственных решений осуществляется в процессе взаимного приспособления и конкуренции акторов, которые через торг и борьбу должны прийти к общему знаменателю;
- при выборе решения значим не столько рациональный анализ общих целей, сколько согласованность различных интересов индивидов и групп;
- теоретический анализ играет несущественную роль вследствие постоянного дефицита знаний, информации, ресурсов и времени, других когнитивных ограничений, а также состояния неопределенности и слабой контролируемости внешней социальной среды;
- необходимо добиваться не столько эффективных решений, сколько решений, обеспечивающих не радикальные изменения, а приближение к улучшению политической ситуации и устранению проблемы;
- при сравнении альтернативных вариантов решения нужно исходить из онтологического единства, взаимосвязи и взаимообратимости целей и средств их достижения.

Отметим, что сущность инкрементального подхода к стратегическому управлению и планированию мало изменилась с момента его появления в научном дискурсе. Отдельными исследователями изучались его слабые и сильные стороны, конкретизировались различные аспекты, рассматривались степень, области и опыт применения (см., например: [Johnson, 1988; Weiss, Woodhouse, 1992; Woodhouse, Collingridge, 1993; Hayes, 2002]). В частности, предметом одного исследования стали опасения основателя инкрементального подхода Ч.Э. Линдблома относительно качества запросов общества, которые поступают к лицам, принимающим решения, или, как он назвал это явление, – социально создаваемая некомпетентность (*socially created incompetence*). Под ней он подразумевал сужающие результативность инкрементализма эффекты, которые производят социализация и социальное неравенство, а также подрывающие эффекты конформизма и «политической послушности». Сам Ч.Э. Линдблом считал, что с сущностью подхода это не связано.

Исследуя данный вопрос, М.М. Аткинсон дал два объяснения через концепцию стремления к сохранению текущего положения дел (*status quo*): одно институционального характера (институционально обусловленная привязанность к *status quo*), второе – основанное на поведенческой экономике (психологическая привязанность к *status quo*, причины которой могут быть как иррациональными, так и связанными с высокими транзакционными издержками предлагаемого инкрементального изменения) [Atkinson, 2011]. Оба объяснения позволили углубить

теоретическую базу инкрементализма, однако не изменили его принципиальных положений.

В рамках поставленной задачи изучения потенциала инкрементального подхода к стратегическому планированию социально-экономического развития сельских муниципальных образований необходимо также обозначить наиболее важные проблемы и риски в данной области. Стратегическое планирование, в отличие от стратегического управления, сфокусировано прежде всего на *принятии оптимальных стратегических решений, а не на достижении стратегических результатов*, а также на оформлении этих решений в документах, служащих ориентирами в управлении развитием объекта. Таким образом, важно определить, какие из проблем и рисков значимы для социально-экономического планирования развития сельских муниципалитетов, к которым мы относим и муниципальные районы.

Одной из наиболее серьезных проблем в этой сфере, которой посвящен объемный пул исследований, является демографическое сжатие – процесс, вызванный естественной убылью и оттоком сельского населения. Демографическое сжатие означает, прежде всего, «меньше» – меньше людей, меньше муниципальных доходов, меньше использования существующей общественной инфраструктуры, и в то же время «слишком много»: слишком много услуг, слишком высокие затраты и слишком большие расстояния<sup>1</sup>. Демографическое сжатие, часто сопровождаемое старением населения, порождает порочный круг проблем, связанных с обеспечением качества жизни (в том числе предоставлением социальных услуг) в муниципальном образовании при сокращающейся ресурсной базе.

С последствиями демографического сжатия сталкиваются как развитые страны, например Дания [Tietjen, Jørgensen, 2016], Нидерланды [Beunen, Meijer, Vries, 2020], Швеция [Syssner, Meijer, 2017; Thellbro, 2017], США<sup>2</sup>, Япония [Elis, 2011], так и страны развивающиеся, в частности Китай [Liu, Zang, Yang, 2020] и Мексика [Vargas-Hernández, Kyari, 2019; Castillo-Rivero McCann, Sijtsma, 2021]. Существует такая проблема и в российских сельских муниципальных образованиях [Федоров, 2021]. Результаты исследования И.А. Борисова свидетельствуют о том, что «для всех сельских территорий, кроме территорий Южного, Северо-Западного и Центрального федеральных округов, характерен стабильный отток населения» [Borisov, 2021, p. 167] и что «сельские территории значительно менее привлекательны для проживания, чем городские, что приводит к нарастанию миграционных потоков из сельской

<sup>1</sup> Steinführer A. From «rural exodus» to «shrinkage»: An interview. Thünen Institute. <https://www.thuenen.de/en/topics/rural-living-conditions/villages-and-small-towns-in-transition/from-rural-exodus-to-shrinkage/>

<sup>2</sup> University of New Hampshire. (February 6, 2019). Shrinking population in more than a third of rural U.S. counties // ScienceDaily. <https://www.sciencedaily.com/releases/2019/02/190206115611.htm>.

местности» [Borisov, 2021, p. 170]. Если в развитых странах молодые жители уезжают за хорошим образованием и высокооплачиваемой работой в растущие городские агломерации, то в развивающихся странах, например, Латинской Америки, мотивы миграции часто связаны с климатическими изменениями и интенсификацией сельского хозяйства, трансформирующей занятость [Liu, Zang, Yang, 2020]. Последний фактор характерен и для российской сельской местности. Как считает Т.Г. Нефедова [2019], в России рост агрохолдингов значительно трансформировал сельское пространство, привел к его поляризации и фрагментации, усилил отток сельских жителей, а адаптация к присутствию вертикально интегрированных структур на сельских территориях происходит за счет теневой занятости и «дачной» экономики.

Вторая группа рисков вытекает из собственно характеристики сельских муниципальных образований. Им, как правило, свойственны относительная удаленность от крупных городских поселений и дисперсность, что неизбежно ведет к проблемам транспортной доступности, особенно в странах с большой территорией, таких как Россия, Канада, США, Австралия [Beunen, Meijer, Vries, 2020]. Эти проблемы широко освещаются в научной литературе (см., например, [Porru et al., 2020]). Предлагаемые решения лежат преимущественно в области масштабирования спроса на транспортные услуги, оптимизации расселения и развития цифровых технологий.

Третья группа рисков обусловлена экологическими аспектами социально-экономического развития сельских муниципальных образований в совокупности с проблемой локальной ресурсной зависимости (lock-ins to resource dependency [Beunen, Meijer, Vries, 2020]). Природный потенциал соответствующих территорий значительно определяет основную хозяйственную деятельность, а климатические изменения увеличивают риски в области их экономического благополучия. Помимо очевидной необходимости диверсификации экономики сельских муниципалитетов и их мультифункционального развития эти риски обуславливают потребность совместного планирования, когда стейкхолдеры должны решить, как следует распределить имеющиеся в распоряжении природные ресурсы (в особенности это касается вопросов лесо- и землепользования) [Thellbro, 2017].

Наконец, четвертая группа рисков связана с изменением роли сельских территорий в национальной экономике на постиндустриальном этапе развития. Проблема ревитализации сельской местности в постиндустриальном обществе серьезно коснулась Китая, пример которого вносит весомый вклад в ее изучение (см., например: [Liu, Zang, Yang, 2020; Liu, Ren Y, Glauben, 2021]). Так, Я. Лю, Ю. Занг и Ю. Ян пишут о том, что, во-первых, после промышленной революции баланс сельско-городских взаимоотношений сместился в сто-

рону растущей зависимости сельских территорий от городских экономик; во-вторых, в современном мире сельско-городская динамика по сути своей гораздо более сложна, чем традиционные взаимные обмены между городом и селом, а трансформация этой динамики от разделения и оппозиции к интеграции города и села носит постепенный характер. Решение проблемы ревитализации сельской местности, по их мнению, лежит в плоскости сельско-городской интеграции – процесса, в рамках которого города и сельские территории понимаются как единая вселенная, сеть. Целью этого процесса является развитие взаимного обмена факторами производства, принадлежащими городу или селу (например, труд, капитал или предприятие), а также сбалансированное распределение общественных ресурсов [Liu, Zang, Yang, 2020, p. 1925].

При этом на постиндустриальном этапе сельские территории не являются только производителями сельскохозяйственной продукции или источниками рабочей силы – их функции расширяются, в частности в связи с предоставлением экосистемных услуг [Тихонова, 2019]. Они также продолжают оставаться хранителем культурного кода нации, его исторической памяти. Однако их экономическая мощь гораздо меньше, чем у городов. Это обуславливает необходимость соблюдения баланса и корректировки приоритетов на национальном уровне.

Проблема определения роли сельских территорий является принципиально важной в контексте установления миссии сельского муниципального образования. Целеполагание – та стадия стратегического планирования, на которой вербализируется смысл существования объекта и его стремления (кратко-, средне- и долгосрочные). Без ясности в этом вопросе дальнейший процесс стратегического планирования социально-экономического развития сельского муниципального образования будет затруднен.

В контексте выстраивания сбалансированной системы соответствующего стратегического планирования необходимо также помнить о концептуальном переходе к новой парадигме сельского развития, где целью становится не снижение дифференциации, а конкурентоспособность сельских территорий, придание ценности сельским активам, вовлечение ранее не используемых ресурсов; ключевым сектором – не один, а несколько (например, сельский туризм, производство, информационно-коммуникационный сектор и др.); основным инструментом – инвестиции, а не субсидии; состав основных участников включает не только национальные правительства и фермеров, а все уровни управления (наднациональный, национальный, региональный, локальный) и множество локальных стейкхолдеров (общественные, частные, некоммерческие организации).

Обзор положений инкрементализма в стратегическом управлении как частного, так и публичного сек-

тора, а также конкретизация основных рисков развития сельских муниципальных образований позволяют сделать следующие выводы о применимости этого подхода для стратегического планирования их социально-экономического развития:

1) ввиду тесной взаимосвязи между инкрементализмом и сотрудничеством на уровне локальных сообществ инкрементальный подход обладает потенциалом консолидировать усилия власти и общества в решении проблем социально-экономического характера и вовлекать различные группы стейкхолдеров в процесс стратегического планирования. Сотрудничество может осуществляться как между стейкхолдерами одного населенного пункта, так и между населенными пунктами в рамках одного муниципального образования, а также между муниципальными образованиями;

2) инкрементализм способствует построению системы сдержек и противовесов, позволяющей участникам расходиться во мнениях относительно того, чего и каким способом они хотят достичь, так как включает торг, отсрочки, компромиссы. Инкрементализм, предполагающий, что процесс поиска компромисса между сторонами и есть способ принятия решения, оказывается целесообразным в условиях низкой

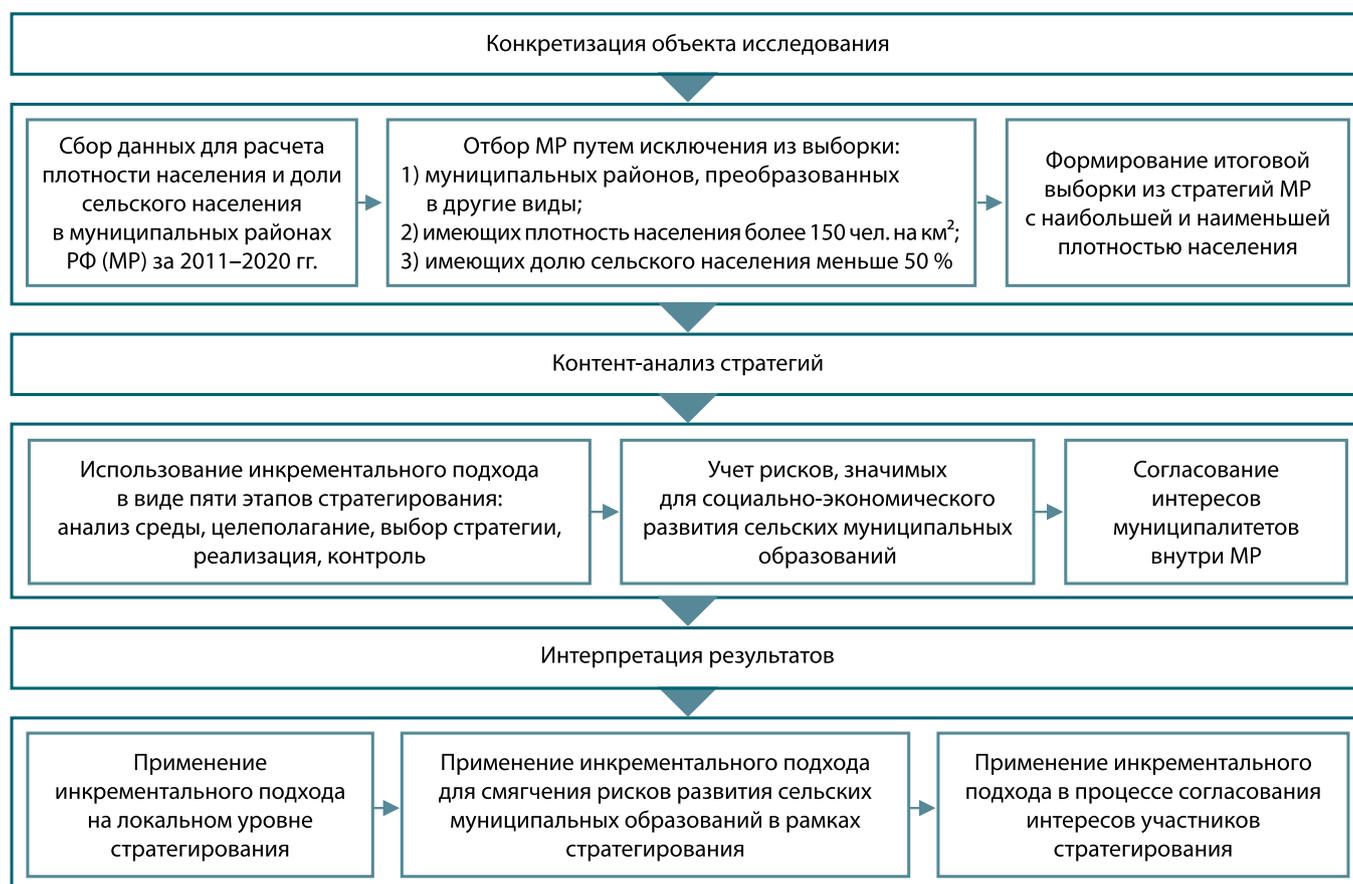
резильентности (шокоустойчивости) сельских муниципальных образований;

3) инкрементальный подход снижает цену ошибок, поскольку является концепцией постепенных изменений, что важно в условиях финансовых ограничений сельских муниципальных образований. Он позволяет плавно двигаться к решению социальных и экономических проблем, не требуя, чтобы принимаемое на каждом этапе решение было полным и окончательным;

4) в силу уникальности локальных ситуаций сельских муниципалитетов и ограниченности их ресурсов (финансовых, материальных, человеческих, организационных) преимуществом инкрементализма в стратегическом планировании является то, что он способствует применению творческого и гибкого подхода к решению проблем, который позволяет не подавлять источники роста и положительных изменений.

#### МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

В соответствии со второй задачей исследования был произведен отбор стратегий социально-экономического развития муниципальных районов и определена методика их исследования. Общий алгоритм исследования представлен на рисунке. Муниципальные



*Алгоритм исследования практики применения инкрементального подхода в стратегическом планировании сельских муниципальных образований*

*Algorithm for studying the practice of pursuing incrementalism in strategic planning of rural municipalities*

районы можно отнести к сельским муниципальным образованиям на основе демографического критерия, поскольку в данном случае он является наиболее объективным и именно характеристики населения отражают человеческий капитал территории, напрямую влияющий на экономический и налоговый потенциал муниципального образования. Кроме того, статистическая информация для использования этого критерия присутствует в наиболее полном объеме. В связи с данными обстоятельствами этот же критерий применен при отборе стратегий.

Количественные параметры демографического критерия определялись с опорой на методику ОЭСР<sup>1</sup>. Сама методика для проведения типологизации районов / регионов состоит из трех этапов, на каждом из которых используются следующие составляющие: 1) плотность населения (менее 150 человек на 1 км<sup>2</sup> – локальная единица (населенный пункт) относится к сельской); 2) доля сельского населения в районе / регионе (более 50 % – преимущественно сельские районы; от 15 до 50 % – в значительной степени сельские); 3) учет размера городских центров. Расширенная методика включает еще один параметр – удаленность от городского центра. Для целей нашего исследования считаем достаточным использование только первых двух параметров – плотности и доли сельского населения более 50 %.

Полигоном исследования выступили муниципальные районы, расположенные в границах субъектов Российской Федерации, входящих в состав Уральского федерального округа. Результаты расчета плотности населения и доли сельского населения представлены в приложениях 1, 2. Источником информации для расчетов послужили сведения Федеральной службы государственной статистики, размещенные в базе данных показателей муниципальных образований.

<sup>1</sup> OECD Regional Typology. Directorate for Public Governance and Territorial Development. June 2011. [https://oecd.org/cfe/regional-policy/OECD\\_regional\\_typology\\_Nov2012.pdf](https://oecd.org/cfe/regional-policy/OECD_regional_typology_Nov2012.pdf).

Динамические ряды сформированы для 93 муниципальных районов за период 2011–2020 гг. Выбор периода связан с необходимостью подтвердить сельский характер территорий, так как система муниципального устройства РФ находится на стадии формирования, осуществляются преобразования по изменению статуса муниципальных образований. Так, на начало 2021 г. исключены из выбора стратегий 4 района: Голышмановский (преобразован в городской округ), Надымский, Пуровский, Тазовский (преобразованы в муниципальные округа).

Таким образом, первоначальная выборка составила 89 муниципальных образований<sup>2</sup>. Критерию плотности населения менее 150 человек на 1 км<sup>2</sup> удовлетворяют 87 муниципальных образований. Коркинский и Еманжелинский муниципальные районы Челябинской области исключены из дальнейшего рассмотрения (доля сельского населения также не соответствует нормативному значению). Из 87 территорий 23 имеют долю сельского населения меньше 50 %<sup>3</sup>. Таким образом, в итоговую выборку вошли 64 муниципальных района, которые соответствуют требованиям относительно плотности населения и доли сельского населения.

Для анализа в каждом из шести субъектов Российской Федерации, входящих в УрФО, были отобраны стратегии муниципальных районов, вошедших в итоговую выборку<sup>4</sup>, имеющих максимальную и минимальную плотность населения (таблица).

<sup>2</sup> Число муниципальных районов указано согласно данным Росстата по состоянию на 1 января 2021 г.

<sup>3</sup> Из 89 только 6 районов имеют долю сельского населения меньше 15 %, что дополнительно подтверждает целесообразность отнесения муниципальных районов в целом к сельским муниципальным образованиям.

<sup>4</sup> Пояснения: данные о наличии действующих стратегий социально-экономического развития Тюменского муниципального района (Тюменская область) и Красноселькупского муниципального района (Ямало-Ненецкий автономный округ) в открытом доступе, включая сайты муниципальных образований и систему ГАС «Управление», отсутствуют. В Ханты-Мансийском автономном округе предъявляемым критериям отвечает только одно муниципальное образование (соответствующие данные представлены в приложениях).

*Стратегии муниципальных районов УрФО, выбранные для анализа  
Selected strategies of municipal districts located in the Ural Federal District*

Субъект Российской Федерации	Наименование муниципального образования	Реквизиты нормативного-правового акта, утверждающего стратегию
Челябинская область	Сосновский муниципальный район	Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Сосновского муниципального района: решение Собрании депутатов Сосновского муниципального района от 19.05.2021 № 119
	Октябрьский муниципальный район	Проект стратегии социально-экономического развития Октябрьского муниципального района Челябинской области на период до 2035 года
Свердловская область	Камышловский муниципальный район	Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Камышловского муниципального района: решение Думы муниципального образования Камышловский муниципальный район от 20.12.2018 № 15

Окончание таблицы  
Table (concluded)

Субъект Российской Федерации	Наименование муниципального образования	Реквизиты нормативного-правового акта, утверждающего стратегию
Свердловская область	Таборинский муниципальный район	Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Таборинского муниципального района на 2018–2030 годы: решение Таборинской районной думы от 17.12.2018 № 39
Курганская область	Кетовский район	Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кетовского района до 2030 года: решение Кетовской районной Думы от 26.09.2018 № 333
	Частоозерский район	Об утверждении стратегии социально-экономического развития муниципального образования Частоозерского района Курганской области на период до 2030 года: решение Частоозерской районной Думы от 12.09.2018 № 180
Тюменская область	Уватский муниципальный район	Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Уватского муниципального района до 2030 года: решение Думы Уватского муниципального района от 19.03.2020 № 415
Ханты-Мансийский автономный округ	Ханты-Мансийский район	Об утверждении стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского района до 2030 года: решение Думы Ханты-Мансийского района от 21.09.2018 № 341
Ямало-Ненецкий автономный округ	Приуральский район	О стратегии социально-экономического развития муниципального образования Приуральский район до 2030 года: решение районной Думы муниципального образования Приуральский район от 26.12.2018 № 70

В статье И.А. Антипина и Н.Ю. Власовой обосновано, что признаком применения инкрементального подхода в стратегическом планировании является наличие в совокупности пяти этапов стратегирования: 1) анализ среды; 2) определение миссии и целей (целеполагание); 3) разработка (выбор) стратегии; 4) выполнение (реализация) стратегии; 5) стратегический контроль [Antipin, Vlasova, 2020, p. 77]. Соответственно, анализ выбранных стратегий подразумевал в первую очередь исследование данных элементов. Кроме того, мы выявляли, используются ли такие сильные стороны инкрементального подхода, как пошаговость, своевременная корректировка, а также достижение консенсуса между стейкхолдерами.

С учетом специфики муниципальных районов как муниципальных образований, имеющих двухуровневую организацию, а также сельского характера выбранных муниципалитетов особое внимание уделялось наличию в стратегиях согласования интересов городских и сельских поселений, входящих в состав муниципального района, и преодолению рисков социально-экономического развития муниципальных образований сельского типа, обозначенных в теоретической части.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Представим результаты экспертной оценки стратегий социально-экономического развития муниципальных районов согласно методике, описанной в предыдущем разделе.

*Анализ среды* присутствует во всех девяти рассмотренных документах. В большинстве случаев стратегии содержат анализ показателей в динамике за опре-

деленный период. Следует отметить, что в практике разработки стратегий широко используется метод SWOT-анализа. Данный инструмент применен во всех девяти стратегиях, однако качество его применения отличается. В частности, в стратегиях Октябрьского и Сосновского муниципальных районов SWOT-анализ выполнен только по муниципальному образованию в целом, при этом в документах Уватского, Камышловского, Таборинского муниципальных районов, Кетовского, Приуральского, Частоозерского и Ханты-Мансийского районов SWOT-анализ выполнен по каждому из направлений развития территории. Наиболее качественной в этом плане можно считать стратегию Камышловского муниципального района, в которой SWOT-анализ представлен в полном объеме, т. е. не только выделены сильные и слабые стороны, идентифицированы угрозы и возможности, но и рассмотрены их комбинации, выявлены точки роста и развития территории.

Разработчики ряда документов применили и другие методы анализа среды. В частности, в стратегии Камышловского муниципального района использован PEST-анализ, Ханты-Мансийского района – матрица Бостонской консалтинговой группы (матрица БКГ).

Одним из важнейших в процессе стратегического планирования является этап целеполагания (*определение миссии и целей*). Правильность его выполнения влияет на качество всей стратегии в целом. Миссию территории можно воспринимать как главный смысл ее существования, ее предназначение. Интересное понимание зафиксировано в стратегии Таборинского муниципального района, где «миссия рассматривает-

ся не как конечный, застывший результат, а как растянутый во времени сложный процесс, включающий все аспекты функционирования и развития района»<sup>1</sup>. Во исполнение миссии формулируются цели развития. Последние отражают конкретное видение, представление о том, к чему стремится та или иная территория.

*Определение целей развития* муниципального района в полном объеме присутствует в большинстве рассмотренных нами документов. При этом *миссия развития* выделена только в четырех из девяти стратегий – Камышловского, Таборинского, Уватского муниципальных районов и Ханты-Мансийского района. Эти стратегии являются наиболее качественными в плане проработки как миссии, так и целей развития – в них применен метод «дерева целей», т. е. построена иерархия целей, в том числе по приоритетным направлениям развития территории.

Миссия «Уватский район – территория богатства и благополучия»<sup>2</sup> создает соответствующий образ и имидж муниципального образования. Большой конкретикой характеризуется главная цель развития муниципалитета – «рост качества жизни», которая, в свою очередь, разбивается на три целевых блока: «комфортная среда для жизни; развитие экономики района как постоянного места работы жителей; активное развитие инфраструктуры»<sup>3</sup>. Отдельно отметим, что стратегия развития Уватского муниципального района предусматривает изменение его роли в экономике региона. В частности, низкая степень диверсификации экономики района, ее зависимость от результатов деятельности предприятий одной отрасли привели к обоснованию в стратегии необходимости развития в перспективе до 2030 г. альтернативных видов деятельности (добыча и переработка общераспространенных полезных ископаемых). Реализация мероприятий стратегии, разработанных во исполнение поставленной цели, позволит изменить хозяйственный профиль территории и тем самым смягчить существующий для территорий сельского типа риск изменения их роли в национальной экономике на постиндустриальном этапе развития.

Иной подход к преодолению указанного риска находим в стратегии Камышловского муниципального района. Он предполагает укрепление существующей сельскохозяйственной специализации территории и развитие смежных видов деятельности. Не случайно миссия территории сформулирована так: «Камышловский муниципальный район – экологически чистый

район с развитой инфраструктурой, с динамично развивающимся производством и переработкой сельскохозяйственной продукции, в котором созданы условия для комфортного проживания населения»<sup>4</sup>.

Ответом Ханты-Мансийского района на вызов стало сохранение культурного кода, традиций и их сопряжение с современностью. Миссия района – «Новая жизнь в традиционной среде». Цели развития муниципального образования, связанные с дальнейшим освоением ресурсного потенциала, развитием агропромышленного комплекса, малого и среднего предпринимательства, сочетаются с сохранением территорий традиционного природопользования и отраслей традиционного хозяйства, внедрением современной техники и технологий в традиционные отрасли экономики коренных малочисленных народов Севера<sup>5</sup>.

Можно отметить, что практика стратегического планирования рассмотренных нами муниципальных районов демонстрирует различные подходы к изменению роли сельских территорий на современном этапе развития экономики – от укрепления существующих сильных сторон и совершенствования имеющейся специализации до освоения новых видов деятельности, поиска и сохранения своей уникальности – и формулировке на этой основе миссии развития.

Набор рисков, с которыми сталкивается конкретная территория, становится основой *поиска и выбора стратегии*. Общие для муниципальных образований сельского типа риски депопуляции, экологического неблагополучия, локальной ресурсной зависимости и ограниченной транспортной доступности, выделенные нами в теоретической части, отражены и в рассмотренных стратегиях.

Являясь муниципальными образованиями сельского типа, муниципальные районы нередко на практике сталкиваются с риском депопуляции и старения населения. В таком случае решение демографической проблемы в стратегических документах рассматривается как одна из важнейших задач. Обзор отобранных нами стратегий свидетельствует о том, что муниципальные образования планируют использование различных подходов для преодоления негативных тенденций в сфере демографии. Например, в документе Частоозерского района акцентируется реализация мероприятий по стимулированию рождаемости и снижению смертности, Камышловского муниципального района – развитие молодежной политики, создание стимулов для возвращения молодежи на территорию района, Ханты-Мансийского района – регулирование миграционных процессов.

<sup>1</sup> Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Таборинского муниципального района на 2018–2030 годы: решение Таборинской районной думы от 17.12.2018 № 39.

<sup>2</sup> Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Уватского муниципального района до 2030 года: решение Думы Уватского муниципального района от 19.03.2020 № 415.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Камышловского муниципального района: решение Думы муниципального образования Камышловский муниципальный район от 20.12.2018 № 15.

<sup>5</sup> Об утверждении стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского района до 2030 года: решение Думы Ханты-Мансийского района от 21.09.2018 № 341.

Исключение из рассмотренных нами территорий – Сосновский муниципальный район, который имеет общую границу с Челябинском и фактически является пригородом крупнейшего города. Для него характерна тенденция роста численности населения.

Экологическое благополучие в настоящее время можно считать своего рода экономическим ресурсом. В частности, в стратегии Приуральского района экологическая безопасность рассматривается как сильная сторона территории, а разработка запасов экологически чистой питьевой воды – как одна из составляющих экономики муниципалитета.

В стратегии Сосновского муниципального района, напротив, наличие экологических рисков, связанных с «растущей нагрузкой на полигоны утилизации твердых коммунальных отходов, строительством Томинского ГОКа, загрязнением водоемов сточными водами»<sup>1</sup>, указано как слабость территории, которая ограничивает выбор дальнейших вариантов развития. Стратегической целью района в данной сфере является «формирование экологически комфортной среды».

Распространение экологических рисков на практике редко ограничивается границами одного муниципального образования. Это обстоятельство, а также особый характер хозяйственной деятельности, специфика промышленного и сельскохозяйственного производства становятся предпосылками для межмуниципального сотрудничества. В стратегиях Приуральского и Ханты-Мансийского районов предусмотрены отдельные разделы, посвященные такому сотрудничеству, в том числе в области экологии. Например, одним из направлений стратегии Ханты-Мансийского района является сотрудничество с другими муниципальными образованиями в сфере обращения с твердыми коммунальными отходами (строительство межмуниципального полигона). В стратегии Приуральского района взаимодействие с другими муниципалитетами понимается как возможность «укрепить хозяйственные связи муниципальных образований, оптимизировать в них размещение инфраструктуры на основе кооперации их деятельности, объединить экономический потенциал муниципалитетов»<sup>2</sup>.

Межмуниципальное сотрудничество может рассматриваться как инструмент преодоления рисков, обусловленных недостаточной развитостью транспортной инфраструктуры, ограниченной транспортной доступностью территории. В частности, стратегия Ханты-Мансийского района связывает межмуниципальное

сотрудничество в транспортной сфере «с организацией грузопассажирских перевозок, в т. ч. водным транспортом, и формированием системы транспортной логистики на территории района»<sup>3</sup>.

Инструментом решения проблемы может стать взаимодействие с вышестоящими органами власти в сфере совместного финансирования строительства новых и/или реконструкции уже имеющихся объектов транспортной инфраструктуры.

В стратегиях Частоозерского района и Камышловского муниципального района предусматривается сокращение цифрового неравенства территорий, что отчасти позволит решить проблему транспортной доступности или несколько нивелировать ее остроту.

Более глубокий анализ ситуации представлен в стратегиях Уватского и Камышловского муниципальных районов, содержащих вывод о взаимосвязи однопрофильной специализации муниципального образования, депопуляции и слабой транспортной освоенности части территории муниципалитета. Преодоление ловушки «локальной ресурсной зависимости» соотносится с необходимостью развития дорожной сети и взаимодействия с другими территориями.

Таким образом, проведенный обзор документов свидетельствует о том, что в основе выбора и поиска стратегий лежит глубокое понимание рисков, присущих муниципальным районам как муниципальным образованиям сельского типа. Стоит также отметить альтернативность разработанных стратегий. Только в документах Октябрьского муниципального района и Приуральского района представлен один сценарий. В четырех стратегиях предложены три сценария развития ситуации, в трех – два сценария.

*Механизм реализации* стратегий предполагает использование муниципальных программ, действующих на территории соответствующего муниципального района. Кроме того, в ряде документов имеется перечень инвестиционных проектов, реализация которых также направлена на достижение целей стратегического развития территории. Отдельно отметим, что в документах Камышловского, Октябрьского, Сосновского муниципальных районов и Ханты-Мансийского района отмечена необходимость корректировки стратегии и муниципальных программ в связи с изменениями ситуации в мире, Российской Федерации и регионах, на территориях которых расположены муниципальные образования, а также факторов, оказывающих влияние на развитие муниципалитета.

*Контроль за реализацией* стратегий осуществляется, как правило, путем сравнения достигнутых значений показателей с плановыми. При этом целевые показатели устанавливаются по каждому из приоритетных направлений. Отметим, что в стратегии Ханты-Ман-

<sup>1</sup> Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Сосновского муниципального района: решение Собрании депутатов Сосновского муниципального района от 19.05.2021 № 119.

<sup>2</sup> О стратегии социально-экономического развития муниципального образования Приуральский район до 2030 года: решение районной Думы муниципального образования Приуральский район от 26.12.2018 № 70.

<sup>3</sup> Об утверждении стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского района до 2030 года: решение Думы Ханты-Мансийского района от 21.09.2018 № 341.

сийского района за отраслевыми (функциональными) органами администрации района в соответствии с их компетенцией закрепляются функции координаторов по направлениям реализации стратегии.

Сильные стороны инкрементального подхода применительно к стратегическому планированию, выражающиеся в возможности «возвращения» на предыдущий этап, корректировки принятых документов и минимизации последствий ошибок, на практике используются сравнительно редко. Из девяти рассмотренных нами стратегий одна была утверждена в 2021 г., одна – в 2020 г., шесть – в 2018 г. Стратегия Октябрьского муниципального района в настоящее время существует в виде проекта. С момента утверждения изменения вносились в стратегии Уватского муниципального района (2021 г.) и Приуральского района (2020 г.). Остальные документы корректировкам не подвергались. Таким образом, можно говорить о том, что достоинствами инкрементального подхода в своей практической деятельности воспользовались органы власти только двух из девяти рассмотренных нами муниципалитетов.

Проведенный анализ стратегий социально-экономического развития муниципальных районов не позволяет сделать однозначного вывода о *степени согласованности* интересов входящих в их состав городских и сельских поселений. В тексте документов отсутствуют отдельные разделы, посвященные урегулированию данного вопроса. Вместе с тем в стратегиях Ханты-Мансийского района и Уватского муниципального района содержится подробное описание запланированных мероприятий с указанием конкретных населенных пунктов и/или поселений, входящих в состав муниципального района. Заслуживает внимания опыт Камышловского и Таборинского муниципальных районов Свердловской области, в документах которых присутствует раздел «Стратегия пространственного развития», содержащий информацию о направлениях совершенствования системы расселения, транспортной сети и среды жизнедеятельности людей (социальная сфера, жилищный фонд, благоустройство и т. д.).

Особо отметим тот факт, что рассмотренные документы, как указано в их текстах, разрабатывались в процессе диалога между бизнесом, представителями гражданского общества, органов государственной власти и органов местного самоуправления. Интере-

сен опыт Камышловского муниципального района, в котором дизайн стратегии сопровождался созданием и деятельностью пяти экспертных советов – «Власть», «Бизнес», «Общественность», «СМИ», «Наука». Об открытости процесса разработки стратегии для населения и представителей гражданского общества сказано в документе Кетовского района.

Таким образом, можно говорить о том, что такая сильная сторона инкрементального подхода, как стремление к консенсусу, частично находит отражение в процессе формирования стратегий муниципальных районов. Это позволяет обеспечить гибкость стратегии, ее адаптивность, избежать ошибок, приводящих к ущемлению интересов и прав заинтересованных сторон, и тем самым обеспечить принятие оптимального в стратегической перспективе решения. Опыт стратегического планирования в муниципальных районах свидетельствует о необходимости выработки и широкого внедрения в практику муниципального управления механизмов согласования интересов муниципальных образований, имеющих двухуровневую иерархию.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Использование инкрементального подхода в стратегическом планировании позволяет рассматривать деятельность по разработке и реализации стратегии как непрерывный и изменяющийся во времени и пространстве процесс. Его применение на муниципальном уровне для муниципальных районов РФ открывает возможности своевременной корректировки направлений развития территорий, согласования меняющихся интересов входящих в их состав сельских и городских поселений, а также смягчения рисков их социально-экономического развития как сельских муниципалитетов.

Проведенный анализ документов свидетельствует о том, что в настоящее время возможности инкрементального подхода для стратегирования социально-экономического развития муниципальных районов РФ используются недостаточно. Отдельные признаки инкрементализма, присущие действующим документам, можно считать первыми шагами на пути дальнейшего совершенствования стратегического планирования и более широкого внедрения инкрементального подхода в деятельность органов власти. ■

Приложение 1. Плотность населения муниципальных районов субъектов УрФО в 2011–2020 гг., чел./км<sup>2</sup>  
Appendix 1. Population density of municipal districts located in the Ural Federal District, 2011–2020, people per sq. km

Муниципальный район	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Курганская область</i>										
Альменевский	4,73	4,51	4,34	4,20	4,07	3,99	3,87	3,78	3,71	3,67
Белозерский	4,81	4,66	4,53	4,45	4,41	4,40	4,41	4,37	4,32	4,23
Варгашинский	6,64	6,53	6,46	6,36	6,32	6,32	6,35	6,27	6,17	6,11
Далматовский	8,22	7,98	7,81	7,65	7,51	7,37	7,24	7,12	7,02	6,87
Звериноголовский	6,73	6,46	6,22	6,04	5,86	5,75	5,63	5,46	5,40	5,33
Каргапольский	9,78	9,72	9,60	9,54	9,46	9,46	9,45	9,32	9,17	9,08
Катайский	8,72	8,52	8,40	8,27	8,20	8,08	8,01	7,86	7,82	7,84
Кетовский	17,39	17,20	18,30	18,33	18,37	18,58	18,59	18,50	18,68	18,74
Куртамышский	8,05	7,88	7,79	7,67	7,58	7,47	7,38	7,26	7,22	7,11
Лебяжьевский	5,09	4,94	4,74	4,53	4,41	4,31	4,26	4,16	4,10	4,03
Макушинский	5,08	4,92	4,75	4,64	4,58	4,50	4,45	4,39	4,32	4,22
Мишкинский	5,73	5,57	5,47	5,35	5,26	5,19	5,08	4,96	4,87	4,77
Мокроусовский	4,18	4,10	3,98	3,89	3,85	3,81	3,76	3,69	3,65	3,60
Петуховский	7,16	6,98	6,63	6,57	6,45	6,37	6,25	6,07	5,96	5,87
Половинский	4,38	4,24	4,11	3,96	3,91	3,87	3,88	3,78	3,75	3,68
Притобольный	6,24	6,15	6,05	5,91	5,83	5,78	5,73	5,57	5,52	5,41
Сафакулевский	5,50	5,31	5,10	4,92	4,76	4,64	4,51	4,38	4,32	4,24
Целинный	4,80	4,66	4,58	4,48	4,42	4,39	4,32	4,21	4,13	4,04
Частоозерский	3,00	2,93	2,84	2,80	2,76	2,76	2,75	2,69	2,64	2,59
Шадринский	6,73	6,60	6,50	6,41	6,34	6,32	6,24	6,11	6,09	6,02
Шатровский	5,07	7,41	4,80	4,70	4,60	4,53	4,46	4,34	4,29	4,22
Шумихинский	9,85	9,62	9,44	9,35	9,26	9,17	9,03	8,91	8,81	8,73
Щучанский	8,00	7,84	7,67	7,47	7,24	7,02	6,94	6,84	6,71	6,63
Юргамышский	7,99	7,86	7,75	7,61	7,49	7,45	7,46	7,36	7,26	7,15
<i>Свердловская область</i>										
Байкаловский	6,94	6,86	6,79	6,69	6,65	6,64	6,58	6,52	6,45	6,42
Камышловский	12,89	12,83	12,79	12,90	12,95	13,08	13,09	13,06	12,84	12,72
Нижнесергинский	15,07	14,87	11,09	11,21	11,08	10,94	10,77	10,62	10,61	10,42
Слободо-Туринский	5,44	5,28	5,17	5,07	4,97	4,90	4,81	4,73	4,70	4,68
Таборинский	0,31	0,30	0,29	0,29	0,28	0,27	0,27	0,26	0,26	0,25
<i>Тюменская область</i>										
Абатский	4,57	4,41	4,37	4,27	4,24	4,23	4,18	4,11	4,05	3,98
Армизонский	3,14	3,10	3,04	3,01	2,98	3,01	2,99	2,98	2,93	2,91
Аромашевский	3,42	3,35	3,28	3,21	3,18	3,13	3,07	3,00	2,93	2,86
Бердюжский	3,96	3,90	3,86	3,87	3,86	3,83	3,81	3,79	3,75	3,70
Вагайский	1,19	1,16	1,16	1,15	1,15	1,13	1,13	1,12	1,11	1,10
Викуловский	2,77	2,75	2,73	2,72	2,69	2,67	2,66	2,63	2,61	2,58
Голышмановский*	6,46	6,42	6,40	6,40	6,38	6,37	6,33	6,24	н/д	н/д
Исетский	9,38	9,35	9,34	9,40	9,37	9,33	9,20	9,14	9,04	8,99
Ишимский	5,66	5,65	5,64	5,57	5,52	5,50	5,43	5,36	5,24	5,15
Казанский	7,19	7,15	7,10	7,12	7,09	7,06	6,99	6,90	6,87	6,83
Нижнетавдинский	3,15	3,19	3,21	3,18	3,14	3,10	3,02	2,98	2,95	2,92
Омутинский	6,85	6,79	6,72	6,69	6,65	6,60	6,53	6,47	6,40	6,34
Сладковский	2,95	2,88	2,81	2,76	2,71	2,65	2,59	2,53	2,48	2,42
Сорокинский	3,72	3,69	3,71	3,72	3,69	3,66	3,59	3,52	3,48	3,43
Тобольский	1,27	1,26	1,24	1,24	1,24	1,23	1,21	1,19	1,18	1,17
Тюменский	29,53	30,05	30,70	31,40	31,98	32,02	32,22	33,51	34,49	34,95
Уватский	10,87	8,75	8,57	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Упоровский	6,82	6,80	6,82	6,88	6,91	6,95	6,92	6,84	6,75	6,66

Муниципальный район	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Юргинский	2,72	2,68	2,66	2,67	2,65	2,63	2,60	2,57	2,53	2,50
Ялutorовский	5,08	5,05	5,07	5,11	5,16	5,13	5,06	4,96	4,94	4,93
Ярковский	3,41	3,40	3,41	3,45	3,47	3,50	3,50	3,48	3,48	3,43
<i>Ханты-Мансийский автономный округ – Югра</i>										
Белоярский	0,72	0,72	0,72	0,71	0,71	0,71	0,69	0,68	0,68	0,69
Березовский	0,29	0,28	0,28	0,27	0,26	0,26	0,26	0,25	0,25	0,25
Кондинский	0,62	0,61	0,60	0,59	0,58	0,57	0,57	0,56	0,56	0,56
Нефтеюганский	1,81	1,81	1,80	1,82	1,83	1,84	1,84	1,82	1,83	1,84
Нижневартовский	0,31	0,31	0,30	0,30	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31
Октябрьский	1,29	1,26	1,22	1,21	1,19	1,18	1,17	1,16	1,15	1,14
Советский	1,62	1,62	1,62	1,63	1,63	1,63	1,62	1,61	1,59	1,58
Сургутский	1,12	1,14	1,16	1,16	1,17	1,17	1,18	1,19	1,20	1,20
Ханты-Мансийский	0,44	0,44	0,44	0,43	0,43	0,43	0,44	0,43	0,43	0,42
<i>Ямало-Ненецкий автономный округ</i>										
Красноселькупский***	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,05	0,05
Надымский**	0,62	0,61	0,66	0,66	0,64	0,64	0,64	0,65	0,65	н.д.
Приуральский***	0,23	0,23	0,23	0,23	0,24	0,24	0,24	0,24	0,23	0,23
Пуровский**	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	н.д.
Тазовский**	0,10	0,10	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	н.д.
Шурышкарский	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,17	0,17	0,17	0,17	0,18
Ямальский ***	0,11	0,11	0,11	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
<i>Челябинская область</i>										
Агаповский	13,24	13,17	13,03	12,82	12,82	12,80	12,77	12,74	12,65	12,43
Аргаяшский	15,30	15,24	15,23	15,18	15,26	15,34	15,28	15,11	15,10	15,06
Ашинский	22,90	22,56	22,16	21,90	21,64	21,43	21,11	20,77	20,57	20,26
Брединский	5,50	5,36	5,25	5,19	5,12	5,06	5,02	4,92	4,87	4,80
Варненский	6,95	6,83	6,68	6,62	6,59	6,56	6,53	6,42	6,40	6,34
Верхнеуральский	10,35	10,25	10,15	10,07	10,00	9,97	9,90	9,81	9,70	9,51
Еманжелинский	468,29	467,11	462,21	458,14	452,23	444,13	437,58	429,24	428,33	423,85
Еткульский	12,18	12,16	12,17	12,14	12,15	12,10	11,94	11,88	11,88	11,84
Карталинский	10,32	10,24	10,17	10,07	10,01	9,93	9,86	9,74	9,64	9,49
Каслинский	12,29	12,19	12,09	12,02	11,86	11,65	11,45	11,28	11,10	10,88
Катав-Ивановский	9,95	9,80	9,64	9,55	9,40	9,24	9,08	8,94	8,79	8,66
Кизильский	5,77	5,66	5,52	5,38	5,31	5,19	5,09	5,00	4,87	4,74
Коркинский	621,22	616,91	605,54	592,74	587,83	584,46	580,14	573,56	571,53	563,89
Красноармейский	11,06	11,21	11,20	10,96	10,99	11,06	10,89	10,77	10,83	10,88
Кунашакский	9,57	9,58	9,59	9,56	9,49	9,39	9,26	9,09	9,05	9,01
Кусинский	18,90	18,60	18,37	18,20	17,96	17,76	17,48	17,26	17,01	16,79
Нагайбакский	6,76	6,61	6,49	6,36	6,28	6,22	6,12	6,03	5,99	5,86
Нязепетровский	5,17	5,08	5,02	4,99	4,90	4,82	4,77	4,69	4,63	4,55
Октябрьский	4,76	4,69	4,63	4,58	4,57	4,54	4,51	4,42	4,34	4,25
Пластовский	14,72	14,64	14,63	14,76	14,74	14,75	14,56	14,34	14,31	14,16
Саткинский	35,34	34,98	34,54	34,18	33,86	33,54	33,12	32,68	32,33	31,89
Сосновский	30,09	30,55	31,08	31,80	32,67	33,87	34,62	36,19	38,17	39,17
Троицкий	7,03	6,92	6,77	6,63	6,58	6,50	6,40	6,29	6,18	6,06
Увельский	13,76	13,67	13,59	13,56	13,68	13,80	13,87	13,87	13,77	13,63
Уйский	9,74	9,54	9,30	9,15	9,06	8,89	8,70	8,54	8,42	8,32
Чебаркульский	10,35	10,44	10,43	10,42	10,41	10,39	10,35	10,34	10,26	10,20
Чесменский	7,33	7,26	7,16	7,07	6,98	6,92	6,85	6,72	6,65	6,57

Примечания: \* – с 1 октября 2018 г. преобразован в Голышмановский городской округ; \*\* – преобразованы в муниципальные округа в 2020 г.; \*\*\* – преобразованы в муниципальные округа в 2021 г.

Приложение 2. Доля сельского населения муниципальных районов субъектов УрФО в 2011–2020 гг., %  
Appendix 2. Share of the rural population of municipal districts located in the Ural Federal District, 2011–2020, %

Муниципальный район	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Курганская область</i>										
Альменевский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Белозерский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Варгашинский	53,03	52,77	52,64	51,89	51,59	51,11	50,95	50,70	50,59	50,14
Далматовский	51,97	51,39	50,71	50,56	50,47	50,50	50,19	50,19	50,13	50,34
Звериноголовский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Каргапольский	59,87	59,89	59,59	59,45	58,97	58,64	58,25	58,15	58,04	57,82
Катайский	41,59	41,46	41,29	41,68	41,64	41,71	41,28	40,99	40,80	41,09
Кетовский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Куртамышский	45,84	45,19	44,27	43,82	43,20	43,05	42,76	42,10	41,77	41,22
Лебяжьевский	60,53	60,09	60,25	59,82	59,76	59,62	59,43	58,65	58,19	57,67
Макушинский	53,34	52,26	51,59	50,99	50,38	50,08	49,50	48,94	48,34	47,56
Мишкинский	53,86	52,61	51,74	51,24	50,79	50,65	50,26	49,74	49,07	48,50
Мокроусовский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Петуховский	43,94	42,97	42,21	42,12	41,99	41,68	41,30	40,47	39,26	39,04
Половинский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Притобольный	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Сафакулевский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Целинный	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Частоозерский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Шадринский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Шатровский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Шумихинский	36,07	34,83	33,68	33,06	32,37	31,88	31,63	31,31	30,68	30,10
Щучанский	52,83	52,03	51,74	51,72	51,57	51,27	51,06	50,73	50,61	50,69
Юргамышский	63,18	62,75	62,34	61,67	61,19	60,81	60,33	59,58	59,43	59,33
<i>Свердловская область</i>										
Байкаловский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Камышловский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Нижнесергинский	24,38	24,05	23,65	23,59	23,46	23,20	23,17	23,18	23,03	22,91
Слободо-Туринский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Таборинский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<i>Тюменская область</i>										
Абатский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Армизонский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Аромашевский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Бердюжский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Вагайский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Викуловский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Голышмановский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	н/д	н/д
Исетский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Ишимский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Казанский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Нижнетавдинский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Омутинский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Сладковский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Сорокинский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Тобольский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Тюменский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Уватский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00



## Источники

- Балацкий Е.В., Екимова Н.А. (2021). Инструменты государственного управления: прогнозирование vs проектирование // *Управленец*. Т. 12, № 1. С. 18–31. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-1-2.
- Бухвальд Е. (2018). «Саморазвитие» регионов и приоритеты регулирования пространственной структуры российской экономики // *Федерализм*. № 2. С. 32–45.
- Горбунова А.Ю. (2016). Логический инкрементализм как метод управления современными организациями // *Дискуссия*. № 4 (67). С. 19–24.
- Климова И.И. (2011). Концепция инкрементализма и его эволюция // *Финансовый журнал*. № 4 (10). С. 63–72.
- Нефедова Т.Г. (2019). Развитие постсоветского аграрного сектора и поляризация сельского пространства европейской части России // *Пространственная экономика*. Т. 15, № 4. С. 36–56. DOI: <https://dx.doi.org/10.14530/se.2019.4.036-056>.
- Пробст А.Е. (1982). Проблемы размещения социалистической промышленности. Москва: Экономика. 216 с.
- Тихонова Т.В. (2019). Формирование современных государственных инструментов регулирования экосистемных услуг в сельской экономике // *Север и рынок: формирование экономического порядка*. № 2 (64). С. 61–76. DOI: 10.25702/KSC.2220-802X.2.2019.64.61-76.
- Федоров Г.М. (2021). Об усилении территориальной дифференциации сельского населения и аграрного сектора экономики Российской Федерации // *Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия «Естественные и медицинские науки»*. № 2. С. 5–22.
- Antipin I.A., Vlasova N.Yu. (2020). Incremental approach to regional strategising: Theory, methodology, practices. *Journal of New Economy*, vol. 21, no. 3, pp. 73–90. DOI: 10.29141/2658-5081-2020-21-3-4.
- Atkinson M.M. (2011). Lindblom's lament: Incrementalism and the persistent pull of the status quo. *Policy and Society*, vol. 30, no. 1, pp. 9–18. DOI: 10.1016/j.polsoc.2010.12.002.
- Beunen R., Meijer M., Vries J. de. (2020). Planning strategies for dealing with population decline: Experiences from the Netherlands. *Land Use Policy*, vol. 93, 104107. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104107>.
- Borisov I.A. (2021). Agricultural personnel and rural labour: How is their reproduction related? *Journal of New Economy*, vol. 22, no. 3, pp. 161–183. DOI: 10.29141/2658-5081-2021-22-3-9.
- Bryson J.M. (2001). Logical incrementalism. In: *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Springer. <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/incremental-approach>.
- Bryson J.M., Edwards L.H., Slyke D.M., van (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, vol. 20, no. 3, pp. 317–339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>.
- Camillus J.C. (2016). Logical incrementalism. In: *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. London: Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2\\_609-1](https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_609-1).
- Castillo-Rivero L., McCann P., Sijtsma F.J. (2021). A multi-scale approach to rural depopulation in Mexico. *Regional Science Policy & Practice*, vol. 13, issue 4, pp. 1328–1347. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12381>.
- Edelman L.F., Benning A.L. (2004). Incremental revolution: Organizational change in highly turbulent environments. *Comportamento organizacional e gestão*, vol. 10, no. 1, pp. 107–122.
- Elis V. (2011). Rural depopulation and economic shrinkage in Japan: What can affected municipalities do about it? In: *Imploding Populations in Japan and Germany*. Leiden, the Netherlands: Brill. <https://doi.org/10.1163/ej.9789004187788.i-545.163>.
- Hayes M.T. (2002). *The Limits of Policy Change: Incrementalism, Worldview, and the Rule of Law*. Georgetown University Press.
- Hayes M.T. (2006). *Incrementalism and public policy*. UPA.
- Johnson G. (1988). Rethinking incrementalism. *Strategic Management Journal*, vol. 9, no. 1, pp. 75–91.
- Kang J., Kim S.-J. (2020). Performance implications of incremental transition and discontinuous jump between exploration and exploitation. *Strategic Management Journal*, vol. 41, issue 6, pp. 1083–1111. <https://doi.org/10.1002/smj.3119>.
- Lindblom Ch.E. (1959). The science of "muddling through". *Public Administration Review*, vol. 19, no. 2, pp. 79–88.
- Liu J., Ren Y., Glauben T. (2021). The effect of income inequality on nutritional outcomes: Evidence from rural China. *Journal of New Economy*, vol. 22, no. 3, pp. 125–143. DOI: 10.29141/2658-5081-2021-22-3-7.
- Liu Y., Zang Y., Yang Y. (2020). China's rural revitalization and development: Theory, technology and management. *Journal of Geographical Sciences*, vol. 30, pp. 1923–1942. <https://doi.org/10.1007/s11442-020-1819-3>.
- Porru S., Misso F.E., Pani F.E., Repetto C. (2020). Smart mobility and public transport: Opportunities and challenges in rural and urban areas. *Journal of Traffic and Transportation Engineering*, vol. 7, issue 1, pp. 88–97. <https://doi.org/10.1016/j.jtte.2019.10.002>.
- Quinn J.B. (1978). Strategic change: "Logical Incrementalism". *Sloan Management Review*, vol. 20, issue 1, pp. 7–21.
- Quinn J.B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Irwin, Homewood.
- Syssner J., Meijer M. (2017). Informal planning in depopulating rural areas: A resource-based view of informal planning practices. *European Countryside*, vol. 9, no. 3, pp. 458–472. <https://ideas.repec.org/a/vrs/eurcou/v9y2017i3p458-472n4.html>.
- Thellbro C. (2017). *Spatial planning for sustainable rural municipalities*. Umeå, Sweden: Sveriges lantbruksuniv., Acta Universitatis agriculturae Sueciae. [https://pub.epsilon.slu.se/14734/1/thellbro\\_a\\_171117.pdf](https://pub.epsilon.slu.se/14734/1/thellbro_a_171117.pdf).
- Tietjen A., Jørgensen G. (2016). Translating a wicked problem: A strategic planning approach to rural shrinkage in Denmark. *Landscape and Urban Planning*, vol. 154, pp. 29–43. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2016.01.009>.
- Vargas-Hernández J.G., Kyari A.K. (2019). Economic and environmental effects of rural and urban shrinkage transformation processes in Mexico. In: *Industrial and Urban Growth Policies at the Sub-National, National, and Global Levels*. DOI: 10.4018/978-1-5225-7625-9.ch010.

- Weiss A., Woodhouse E. (1992). Reframing incrementalism: A constructive response to the critics. *Policy Sciences*, vol. 25, no. 3, pp. 255–273.
- Woodhouse E., Collingridge D. (1993). Incrementalism, intelligent trial-and-error, and the future of political decision theory. In: H. Redner *An heretical heir of the enlightenment: Politics, policy, and science in the work of Charles E. Lindblom* (pp. 131–154). New York: Routledge.

### References

- Balatsky E.V., Ekimova N.A. (2021). Instrumenty gosudarstvennogo upravleniya: prognozirovaniye vs proektirovaniye [Public administration tools: Forecasting vs designing]. *Upravlenets – The Manager*, vol. 12, no. 1, pp. 18–31. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-1-2.
- Bukhvald E. (2018). "Samorazvitiye" regionov i prioritye regulirovaniya prostranstvennoy struktury rossiyskoy ekonomiki ["Self-development" of regions and the regulation priorities of the spatial structure of the economy of Russia]. *Federalizm – Federalism*, no. 2, pp. 32–45.
- Gorbunova A.Yu. (2016). Logicheskiy inkrementalizm kak metod upravleniya sovremennymi organizatsiyami [Logical incrementalism as a method of modern organizations' management]. *Diskussiya – Discussion*, no. 4(67), pp. 19–24.
- Klimova I.I. (2011). Kontseptsiya inkrementalizma i ego evolyutsiya [The concept of incrementalism and its evolution]. *Finansovyy zhurnal – Financial Journal*, no. 4(10), pp. 63–72.
- Nefedova T.G. (2019). Razvitiye postsovetskogo agrarnogo sektora i polarizatsiya sel'skogo prostranstva evropeyskoy chasti Rossii [Development of the post-soviet agricultural sector and rural spatial polarization in European Russia]. *Prostranstvennaya ekonomika – Spatial Economics*, vol. 15, no. 4, pp. 36–56. DOI: <https://dx.doi.org/10.14530/se.2019.4.036-056>.
- Probst A.E. (1982). *Problemy razmeshcheniya sotsialisticheskoy promyshlennosti* [Problems of location of industry under socialism]. Moscow: Ekonomika Publ.
- Tikhonova T.V. (2019). Formirovaniye sovremennykh gosudarstvennykh instrumentov regulirovaniya ekosistemnykh uslug v sel'skoy ekonomike [Formation of modern state instruments of regulation of ecosystem services in rural economy]. *Severiy rynek: formirovaniye ekonomicheskogo poryadka – North and Market: Formation of Economic Order*, no. 2(64), pp. 61–76. DOI: 10.25702/KSC.2220-802X.2.2019.64.61-76.
- Fedorov G.M. (2021). Ob usilenii territorial'noy differentsiatsii sel'skogo naseleniya i agrarnogo sektora ekonomiki Rossiyskoy Federatsii [On strengthening the territorial differentiation of the rural population and the agrarian sector of the economy in the Russian Federation]. *Vestnik Baltiyskogo federal'nogo universiteta im. I. Kanta. Ser.: Estestvennye i meditsinskie nauki – IKBFU's Vestnik. Natural and Medical Sciences*, no. 2, pp. 5–22.
- Antipin I.A., Vlasova N.Yu. (2020). Incremental approach to regional strategising: Theory, methodology, practices. *Journal of New Economy*, vol. 21, no. 3, pp. 73–90. DOI: 10.29141/2658-5081-2020-21-3-4.
- Atkinson M.M. (2011). Lindblom's lament: Incrementalism and the persistent pull of the status quo. *Policy and Society*, vol. 30, no. 1, pp. 9–18. DOI: 10.1016/j.polsoc.2010.12.002.
- Beunen R., Meijer M., Vries J. de. (2020). Planning strategies for dealing with population decline: Experiences from the Netherlands. *Land Use Policy*, vol. 93, 104107. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104107>.
- Borisov I.A. (2021). Agricultural personnel and rural labour: How is their reproduction related? *Journal of New Economy*, vol. 22, no. 3, pp. 161–183. DOI: 10.29141/2658-5081-2021-22-3-9.
- Bryson J.M. (2001). Logical incrementalism. In: *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Springer. <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/incremental-approach>.
- Bryson J.M., Edwards L.H., Slyke D.M., van (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, vol. 20, no. 3, pp. 317–339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>.
- Camillus J.C. (2016). Logical incrementalism. In: *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. London: Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2\\_609-1](https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_609-1).
- Castillo-Rivero L., McCann P., Sijtsma F.J. (2021). A multi-scale approach to rural depopulation in Mexico. *Regional Science Policy & Practice*, vol. 13, issue 4, pp. 1328–1347. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12381>.
- Edelman L.F., Benning A.L. (2004). Incremental revolution: Organizational change in highly turbulent environments. *Comportamento organizacional e gestão*, vol. 10, no. 1, pp. 107–122.
- Elis V. (2011). Rural depopulation and economic shrinkage in Japan: What can affected municipalities do about it? In: *Imploding Populations in Japan and Germany*. Leiden, the Netherlands: Brill. <https://doi.org/10.1163/ej.9789004187788.i-545.163>.
- Hayes M.T. (2002). *The Limits of Policy Change: Incrementalism, Worldview, and the Rule of Law*. Georgetown University Press.
- Hayes M.T. (2006). *Incrementalism and public policy*. UPA.
- Johnson G. (1988). Rethinking incrementalism. *Strategic Management Journal*, vol. 9, no. 1, pp. 75–91.
- Kang J., Kim S.-J. (2020). Performance implications of incremental transition and discontinuous jump between exploration and exploitation. *Strategic Management Journal*, vol. 41, issue 6, pp. 1083–1111. <https://doi.org/10.1002/smj.3119>.
- Lindblom Ch.E. (1959). The science of "muddling through". *Public Administration Review*, vol. 19, no. 2, pp. 79–88.
- Liu J., Ren Y., Glauben T. (2021). The effect of income inequality on nutritional outcomes: Evidence from rural China. *Journal of New Economy*, vol. 22, no. 3, pp. 125–143. DOI: 10.29141/2658-5081-2021-22-3-7.
- Liu Y., Zang Y., Yang Y. (2020). China's rural revitalization and development: Theory, technology and management. *Journal of Geographical Sciences*, vol. 30, pp. 1923–1942. <https://doi.org/10.1007/s11442-020-1819-3>.

- Porru S., Misso F.E., Pani F.E., Repetto C. (2020.) Smart mobility and public transport: Opportunities and challenges in rural and urban areas. *Journal of Traffic and Transportation Engineering*, vol. 7, issue 1, pp. 88–97. <https://doi.org/10.1016/j.jtte.2019.10.002>.
- Quinn J.B. (1978). Strategic change: "Logical Incrementalism". *Sloan Management Review*, vol. 20, issue 1, pp. 7–21.
- Quinn J.B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Irwin, Homewood.
- Syssner J., Meijer M. (2017). Informal planning in depopulating rural areas: A resource-based view of informal planning practices. *European Countryside*, vol. 9, no. 3, pp. 458–472. <https://ideas.repec.org/a/vrs/eurcou/v9y2017i3p458-472n4.html>.
- Thellbro C. (2017). *Spatial planning for sustainable rural municipalities*. Umeå, Sweden: Sveriges lantbruksuniv., Acta Universitatis agriculturae Sueciae. [https://pub.epsilon.slu.se/14734/1/thellbro\\_a\\_171117.pdf](https://pub.epsilon.slu.se/14734/1/thellbro_a_171117.pdf).
- Tietjen A., Jørgensen G. (2016). Translating a wicked problem: A strategic planning approach to rural shrinkage in Denmark. *Landscape and Urban Planning*, vol. 154, pp. 29–43. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2016.01.009>.
- Vargas-Hernández J.G., Kyari A.K. (2019). Economic and environmental effects of rural and urban shrinkage transformation processes in Mexico. In: *Industrial and Urban Growth Policies at the Sub-National, National, and Global Levels*. DOI: 10.4018/978-1-5225-7625-9.ch010.
- Weiss A., Woodhouse E. (1992). Reframing incrementalism: A constructive response to the critics. *Policy Sciences*, vol. 25, no. 3, pp. 255–273.
- Woodhouse E., Collingridge D. (1993). Incrementalism, intelligent trial-and-error, and the future of political decision theory. In: H. Redner *An heretical heir of the enlightenment: Politics, policy, and science in the work of Charles E. Lindblom* (pp. 131–154). New York: Routledge.

**Информация об авторах****Information about the authors****Белюсова Елизавета Александровна**

Кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры региональной, муниципальной экономики и управления. **Уральский государственный экономический университет** (620144, РФ, г. Екатеринбург, 8 Марта/Народной Воли, 62/45). E-mail: belousova-unir@usue.ru.

**Elizaveta A. Belousova**

Cand. Sc. (Econ.), Senior Lecturer of Regional, Municipal Economics and Governance Dept. **Ural State University of Economics** (62/45 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia). E-mail: belousova-unir@usue.ru.

**Кайбичева Екатерина Игоревна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры региональной, муниципальной экономики и управления. **Уральский государственный экономический университет** (620144, РФ, г. Екатеринбург, 8 Марта/Народной Воли, 62/45). E-mail: catherine.kai@mail.ru.

**Catherine I. Kaibicheva**

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Regional, Municipal Economics and Governance Dept. **Ural State University of Economics** (62/45 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia). E-mail: catherine.kai@mail.ru.