УДК 332.1:338.49 **DOI: 10.52897/2411-4588-2026-1-95-107**

Марина Владимировна Свириденко
кандидат экономических наук, доцент
Институт проблем региональной экономики РАН
Санкт-Петербург, Россия

ПРОБЛЕМЫ УЧАСТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ И РАЗВИТИИ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОЙ АГЛОМЕРАЦИИ[1]

Аннотация. *Представлены результаты экспертного опроса представителей органов муниципального управления Санкт-Петербурга и Ленинградской области и региональной власти, проведенного в форме голосования, по проблемам участия муниципальных образований в стратегическом планировании и развитии агломерации. Проанализированы ключевые вызовы управления развитием агломерации, включая правовой вакуум статуса агломерации, ограниченность полномочий и ресурсов муниципальных образований, недостаточную эффективность коммуникаций между региональными и муниципальными уровнями власти. Продемонстрировано, что существует значительный потенциал по повышению эффективности участия муниципалитетов в стратегическом планировании развития Санкт-Петербургской агломерации, и сформулированы необходимые институциональные изменения: закрепление правового статуса агломерации, внедрение гибких механизмов вовлечения муниципалитетов, делегирование полномочий и ресурсов.*
Ключевые слова: *муниципальные образования, ограничения развития, возможности, муниципальное управление, Ленинградская область, Санкт-Петербургская агломерация, стратегическое планирование, социально-экономическое развитие.*
Для цитирования: *Свириденко М. В. Проблемы участия муниципальных образований в стратегическом планировании и развитии Санкт-Петербургской агломерации // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2026. № 1 (84). С. 95–107. DOI: 10.52897/2411-4588-2026-1-95-107.*

Marina V. Sviridenko
PhD in Economic Sciences, Associate Professor
Institute for Regional Economy Studies Russian Academy of Sciences
St. Petersburg, Russia

PROBLEMS OF MUNICIPALITIES' PARTICIPATION IN STRATEGIC PLANNING AND DEVELOPMENT OF THE ST. PETERSBURG AGGLOMERATION

Abstract. *The article presents the results of an expert survey of representatives of municipal government bodies in St. Petersburg and the Leningrad Region, as well as regional authorities, conducted in the form of a vote on the issues of municipal entities' participation in strategic planning and development of the agglomeration. The key challenges of managing the development of the agglomeration are analyzed, including the legal vacuum of the agglomeration's status, the limited powers and resources of municipal entities, and the insufficient effectiveness of communication between regional and municipal levels of government. It has been demonstrated that there is significant potential for improving the effectiveness of municipalities' participation in the strategic planning of the St. Petersburg agglomeration, and the necessary institutional changes have been formulated: the consolidation of the legal status of the agglomeration, the introduction of flexible mechanisms for involving municipalities, and the delegation of powers and resources.*
Keywords: *municipalities, limitations of development, opportunities, municipal administration, Leningrad Region, St. Petersburg agglomeration, strategic planning and socio-economic development.*
For citation: *Sviridenko M. V. Problems of municipalities' participation in strategic planning and development of the St. Petersburg agglomeration. Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya = Economy of the North-West: problems and prospects of development. 2026;(1(84)):95–107. DOI: 10.52897/2411-4588-2026-1-95-107.*

[1] Публикация подготовлена в соответствии с государственным заданием ИПРЭ РАН в рамках НИР по теме «Разработка теоретико-методологических положений научно-технологического развития экономики на основе инновационной динамики и формирование механизмов её реализации в регионах» FMGS-2024–0001.

Введение

Современный мир характеризуется стремительным развитием агломераций и экономической активностью в крупных городах. Санкт-Петербург и часть Ленинградской области образуют совместно обширную урбанизированную территорию – Санкт-Петербургскую агломерацию, включающую сам мегаполис и значительное количество муниципальных образований Ленинградской области. Исследование управления Санкт-Петербургской агломерацией и роли входящих в нее муниципалитетов является не просто научной проблемой, а насущной необходимостью для обеспечения сбалансированного и устойчивого развития всего Северо-Западного макрорегиона России.

Санкт-Петербургская агломерация функционирует как единое пространство: сотни тысяч людей ежедневно перемещаются из пригородов на работу в город, хозяйствующие субъекты выносят производства в область, а экологические и транспортные проблемы не имеют административных границ. При этом юридически понятие агломерации фактически в нормативно-правовых актах не закреплено. Этот правовой дуализм порождает ряд системных дисфункций:

– маятниковая миграция создает гигантскую нагрузку на транспортную инфраструктуру, развитие которой требует согласованного планирования и инвестиций с обеих сторон административной границы Санкт-Петербурга;

– муниципалитеты Ленинградской области, расположенные на границе мегаполиса, часто не имеют достаточной налоговой базы для развития собственной социальной и инженерной инфраструктуры, что приводит к снижению качества жизни населения;

– нерациональное землепользование – отсутствие единых градостроительных регламентов – приводит к хаотичной застройке, появлению «спальных» муниципалитетов области и потере ценных природных и сельскохозяйственных земель.

Пространственное развитие Санкт-Петербургской агломерации характеризуется устойчивыми структурными диспропорциями, проявляющимися в значительной асимметрии уровней социально-экономического развития между муниципальными образованиями. Данная асимметрия детерминирована сохраняющимися различиями в качестве жизни населения, уровне благоустройства территорий, обеспеченности объектами социальной и инженерной инфраструктуры, а также диверсификацией рынков труда и уровней заработной платы. Особую остроту указанные диспропорции приобретают в контексте унаследованной пространственной организации пригородных территорий, отличающейся хаотичным характером застройки и отсутствием комплексного подхода к планировочному развитию.

Наиболее рельефно пространственная неоднородность проявляется в контрастах между пригородными территориями Санкт-Петербурга и населенными пунктами сопредельных районов Ленинградской области, что находит непосредственное отражение в ключевых параметрах их социально-экономического развития. Существенным фактором, усугубляющим данные диспропорции, выступают процессы интенсивной маятниковой миграции. Их следствием становится сокращение доходной базы местных бюджетов муниципальных образований Ленинградской области, обусловленное перераспределением налоговых поступлений по налогу на доходы физических лиц в бюджет Санкт-Петербурга. Это порождает системный дефицит финансирования развития социальной и коммунальной инфраструктуры в местах фактического проживания населения.

Муниципальные образования, оставаясь базовыми элементами территориальной организации, воспроизводят модель экстенсивного развития, характеризующуюся опережающим жилищным строительством при отсутствии адекватного развития объектов социального и инженерно-технического назначения. В условиях высокой дифференциации доходов населения и резких контрастов в уровне инфраструктурной освоенности территорий, пространственное развитие административно-территориальных образований Ленинградской области требует применения специализированных инструментов регулирования, адекватных вызовам агломерационного роста.

В современном контексте развитие агломераций представляет собой комплексную задачу, находящуюся в фокусе внимания как научного сообщества, так и управленцев-практиков. Ученые различных дисциплин исследуют эту область, в то время как на практике стоит задача формирования моделей развития таких образований, определения их границ и создания действенных систем управления. Ключевыми целями являются выработка и проведение единой политики, направленной на повышение качества жизни и удовлетворение потребностей всего населения агломерации. Однако, как это часто бывает в условиях динамично развивающегося мира, данный процесс имеет обратную сторону: муниципальные образования, находя-

щиеся в рамках агломерации или за ее пределами, рискуют оказаться на периферии социально-экономического развития. Эта проблема требует отдельного глубокого анализа и выработки стратегий для таких регионов.

Проблематика развития Санкт-Петербургской агломерации активно изучается в рамках урбанистики, экономической географии и государственного и муниципального управления. Вопросам поиска оптимальной модели управления агломерацией и синхронизации приоритетов Санкт-Петербурга и Ленинградской области научное сообщество уделяет значительное внимание. По мнению профессора Р. М. Вульфович, оптимальным вариантом институционализации Санкт-Петербургской агломерации было бы объединение Санкт-Петербурга и Ленинградской области в единый субъект РФ, но, как справедливо отмечает автор, данное решение создаст ряд проблем как политических и административных, так и социально-экономических [1]. Ученые различных отраслей науки формируют и генерируют предложения по проблемам и перспективам развития Санкт-Петербургской агломерации и роли муниципальных образований в ее развитии [2–15].

Важно подчеркнуть, что муниципальные образования Ленинградской области не следует рассматривать как пассивные объекты управления, они должны стать ключевыми акторами агломерационного развития. Во-первых, именно на муниципальном уровне проявляются все системные проблемы агломерации. Местные власти первыми сталкиваются с последствиями транспортных коллапсов, нехваткой мест в образовательных учреждениях из-за притока новых жителей, нагрузкой на коммунальную инфраструктуру. Во-вторых, каждый муниципалитет обладает уникальным потенциалом, который может быть максимально раскрыт только в рамках агломерационной логики. Один район обладает рекреационными ресурсами и может стать «зелеными легкими» агломерации, другой – выгодным логистическим хабом, третий – площадкой для размещения технологических парков и промышленных кластеров, которые нецелесообразно размещать в черте города. Задача агломерационного управления – не нивелировать различия, а создать условия для синергии и территориальной специализации.

Результаты опроса ярко подтверждают эту мысль. Муниципалитеты видят главную выгоду от участия в стратегическом развитии агломерации именно в решении инфраструктурных задач, выходящих за их рамки, и в эффективном использовании своего потенциала.

Цель, задачи и методы исследования

Цель исследования – выявление проблем участия муниципальных образований в системе стратегического планирования и развития Санкт-Петербургской агломерации.

Задачи исследования:

1) оценить текущий уровень и характер вовлеченности муниципальных образований Санкт-Петербурга и Ленинградской области в процессы стратегического планирования развития агломерации;

2) выявить ключевые с точки зрения представителей муниципалитетов Санкт-Петербурга и Ленинградской области барьеры (правовые, ресурсные, управленческие, кадровые), ограничивающие их эффективное участие;

3) определить возможные направления повышения эффективности участия муниципалитетов в стратегическом планировании Санкт-Петербургской агломерации.

Эмпирическая база исследования. Эмпирическую базу исследования составили первичные данные, полученные в результате опроса, организованного ИПРЭ РАН и Институтом развития ДОМ.РФ в 2025 г. в рамках стратегической сессии «Муниципальный вектор развития городских агломераций» [16].

Разработка инструментария. Опросник был целенаправленно разработан специалистами ИПРЭ РАН для выявления мнения профессионального сообщества, непосредственно вовлеченного в практику регионального и муниципального управления, о ключевых проблемах и перспективах участия муниципалитетов в стратегическом планировании агломерации. Вопросы анкеты были сформулированы с целью оценить не только формальную вовлеченность, но и качество взаимодействия, выявить барьеры и потенциал использования инструментов межмуниципального сотрудничества.

Процедура и формат проведения. Опрос носил характер экспертного голосования, призванного структурировать коллективное мнение участников. Голосование проводилось в электронной форме в режиме реального времени, что обеспечило оперативный сбор и фиксацию ответов.

Выборка и контингент респондентов. В опросе приняли участие порядка 50 человек, в их число вошли:

– муниципальные депутаты и сотрудники администраций муниципалитетов, входящих в Санкт-Петербургскую агломерацию;

– представители органов государственной власти Санкт-Петербурга и Ленинградской области;

– сотрудники аппарата Совета муниципальных образований Санкт-Петербурга;

– приглашенные эксперты.

Методологический аспект. Важным фактором, который мог оказать влияние на формирование мнений, является сам формат проведения дискуссии. Вопросы выносились на голосование одновременно с их публичным обсуждением приглашенными экспертами и участниками встречи. С одной стороны, это позволило респондентам немедленно реагировать на аргументы и формулировать позицию в ходе живого диалога, с другой – динамика дискуссии могла оперативно влиять на их оценки, делая их более аргументированными или, напротив, подверженными влиянию авторитетных мнений. Данный подход лежит в русле методологии интерактивного экспертного опроса, где процессы коллективного обсуждения и индивидуального оценивания синхронизированы, что позволяет зафиксировать мнения, сформированные в контексте непосредственной дискуссии.

Результаты опроса и обобщение данных

Результаты голосования участников опроса представлены на рис. 1–9.

Наиболее распространенным ответом среди респондентов на рис. 1 (31%) стало «формальное участие, ознакомление с готовыми проектами», что свидетельствует о существенном барьере для реального влияния на стратегические решения. Второе по величине значение (27%) приходится на вариант «участвуют на консультативном уровне, их мнение иногда принимается к рассмотрению», что указывает на эпизодический и не всегда гарантированный учет позиций муниципалитетов. Суммарно доля муниципалитетов, чье участие является либо формальным, либо минимальным, либо вовсе отсутствует, составляет внушительные 62% (31% формальное + 11% минимальное + 20% не имеют возможности влиять).

В то же время лишь 11% опрошенных отметили, что их муниципальные образования «активно участвуют, их предложения учитываются». Еще 11% указали на «минимальное участие, информация поступает постфактум», а 20% заявили, что «практически не имеют возможности влиять» на процесс. Эти цифры ясно показывают, что подавляющее большинство муниципальных образований Санкт-Петербургской агломерации имеет ограниченные возможности для полноценного участия в формировании агломерационных стратегических документов.

Результаты опроса убедительно демонстрируют необходимость существенного пересмотра подходов к вовлечению муниципальных образований в стратегическое планирование на уровне Санкт-Петербургской агломерации. Преобладание формального и консультативного участия, а также значительная доля муниципалитетов, чувствующих свою полную отстраненность от процесса, указывают на серьезные пробелы в механизмах межмуниципального взаимодействия и принятия решений. Такая ситуация может привести к тому, что разрабатываемые стратегические документы будут не-

Рис. 1. Результаты голосования участников опроса по вопросу 1

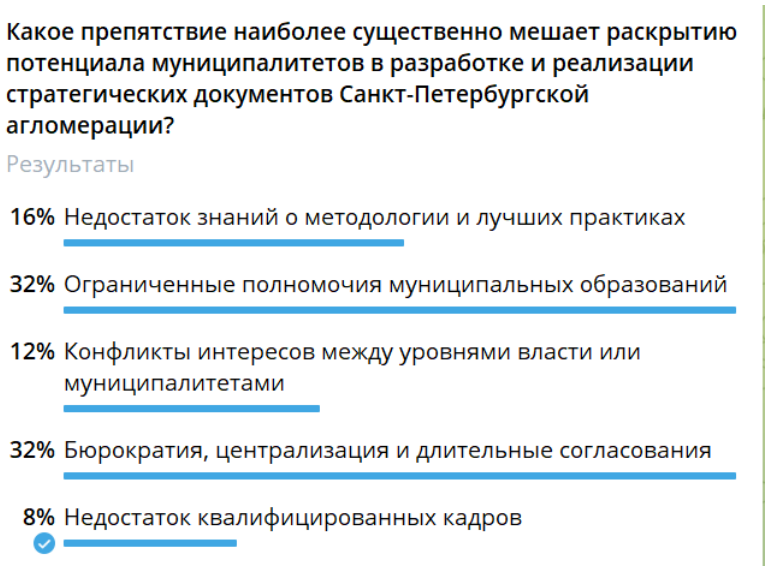

Рис. 2. Результаты голосования участников опроса по вопросу 2

достаточно точно отражать реальные потребности и особенности территорий, что снижает их эффективность и легитимность.

Две основные проблемы, на рис. 2 набравшие по 32%, тесно взаимосвязаны и указывают на имеющиеся проблемы вертикали власти:

– ограниченные полномочия – муниципалитеты напрямую заявляют, что у них недостаточно прав и ресурсов для самостоятельного решения вопросов, связанных с агломерационным развитием. Они чувствуют себя не субъектами стратегического планирования развития агломерации, а скорее объектами, которым спускают планы и задачи «сверху»;

– бюрократия и централизация – эта проблема является прямым следствием и продолжением, по нашему мнению, первой. Даже теми полномочиями, которые есть, сложно эффективно пользоваться из-за чрезмерной централизации процессов принятия решений и необходимости долгих согласований с вышестоящими уровнями власти (региональными органами власти).

Муниципальные власти ощущают жесткую зависимость от субъектов РФ и отсутствие реальной возможности влиять на стратегию развития Санкт-Петербургской агломерации.

Каждый шестой респондент признает недостаток знаний (16%) в области современного

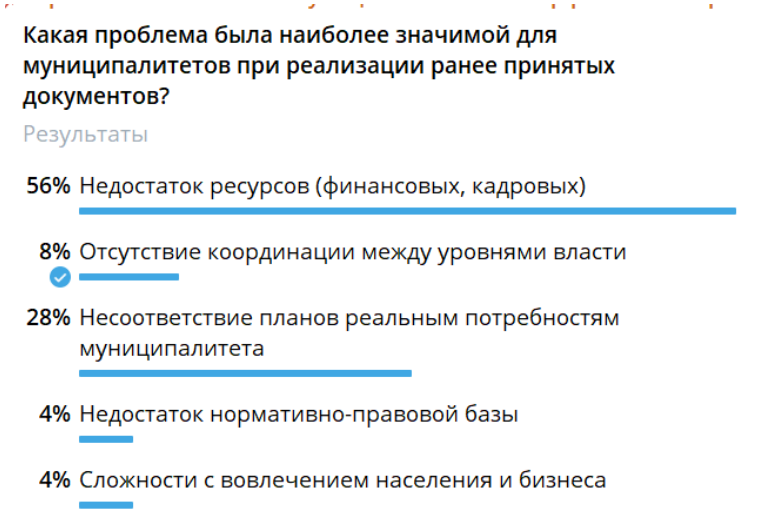

Рис. 3. Результаты голосования участников опроса по вопросу 3

стратегического планирования, урбанистики, методов управления агломерациями. Это говорит о том, что даже если полномочия органов муниципального управления будут расширены, не все муниципалитеты готовы ими эффективно воспользоваться.

Результаты опроса ясно показывают, что для эффективной разработки и реализации стратегических документов в Санкт-Петербургской агломерации необходимо в первую очередь усиление полномочий муниципалитетов и оптимизация бюрократических процедур. Параллельно с этим следует уделять внимание повышению квалификации кадров и налаживанию конструктивного взаимодействия между всеми участниками процесса.

На основе данных, представленных на рис. 3, можно сделать следующие выводы. Более половины респондентов (56%) указывают на недостаток финансов и кадров как на главную проблему. Это означает, что даже при идеально составленных планах и законах муниципальные образования часто не имеют практической возможности их выполнить. Данная проблема носит системный характер и является основным «узким местом».

Каждый четвертый респондент (28%) отмечает несоответствие планов реальным потребностям. Это указывает на возможные проблемы в процессе планирования, недостаточный анализ местных условий или непонимание реальных запросов населения и бизнеса.

В целом суммарно 84% всех проблем при реализации ранее принятых документов стратегического и территориального планирования относится к области исполнения (нехватка ресурсов и нереалистичные планы).

Для эффективной реализации стратегических документов муниципалитетам важно повышение объемов их финансирования, необходимо совершенствовать пути оптимизации бюджетных средств, привлекать дополнительные средства и повышать эффективность имеющихся ресурсов.

Доминирующим ответом, составляющим 64% от всего числа опрошенных, является интеграция агломерационных планов в местные программы, бюджеты и схемы территориального планирования. Этот подход получил подавляющее большинство голосов, указывая на понимание важности системного внедрения стратегических документов, тесно увязывая их с финансовыми и планировочными инструментами на местном уровне (рис. 4).

Получили значительно меньшее количество голосов (6–12%) такие ответы, как создание рабочих групп, совместные совещания, разработка индикаторов мониторинга и информирование жителей.

Результаты подчеркивают необходимость системного подхода к внедрению стратегических документов Санкт-Петербургской агломерации. Участники опроса ясно указывают на приоритет интеграции агломерационных планов в действующие механизмы управления на муниципальном уровне, что говорит о понимании важности финансовой и кадровой составляющих реализации. Другие подходы, хоть и

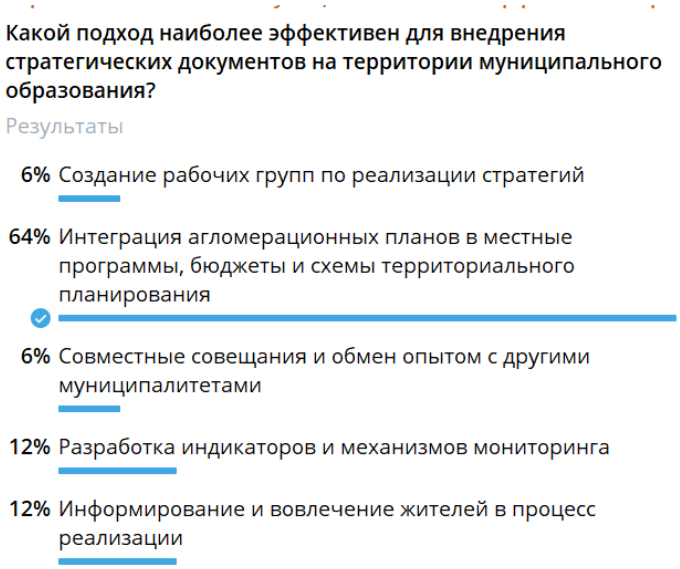

Рис. 4. Результаты голосования участников опроса по вопросу 4

важные для успешного внедрения, рассматриваются как дополняющие, а не заменяющие интеграцию в местные программы, бюджеты и схемы территориального планирования. Полученные данные указывают на необходимость усиления интеграционных механизмов и концентрации усилий на обеспечении тесной взаимосвязи стратегических документов с муниципальными программами, местными бюджетами и территориальным планированием. В то же время не следует упускать из виду важность вовлечения жителей и мониторинга реализации, что требует дальнейшей работы над информационной открытостью и разработкой эффективных инструментов контроля.

Сумма положительных оценок, представленных на рис. 5 («очень высокая» и «достаточно высокая»), составляет 37%. При этом основная масса респондентов (42%) дают нейтрально-негативную оценку («средняя»), которая на практике часто означает наличие системных сбоев. Это указывает на то, что текущая система коммуникаций в целом работает, но не удовлетворяет потребности большинства муниципалитетов в качественном и своевременном взаимодействии.

21% респондентов оценивают ситуацию как неудовлетворительную (13% «низкая» + 8% «практически отсутствует»).

Высокий процент оценки «средняя» (42%), которая часто характеризуется несвоевременностью и неполнотой информации, говорит о том, что коммуникация часто носит односторонний характер (рассылка документов, указаний) и не выстроена как полноценный диалог. Муниципалитеты получают информацию, но не чувствуют себя вовлеченными в процесс совместной выработки решений.

Можно констатировать, что имеется некоторый «коммуникационный разрыв», т. е. разрыв между минимальной долей тех, кто всем доволен (8%), и большинством, кто видит проблемы (оставшиеся 92%), является значительным. Это указывает на системную проблему, которую нельзя решить разовыми мероприятиями, а требуется пересмотр самих принципов и процедур взаимодействия.

Каналы коммуникации между региональным и муниципальным уровнями власти в сфере стратегического планирования оцениваются большинством участников опроса как недостаточно эффективные. Система требует не косметических улучшений, а структурных изменений, направленных на обеспечение своевременности, полноты информации и, что важно, на создание полноценного диалога и партнерских отношений.

Таким образом, можно сформулировать некоторые выводы.

– Необходимость улучшения качества и своевременности информации: наиболее распространенная проблема – «средняя» эффективность – указывает на то, что региональные органы управления должны уделить больше внимания оперативности и полноте предоставляемой информации. Это включает не только передачу данных, но и их доступность и понятность для муниципалитетов.

– Развитие обратной связи: для достижения «достаточно высокой» и «очень высокой» оцен-

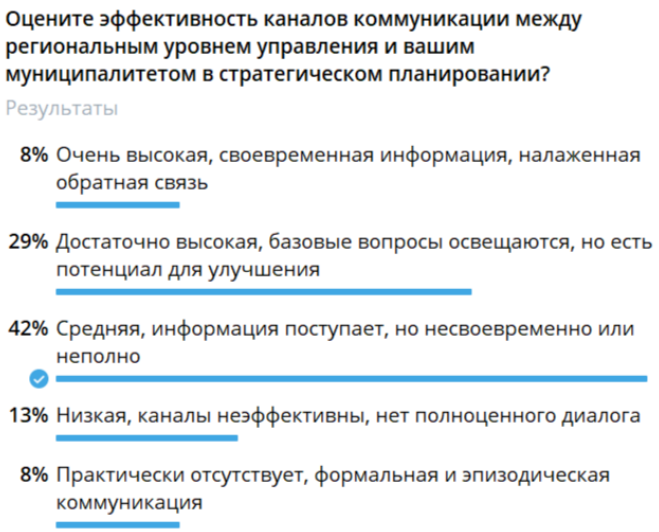

Рис. 5. Результаты голосования участников опроса по вопросу 5

ки эффективности необходимо развивать механизмы обратной связи. Муниципалитеты должны иметь возможность не только получать информацию, но и активно участвовать в ее формировании, задавать вопросы, предлагать свои решения и получать своевременные ответы.

– Преодоление барьеров низкой и отсутствующей коммуникации: наиболее тревожные результаты (низкая и практически отсутствующая коммуникация) требуют немедленного вмешательства. Необходимо выявить причины такого положения дел и разработать конкретные меры по налаживанию диалога, включая возможные изменения в структуре управления, регламентах взаимодействия или даже проведение обучающих мероприятий.

– Изучение успешных практик: стоит проанализировать опыт тех муниципалитетов, которые оценили коммуникацию как «очень высокую», чтобы выявить и распространить успешные модели и инструменты взаимодействия.

– Стратегическое планирование необходимо рассматривать как процесс совместного творчества, поскольку эффективная коммуникация – это не просто передача информации, а фундамент для совместного формирования стратегий, которые будут учитывать интересы и особенности всех уровней управления. Улучшение каналов коммуникации напрямую способствует повышению качества и реализуемости стратегических планов.

Как видно из ответов на рис. 6, приоритетом является создание единого каркаса агломерации. Подавляющее большинство респондентов (56%) видят ключевой аспект сотрудничества в развитии транспортной и инженерной инфраструктуры. Это указывает на то, что на текущем этапе именно физическая связность территорий (дороги, общественный транспорт, коммуникации) воспринимается как фундаментальное условие для существования агломерации как единого целого, а не разрозненных муниципалитетов.

Второй по значимости аспект – гармонизация градостроительной политики (19%) – логично вытекает из первого и свидетельствует об осознанности необходимости совместного планирования пространства. Участники опроса понимают, что инфраструктурное развитие невозможно без согласованных правил землепользования, застройки и размещения объектов. Это свидетельствует о запросе на создание общего стратегического видения пространственного развития агломерации.

Тот факт, что привлечение инвестиций (13%) находится на третьем месте, говорит о прагматичном подходе: сначала необходимо создать инфраструктурные и правовые условия (транспорт и градостроительство), и только затем можно рассчитывать на полноценное экономическое сотрудничество и развитие кластеров.

Участники опроса видят реализацию стратегических планов Санкт-Петербургской агломерации прежде всего как задачу физического и пространственного соединения муниципалитетов. Ключевыми барьерами, которые необходимо преодолеть через межмуниципальное сотрудничество, являются недостаточная развитость и разрозненность транспортных и инженерных систем, а также несогласован-

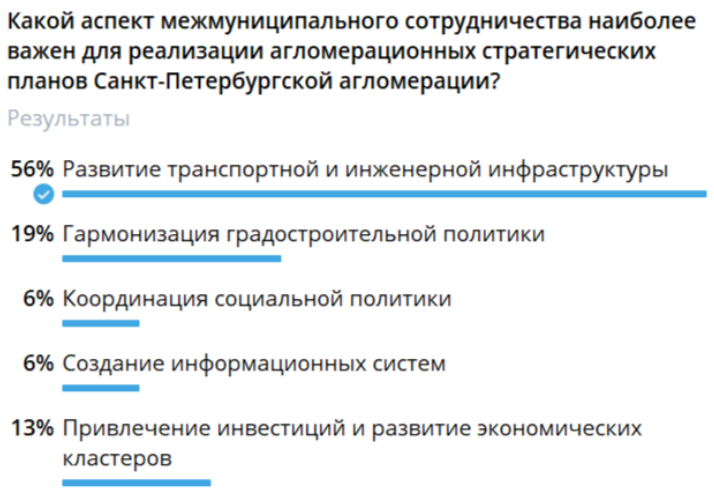

Рис. 6. Результаты голосования участников опроса по вопросу 6

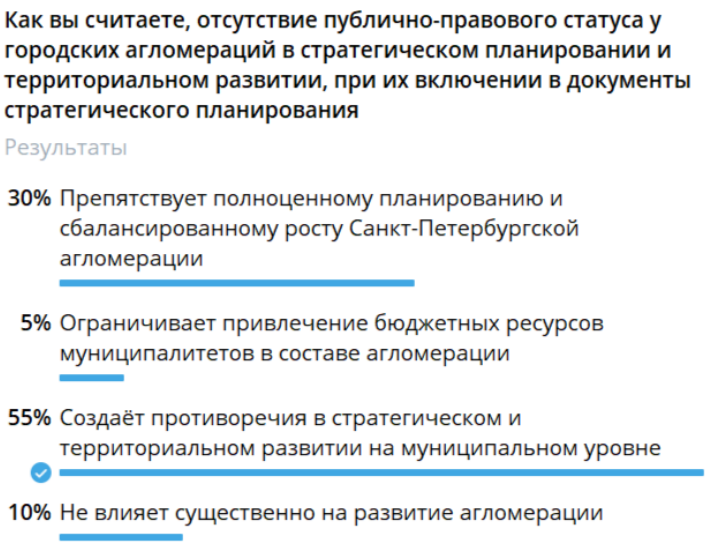

Рис. 7. Результаты голосования участников опроса по вопросу 7

ность в вопросах градостроительного планирования.

На основе представленных данных опроса на рис. 7 можно сделать следующие выводы относительно влияния отсутствия публично-правового статуса у городских агломераций.

1. Наиболее значимым негативным последствием (55%) является создание противоречий в стратегическом и территориальном развитии на муниципальном уровне. Это указывает на то, что без единого юридического лица или органа, координирующего развитие всей агломерации, муниципалитеты, входящие в ее состав, могут принимать решения, которые противоречат интересам других муниципалитетов или общей стратегии развития агломерации.

2. Почти треть (30%) респондентов считают, что отсутствие статуса препятствует полноценному планированию и сбалансированному росту Санкт-Петербургской агломерации. Это подтверждает предыдущий вывод, указывая на то, что отсутствие единого органа управления и правового статуса затрудняет формирование комплексных и сбалансированных планов развития, охватывающих всю агломерацию.

3. Суммарно 85% респондентов (55% + 30%) считают отсутствие статуса значимой проблемой, ведущей либо к системным противоречиям, либо к прямым препятствиям для роста. Это свидетельствует, что участники опроса признают агломерацию качественно новой единицей управления, которая остро нуждается в правовых инструментах для развития.

В рамках данного вопроса можно сформулировать основные выводы.

1. Закрепленный юридический статус агломераций – ключевой фактор для системного развития: результаты опроса однозначно указывают на то, что отсутствие публично-правового статуса у городских агломераций является серьезным препятствием для их эффективного стратегического и территориального развития.

2. Создание специальных координационных органов управления, наделенных соответствующими полномочиями, целесообразно для преодоления противоречий и обеспечения полноценного планирования.

3. Придание агломерациям правового статуса может открыть новые возможности для привлечения и консолидации бюджетных ресурсов как на муниципальном, так и на региональном уровне для реализации масштабных совместных проектов.

Отсутствие публично-правового статуса у Санкт-Петербургской агломерации воспринимается абсолютным большинством участников опроса как ключевой институциональный барьер. Он порождает внутренние противоречия между муниципалитетами и препятствует реализации комплексных стратегий развития. Текущая ситуация, когда агломерация фигурирует в документах, но не существует как субъект права, оценивается экспертами как порочный круг: планы есть, но легитимных механизмов для их исполнения нет, что приводит к их неэффективности и конфликту интересов на местах.

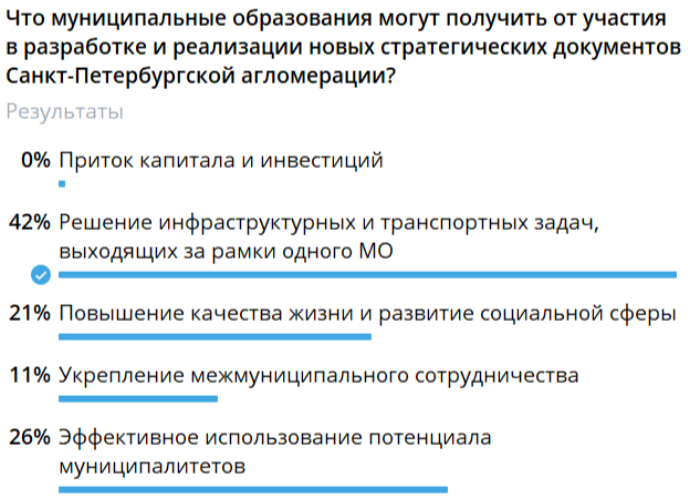

Рис. 8. Результаты голосования участников опроса по вопросу 8

По результатам опроса, представленным на рис. 8, можно сделать следующие основные выводы.

1. Инфраструктурные и транспортные решения – главный приоритет, муниципалитеты в первую очередь ожидают от участия в реализации стратегических документов развития агломерации решения тех проблем, которые требуют комплексного подхода и совместных усилий, а именно развития транспортной и инженерной инфраструктуры.

2. Представители муниципальных образований рассматривают возможность повышения эффективности использования своего потенциала через сотрудничество внутри агломерации.

3. Осознание необходимости процесса укрепления межмуниципальных связей и партнерства можно рассматривать как позитивный результат, способствующий решению общих целей и задач.

Муниципальные образования ожидают от участия в стратегическом планировании агломерации практических, системных решений, а не абстрактных планов или прямых финансовых вливаний. Их главные ожидания связаны с преодолением изоляции и решением сложных инфраструктурных задач, а также с возможностью занять выгодную позицию в новой, более крупной экономической системе.

На основе данных на рис. 9 можно сделать следующие выводы относительно того, какие

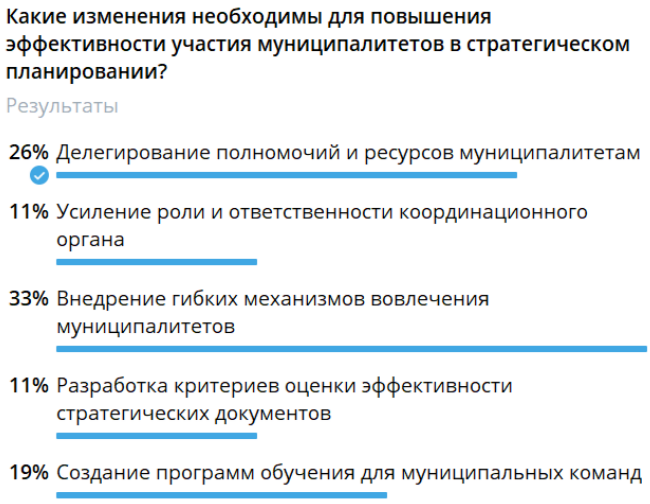

Рис. 9. Результаты голосования участников опроса по вопросу 9

изменения необходимы для повышения эффективности участия муниципалитетов в стратегическом планировании.

Наиболее важным изменением (33%) представители Санкт-Петербургской агломерации считают внедрение достаточно гибких механизмов включения муниципалитетов в процессы стратегического планирования социально-экономического развития территорий. Это говорит о том, что текущие подходы воспринимаются муниципалитетами больше формальными, существует запрос на создание более адаптивных и вариативных форматов участия, обеспечивающих содержательный вклад муниципалитетов в формирование стратегий.

26% (каждый четвертый респондент) считает, что целесообразна передача полномочий и ресурсов муниципалитетам от вышестоящих органов власти, ярко выражена потребность в расширении реальной самостоятельности муниципальных образований и обеспечении их адекватными инструментами для реализации собственных инициатив.

По 11% опрошенных считают необходимым:

– усиление роли и ответственности координационного органа, что свидетельствует о том, что действующие координационные структуры недостаточно эффективны;

– разработку критериев оценки эффективности стратегических документов;

– создание программ обучения для муниципальных команд. Это подчеркивает, что муниципальным депутатам и сотрудникам администраций муниципальных образований может не хватать знаний и компетенций для эффективного участия в планировании развития агломерации, что требует целенаправленного обучения и повышения квалификации кадров.

Выводы

В целом результаты опроса демонстрируют, что для повышения эффективности участия муниципалитетов в стратегическом планировании необходим комплексный подход, включающий изменения как в организационных механизмах (гибкость, делегирование, усиление координации), так и в развитии человеческого капитала (обучение) и оценке результатов (критерии эффективности).

Для обеспечения сбалансированного и устойчивого развития Санкт-Петербургской агломерации крайне важно усилить механизмы реального диалога. Это предполагает не только улучшение информирования, но и создание постоянно действующих платформ для обмена мнениями, совместной разработки предложений и учета локального опыта на всех этапах стратегического планирования развития агломерации. Переход от номинального участия к активному партнерству позволит более эффективно использовать потенциал всех муниципальных образований, повысить обоснованность и реализуемость стратегических решений, а также укрепить доверие и сотрудничество между всеми уровнями управления в Санкт-Петербургской агломерации.

Исследованиеуправленияканкт-Петербургской агломерацией и роли муниципальных образований в ее развитии – это критически важная задача, она лежит на стыке теории и практики, требуя не только научного обоснованного анализа, но и выработки конкретных политических и управленческих решений. Преодоление административной разобщенности, делегирование полномочий и ресурсов муниципалитетам, внедрение гибких механизмов их вовлечения в стратегическое планирование – все это необходимые шаги для трансформации Санкт-Петербургской агломерации из конгломерата несколько разрозненных территорий в целостный, конкурентоспособный и комфортный для жизни полицентрический макрорегион.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Вульфович Р. М.** Развитие Санкт-Петербургской агломерации: проблемы и перспективы // Россия: тенденции и перспективы развития. 2023. № 18-2.
2. **Жихаревич Б. С.** Влияние стратегии пространственного развития России на муниципальные стратегии // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2021. № 3 (66). С. 8–19. DOI: 10.52897/2411-4588-2021-3-8-19.
3. Инфраструктурное развитие городских агломераций в социально-экономическом пространстве регионов: монография / под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. С. В. Кузнецова, канд. техн. наук Л. А. Лосина. СПб.: ИПРЭ РАН; Изд-во СПбГЭУ, 2025. 281 с.
4. Агломерационные эффекты как инструмент регионального развития / П. А. Лавриненко, Т. Н. Михайлова, А. А. Ромашина, П. А. Чистяков // Проблемы прогнозирования. 2019. № 3 (174). С. 50–59.
5. **Лачининский С. С., Сорокин И. С.** Пространственная структура и особенности развития по-

селений Санкт-Петербургской агломерации // Балтийский регион. 2021. Т. 13, № 1. С. 48–69.

6. **Липецкая М. С.** Особенности трансформации территориальной структуры Санкт-Петербургской агломерации // Вестник СПбГУ. Науки о Земле. Сер. 7. 2009. № 4. С. 103–109.
7. **Маркварт Э., Петухов Р. В.** Организационно-правовые модели управления агломерацией // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2016. № 3. С. 12–27.
8. **Овсипян М. В.** Проблемы развития Санкт-Петербургской агломерации // Проблемы развития территории. 2018. № 4 (96). С. 72–86. DOI: 10.15838/ptd.2018.4.96.5.
9. **Олифир Д. И.** Совершенствование практики территориального планирования Санкт-Петербургской агломерации: стратегические ориентиры и формирование инновационной структуры // Креативная экономика. 2020. Т. 14, № 10. С. 2331–2352. DOI: 10.18334/ce.14.10.110939.
10. Санкт-Петербургская агломерация: этапы формирования и перспективы развития: монография / под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. С. В. Кузнецова и канд. техн. наук Л. А. Лосина. СПб.: ГУАП, 2022. 219 с.
11. **Свириденко М. В.** Полицентричная модель пространственного развития агломерации как актуальный тренд развития современных мегаполисов // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2021. № 2 (65). С. 93–100. DOI: 10.52897/2411-4588-2021-2-93-100.
12. **Суворова А. В.** Особенности устойчивого развития городов: пространственные аспекты // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2024. № 2 (77). С. 26–32. DOI: 10.52897/2411-4588-2024-2-26-32.
13. **Усанов Б. П.** Пространственное развитие, структурное построение и особенности Санкт-Петербургской агломерации // Транспорт Российской Федерации: журнал о науке, практике, экономике. 2009. № 1 (20). С. 14–17.
14. **Швецов А. Н.** Управление городскими агломерациями: организационно-правовые варианты // Регионалистика. 2018. Т. 5, № 1. С. 19–30.
15. **Okrepilov V. V., Kuznetsov S. V., Lachininskii S. S.** Priorities of economic development of the northwest regions in the context of spatial development of Russia // Studies on Russian Economic Development. 2020. Vol. 31, No. 2. P. 181–187.
16. Стратегическая сессия «Муниципальный вектор развития городских агломераций» // Институт проблем региональной экономики РАН. URL: http://www.iresras.ru/sobytiya/konferentsii/SICSEDR-25/strses.html (дата обращения: 15.01.2026).

REFERENCES

1. **Vul'fovich R. M.** Razvitie Sankt-Peterburgskoi aglomeratsii: problemy i perspektivy. Rossiya: tendentsii i perspektivy razvitiya. 2023;(18-2). (In Russ.)
2. **Zhikharevich B. S.** Vliyanie strategii prostranstvennogo razvitiya Rossii na munitsipal'nye strategii. Ehkonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya. 2021;(3(66)):8–19. DOI: 10.52897/2411-4588-2021-3-8-19. (In Russ.)
3. Infrastrukturnoe razvitie gorodskikh aglomeratsii v sotsial'no-ehkonomicheskom prostranstve regionov: monografiya / pod nauch. red. d-ra ehkon. nauk, prof. S. V. Kuznetsova, kand. tekhn. nauk L. A. Losina. SPb.: IPREh RAN; Izd-vo SPbGEHU, 2025. 281 s. (In Russ.)
4. Aglomeratsionnye ehffekty kak instrument regional'nogo razvitiya / P. A. Lavrinenko, T. N. Mikhailova, A. A. Romashina, P. A. Chistyakov. Problemy prognozirovaniya. 2019;(3(174)):50–59. (In Russ.)
5. **Lachininskii S. S., Sorokin I. S.** Prostranstvennaya struktura i osobennosti razvitiya poselenii Sankt-Peterburgskoi aglomeratsii. Baltiiskii region. 2021;(13(1)):48–69. (In Russ.)
6. **Lipetskaya M. S.** Osobennosti transformatsii territorial'noi struktury Sankt-Peterburgskoi aglomeratsii. Vestnik SPbGU. Nauki o Zemle. Ser. 7. 2009;(4):103–109. (In Russ.)
7. **Markvart Eh., Petukhov R. V.** Organizatsionno-pravovye modeli upravleniya aglomeratsiei. Menedzhment i biznes-administrirovanie. 2016;(3):12–27. (In Russ.)
8. **Ovsipyan M. V.** Problemy razvitiya Sankt-Peterburgskoi aglomeratsii. Problemy razvitiya territorii. 2018;(4(96)):72–86. DOI: 10.15838/ptd.2018.4.96.5. (In Russ.)
9. **Olifir D. I.** Sovershenstvovanie praktiki territorial'nogo planirovaniya Sankt-Peterburgskoi aglomeratsii: strategicheskie orientiry i formirovanie innovatsionnoi struktury. Kreativnaya ehkonomika. 2020;(14(10)):2331–2352. DOI: 10.18334/ce.14.10.110939. (In Russ.)
10. Sankt-Peterburgskaya aglomeratsiya: ehtapy formirovaniya i perspektivy razvitiya: monografiya / pod nauch. red. d-ra ehkon. nauk, prof. S. V. Kuznetsova i kand. tekhn. nauk L. A. Losina. SPb.: GUAP, 2022. 219 s. (In Russ.)
11. **Sviridenko M. V.** Politsentrichnaya model' prostranstvennogo razvitiya aglomeratsii kak aktual'nyi trend razvitiya sovremennykh megapolisov. Ehkonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya. 2021;(2(65)):93–100. DOI: 10.52897/2411-4588-2021-2-93-100. (In Russ.)
12. **Suvorova A. V.** Osobennosti ustoichivogo razvitiya gorodov: prostranstvennye aspekty. Ehkonomika

Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya. 2024;(2(77)):26–32. DOI: 10.52897/2411-4588-2024-2-26-32. (In Russ.)

13. **Usanov B. P.** Prostranstvennoe razvitie, strukturnoe postroenie i osobennosti Sankt-Peterburgskoi aglomeratsii. Transport Rossiiskoi Federatsii: zhurnal o nauke, praktike, ehkonomike. 2009;(1(20)):14–17. (In Russ.)
14. **Shvetsov A. N.** Upravlenie gorodskimi aglomeratsiyami: organizatsionno-pravovye variant. Regionalistika. 2018;(5(1)):19–30. (In Russ.)
15. **Okrepilov V. V., Kuznetsov S. V., Lachininskii S. S.** Priorities of economic development of the northwest regions in the sontext of spatial development of Russia. Studies on Russian Economic Development. 2020;(31(2)):181–187. (In Russ.)
16. Strategicheskaya sessiya «Munitsipal'nyi vektor razvitiya gorodskikh aglomeratsii». Institut problem regional'noi ehkonomiki RAN. Available at: http://www.iresras.ru/sobytiya/konferentsii/SICSEDR-25/strses.html (accessed: 15.01.2026).