



ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 338.964

М.А. Войтишина, Э.И. Кистрина, Г.Е. Локтеева

ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

Рассматриваются основные подходы к организации процесса стратегического планирования в России и за рубежом, а также особенности его реализации. Описаны основные этапы развития муниципального стратегического планирования в странах Западной Европы, включая современный период. На примере Франции, Германии, США, скандинавских стран и Российской Федерации выявлены существующие подходы к организации стратегического планирования в различных странах, проанализированы преимущества и недостатки выявленных подходов. Также в статье приведены актуальные для современной России принципы стратегического планирования, принятые в мировой практике. В качестве примера подробно рассмотрена реализация данных принципов планирования в одном из городов Германии – Гамбурге. Сделан вывод о повышении эффективности стратегического планирования при соблюдении изложенных принципов и о возможности применения их в российской практике.

стратегия, особенности планирования, стратегическое планирование, планирование в России, принципы стратегического планирования.

Одним из общепризнанных инструментов устойчивого социально-экономического развития территорий в мировой практике является стратегическое планирование. В отличие от тактического, стратегическое планирование позволяет учитывать воздействие внешней среды на современное и будущее состояние территории, оценивать ее сильные и слабые стороны, возможности и угрозы и, как следствие, определять стратегию развития местного сообщества¹. Необходимо отметить, что получение положительного эффекта от стратегического планирования становится возможным, в первую очередь, при грамотно организованном процессе планирования. На сегодняшний день отечественная практика стратегического планирования менее эффективна по сравнению с некоторыми другими развитыми странами. В связи с этим представляется целесообразным рассмотреть зарубежный опыт планирования и возможность заимствования его некоторых аспектов.

Современное стратегическое планирование сложилось в результате поэтапного развития планирования, изменения взглядов на его сущность преимущественно в странах Западной Европы. Так, в развитии муниципального стратегического планирования в странах Западной Европы можно выделить пять основных этапов, которые особенно

¹ Дашиева А.Л. Стратегическое планирование в муниципальном образовании // Молодой ученый. 2010. № 4. С. 147.

наглядно прослеживаются в процессе послевоенного восстановления экономики Германии.

Первый этап (1950–1960 годы) — этап планирования восстановления и развития экономики. Планирование строилось на использовании государственно ориентированных моделей с целью ускоренного восстановления городов. Приоритет отдавался строительству промышленных зон, восстановлению жилой застройки, развитию инфраструктуры.

Второй этап (1960-е — 1975 годы) — этап планирования сбалансированного роста городов и начала планирования развития сельских поселений.

Третий этап (1975–1985 годы) — этап разработки комплексных программ социально-экономического развития муниципалитетов. К этому периоду относят первые данные о разработке программ социально-экономического развития и планирования в городах США.

Четвертый этап (1985–2000 годы) — этап перехода крупных городов к стратегическому планированию. Почти все города и поселения начали разрабатывать планы своего развития с целью повышения воздействия властных структур на рынок на основе объединения интересов частного и общественного секторов. Главным стратегическим направлением становится сохранение и преумножение конкурентных преимуществ территории.

Пятый этап (с 2000 года по настоящее время) — этап, во многих европейских странах ставший новым витком интереса к региональному стратегическому планированию, что отчасти связано с всеобщим обращением к проблемам пространственной экономики и кластерного развития. В настоящее время территориальное планирование и прогнозирование является основным инструментом достижения целей муниципального управления практически во всех развитых странах².

В таблице 1 подробно рассмотрены современные подходы к организации стратегического планирования некоторых зарубежных стран и Российской Федерации.

Таблица 1

Преимущества и недостатки подходов к стратегическому планированию в Российской Федерации и за рубежом

<i>Страна</i>	<i>Подход к стратегическому планированию</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Франция	Основу системы государственного планирования во Франции составляют индикативные пятилетние планы. Их разработка проходит в три этапа. Первый этап: подготовка двух прогнозов (прогноз развития производства и прогноз обеспечения национальной безопасности). Второй этап: разукрупнение плановых показателей, заложенных в вышеуказанные прогнозы. Третий этап: тестирование плановых показателей на соответствие макроэкономическим целям. Разработанный пятилетний план служит ориентиром для региональных структур; имеет силу государственного закона, но не носит директивный характер. Основной формой регионального	План не ставит жестких рамок подведомственным структурам, а является ориентиром развития. Плановые показатели служат прогнозными индикаторами, позволяющими участникам процесса планирования определить внешние возможности и	Эффективность индикативных планов часто ниже затрат по разработке плана.

² Егоров Е.Г. Стратегическое планирование развития регионов: мировой опыт и постановка задач в Российской Федерации // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 5. С. 3.

Страна	Подход к стратегическому планированию	Преимущества	Недостатки
	планирования является система пятилетних плановых контрактов «государство — регион». Роль плановых контрактов состоит в получении финансирования регионами, а также согласовании интересов различных властных структур ³ .	угрозы.	
Германия	Территориальное планирование имеет четыре уровня: федеральный, федеральных земель, региональный и муниципальный. Решения, принятые на каждом уровне, являются ориентирами для планирования нижестоящего уровня власти, определяют основные направления развития. Например, в задачи регионального управления входит конкретизация главных целей, поставленных на уровне земли, координация плановых решений различных общин в соответствии с целями планов данной земли. Основная задача местного планирования — комплексное развитие общины. План развития муниципального образования устанавливает рамки полномочий при реализации мероприятий, осуществляет координацию и контроль в соответствии с поставленными задачами ⁴ . Такая система планирования близка российской.	Единая политика планирования в стране.	Сложность согласования целей и задач различных уровней при соблюдении учета интересов каждой территории.
Скандинавские страны (Финляндия, Швеция, Норвегия)	Одним из основных принципов стратегического планирования в скандинавских странах является «стратегия трипартизма», разработанная финскими учеными. Данная стратегия подразумевает взаимодействие представителей трех основных сфер, оказывающих воздействие на разработку стратегии: органов местного управления, бизнеса и системы науки и образования ⁵ . Опыт скандинавских стран активно используется при планировании развития северо-западных регионов России.	Вовлечение представителей бизнеса и науки дает возможность комплексно подходить к решению задач развития.	Угроза лоббирования интересов отдельных структур.
США	Система стратегического планирования США в целом похожа на систему в скандинавских странах. Стратегическое планирование в США основано на тесной взаимосвязи органов местного самоуправления и научно-учебных подразделений университетов. Несмотря на	Профессионализм позволяет повысить качество разрабатываемых стратегий.	Затраты на подготовку специалистов в сфере стратегического планирования.

³ Индикативное планирование в экономиках разного типа. URL: <http://kapital-rus.ru/articles/article/199716/> (дата обращения: 10.12.2015).

⁴ Шибиченко Г.И. Зарубежный опыт стратегического планирования развития муниципального образования // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. 2014. № 14. С. 76.

⁵ Шибиченко Г.И. Зарубежный опыт стратегического планирования развития муниципального образования.

Страна	Подход к стратегическому планированию	Преимущества	Недостатки
	<p>это, система планирования сохраняет автономию, имеет свой бюджет, свою структуру.</p> <p>В структуре системы есть профессиональные участники — агенты по развитию местного сообщества, оказывающие основное воздействие на направления развития территории. Обычно такие специалисты работают в муниципальных организациях, создаваемых для выполнения заранее поставленных задач, что позволяет не допустить узурпации власти, определить полномочия специалистов, которые занимаются сбором информации, анализом социально-экономического положения и потенциала территории, помогают в определении направлений и задач развития.</p>	<p>Отсутствие административной власти у специалистов по развитию снижает вероятность злоупотребления полномочиями.</p>	
Российская Федерация	<p>Основой стратегического планирования является Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Стратегическое планирование осуществляется на федеральном уровне, уровне субъектов Российской Федерации и уровне муниципальных образований.</p> <p>В законе определена единая система стратегического планирования, в которой все документы стратегического планирования всех уровней должны быть согласованы по целям, задачам, приоритетам и показателям достижения целей.</p> <p>К документам стратегического планирования, разрабатываемым на муниципальном уровне, относятся стратегия социально-экономического развития муниципального образования, муниципальные программы и планы мероприятий по реализации стратегии, а также прогнозы социально-экономического развития на долго- и среднесрочный периоды и бюджетный прогноз.</p> <p>К документам, отражающим результаты реализации стратегических документов, относятся ежегодные отчеты главы муниципального образования, главы местной администрации о результатах своей деятельности, сводный годовой доклад о ходе реализации и об оценке эффективности реализации муниципальных программ⁶.</p>	Единая система стратегического планирования в стране.	<p>Соблюдение принципа единства целей и задач нередко приводит к формальному проектированию стратегии вышестоящего уровня на стратегию нижестоящего.</p> <p>Несовершенство системы информационного обеспечения.</p>

На основании таблицы 1 можно сделать следующие выводы. Подходы к стратегическому планированию за рубежом имеют некоторые существенные

⁶ О стратегическом планировании в Российской Федерации: федер. закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ. URL: <http://base.garant.ru/70684666/> (дата обращения: 10.12.2015).

преимущества. Индикативность планов во Франции предоставляет свободу подведомственным структурам в выборе форм и целей, определяя при этом ориентир для возможных направлений развития. В скандинавских странах вовлечение в процесс стратегического планирования территории представителей бизнеса и науки дает возможность комплексно подходить к решению задач развития. Профессионализация деятельности по стратегическому планированию в США позволяет повысить качество разрабатываемых стратегий развития, а отсутствие административной власти у специалистов по развитию снижает вероятность злоупотребления полномочиями. Проведение единой политики стратегического планирования в Германии дает возможность согласовать направления развития различных уровней планирования, скоординировать общие усилия в решении общих задач. В стратегическом планировании в России также применяется данный подход, однако он в большей степени носит номинальный характер: часто соблюдение принципа единства целей и задач приводит к формальному проецированию стратегии вышестоящего уровня на стратегию нижестоящего. Недостатки же подходов зарубежных стран больше касаются вопросов сложности реализации подхода, координации действий различных структур, однако при грамотно организованном процессе планирования данные недостатки не влияют, как правило, на эффективность стратегического планирования.

Несмотря на различные подходы к организации планирования, специфичные для конкретной страны, можно выделить общие принципы, лежащие в основе данных подходов, характерные для большинства развитых зарубежных стран.

Помимо традиционных принципов планирования (интеграция стратегий различных уровней, привлечение целевых групп, обеспечение активной позиции жителей, применение комплексного подхода и др.), в условиях глобализации особенно актуальными для экономики современной России становятся следующие принципы стратегического планирования, распространенные за рубежом:

1) Сочетание различных, в том числе частных, источников финансирования.

В городах Европы, помимо средств бюджета, активно привлекаются средства бизнеса, частного сектора, банковские кредиты, гранты и субсидии Евросоюза, займы международных финансовых организаций.

2) Обеспечение обратной связи, мониторинга и корректировки целей и направлений реализации планов.

3) Преемственность стратегических документов.

Стратегическое планирование представляет собой непрерывный процесс разработки стратегических документов, обеспечивающий преемственность власти. Непрерывность достигается за счет согласования рекомендаций относительно муниципальных планов развития.

4) Составление стратегических документов на основе выявленных сильных сторон и возможностей территории.

5) Усиление внешнеэкономического аспекта при планировании.

Учет глобализации экономики при разработке стратегических документов: посвящение отдельного раздела документа теме развития международного сотрудничества⁷.

6) Обновление состава и целевых значений показателей социально-экономического развития.

Планирование в зарубежных странах преимущественно носит не директивный, а индикативный характер. Данный термин означает соотнесение процесса планирования с

⁷ Рисин И.Е. Зарубежный опыт программно-целевого управления развитием местных сообществ. URL: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=10&page=13> (дата обращения: 10.02.2016).

изменением внешней политической и экономической ситуации и внесение корректировок в соответствии с выявленными изменениями⁸.

7) Профессионализация деятельности по стратегическому планированию.

Все большее распространение в зарубежных странах получает практика создания специализированных учреждений, сотрудники которых принимают активное участие в рассмотрении различных направлений развития территории и способов достижения поставленных целей. В Канаде, например, действуют специально созданные профессиональные ассоциации специалистов по экономическому развитию, сотрудники которых занимаются составлением программ развития местных сообществ. Программа экономического развития университета Ватерлоо, специализирующаяся на подготовке специалистов по муниципальному экономическому развитию, была создана более 30 лет назад.

В США действуют специальные агентства экономического развития, основная цель деятельности которых — повышение конкурентоспособности территории. Данная цель достигается за счет развития предпринимательства, содействия развитию перспективных видов производств, рынка труда и совершенствования ресурсного потенциала территорий.

Во Франции особое значение имеет межкоммунальное сотрудничество, подразумевающее создание коммунами публично-правовых межкоммунальных объединений. Такие объединения создаются с целью повышения эффективности выполнения возложенных на коммуны функций за счет объединения усилий по разработке программных документов социально-экономического развития⁹.

Проследим реализацию некоторых из вышеизложенных принципов и особенностей стратегического планирования за рубежом на примере Гамбурга, входящего в состав Германии, — страны, похожей на Россию по политическому и территориальному устройству (см. табл. 2)¹⁰. В 2003 году в Гамбурге была разработана Концепция «Гамбург — растущий город», на основе которой в 2009 году была разработана «Концепция Гамбурга: ответственный рост».

Таблица 2

Реализация принципов стратегического планирования за рубежом на примере города Гамбурга

<i>№ n/n</i>	<i>Общие принципы зарубежного стратегического планирования</i>	<i>Реализация принципов</i>
1.	Интеграция стратегий, разрабатываемых на каждом уровне.	Упорядочение работы всего государственного аппарата и министерств Гамбурга.
2.	Вовлечение в решение проблем всех заинтересованных сторон на основе диалога.	В основе разработки концепции — интервью и обсуждения с участием политической и экономической элит общества, экспертов, представителей некоммерческих организаций (НКО) и бизнес-структур. В результате были разработаны конкретные меры, которые необходимо реализовать в городе.
3.	Обеспечение активной позиции жителей муниципального	Активно привлечена общественность: в процессе обсуждения могло участвовать все население с

⁸ Сеструхина А.О. Отечественный опыт и зарубежная практика планирования развития муниципального образования // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. 2011. № 4. С. 135.

⁹ Рисин И.Е. Зарубежный опыт программно-целевого управления развитием местных сообществ.

¹⁰ Герасимова О.А. Процесс разработки Концепции развития Гамбурга. URL: <http://city-strategy.ru/UserFiles/Files/ConceptGamburg.pdf> (дата обращения: 17.01.2016).

№ п/п	<i>Общие принципы зарубежного стратегического планирования</i>	<i>Реализация принципов</i>
	образования.	использованием интернет-платформы.
4.	Учет местной специфики при определении целей и задач долгосрочных преобразований.	Задачи сформулированы на основе существующих проблем города: решение проблем безработицы, демографии, повышение конку-рентоспособности города.
5.	Развитие комплексного подхода к формированию стратегических документов и оценке их эффективности.	В стратегических приоритетах заявлены мобильность, инфраструктура, качество жизни, усиление региона, семья и дети, экономика и занятость, образование.
6.	Крупные проекты — ключевые катализаторы стратегического планирования.	Новая Концепция была ориентирована на развитие города с целью проведения в нем Олимпийских игр 2012 года.
7.	Сочетание различных, в том числе частных, источников финансирования.	Реализация ряда проектов осуществлялась на основе частно-государственного партнерства.
8.	Механизмы обратной связи, мониторинга и корректировки целей и направлений реализации планов.	Проведено два вида мониторинга: внутренний — непосредственно самой администрацией города с помощью специальной компьютерной программы, связывающей все министерства между собой; внешний — государственной статистической организацией, специально для общественности, чтобы она могла отслеживать, каким образом представители власти реализуют Концепцию «Гамбург — растущий город».
9.	Преимущество стратегических планов.	В 2009 году на основе Концепции «Гамбург — растущий город» был разработан новый документ стратегического планирования «Концепция Гамбурга: ответственный рост», основной целью которого стало формирование метрополии талантов и устойчивое развитие города на основе международных стандартов.
10.	Составление стратегических документов на основе выявленных сильных сторон и возможностей территории.	Первый этап работы над Концепцией в 2003 году был полностью посвящен анализу социально-экономической ситуации в городе.
11.	Усиление внешнеэкономического аспекта при планировании.	Первая из заявленных целей — дальнейшее увеличение роли города как региональной столицы и оптимизация его привлекательности на международном уровне.
12.	Обновление состава и целевых значений показателей социально-экономического развития.	Концепция пересматривалась в зависимости от меняющихся внешних условий. Первые версии документа начинались с наиболее важных вопросов, касающихся экономики и демографической ситуации в городе, а в дальнейшем были дополнены и другими аспектами.
13.	Профессионализация деятельности по стратегическому планированию.	Для разработки основополагающих целей концепции было привлечено консалтинговое агентство, специалисты университета Гамбурга.

В результате реализации Концепции были решены основные поставленные задачи: улучшилась демографическая ситуация в городе (за период 2003–2010 годов численность населения выросла в среднем на 50 тысяч человек); значительно снизилась

безработица (к 2009 году рост занятости населения достиг максимума и составил 8,3 процента); повысилась конкурентоспособность территории (в 2010 году Гамбург достиг самого высокого уровня валового внутреннего продукта на душу населения в стране — 49 638 евро, средний уровень по стране составил 30 566 евро); валовая добавленная стоимость приблизилась к уровню Берлина, где почти вдвое больше жителей. В «Мировом рейтинге качества жизни городов 2010», составленном международной компанией «Мерсер Консалтинг», Гамбург занял 23-е место, оставив за собой Лондон (39-е место) и Нью-Йорк (49-е место). Критериями для измерения качества жизни служили политические, социальные, экономические и экологические факторы, личная безопасность, качество потребительских товаров, образование, инфраструктура и другие общественные услуги ¹¹.

Таким образом, можно сказать, что Концепция развития Гамбурга служит достаточно успешным примером стратегического планирования, позволившего улучшить экономическую ситуацию в городе и упорядочить работу администрации. Концепция «Гамбург — растущий город» стала эффективным маркетинговым инструментом продвижения города ¹². Интересен тот факт, что это был первый документ подобного рода.

Качественно подготовленный документ стратегического планирования дает возможность адекватно оценить текущее положение муниципального образования, а участие в его разработке жителей муниципального образования обеспечивает поддержку общественностью предлагаемых мер, что снижает вероятность противостояния между заинтересованными сторонами в процессе реализации документа.

При соблюдении рассмотренных выше принципов стратегическое планирование может применяться как эффективный инструмент повышения качества жизни населения и развития потенциала территории, обеспечивающий преемственность власти, проведение логически выстроенной долгосрочной политики муниципалитета. Несомненно, что успешный опыт зарубежных стран может служить ориентиром для оптимизации процесса стратегического планирования в Российской Федерации, снизив тем самым негативные последствия нестабильности мировой экономики.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ЭЛЕКТРОННЫХ РЕСУРСОВ

1. Герасимова, О.А. Процесс разработки Концепции развития Гамбурга [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://city-strategy.ru/UserFiles/Files/Concept_Gamburg.pdf (дата обращения: 17.01.2016).
2. Дашиева, А.Л. Стратегическое планирование в муниципальном образовании [Текст] // Молодой ученый. — 2010. — № 4. — С. 147–150.
3. Егоров, Е.Г. Стратегическое планирование развития регионов: мировой опыт и постановка задач в Российской Федерации [Текст] / Е.Г. Егоров, И.Е. Егорова // Экономический анализ: теория и практика. — 2013. — № 5. — С. 2–9.
4. Индикативное планирование в экономиках разного типа [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://kapital-rus.ru/articles/article/199716/> (дата обращения: 10.12.2015).
5. Портрет города [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://goo.gl/BmbfeU> (дата обращения: 04.04.2016).
6. Рисин, И.Е. Зарубежный опыт программно-целевого управления развитием местных сообществ [Электронный ресурс] / И.Е. Рисин, О.Ф. Шахов. — Режим доступа : <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=10&page=13> (дата обращения: 10.02.2016).

¹¹ Портрет города. URL: Режим доступа: <https://goo.gl/BmbfeU> (дата обращения: 04.04.2016).

¹² Герасимова О.А. Процесс разработки Концепции развития Гамбурга. URL: <http://city-strategy.ru/UserFiles/Files/ConceptGamburg.pdf> (дата обращения: 17.01.2016).

7. Сеструхина, А.О. Отечественный опыт и зарубежная практика планирования развития муниципального образования [Текст] // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. — 2011. — № 4. — С. 130–137.

8. О стратегическом планировании в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ. — Режим доступа : <http://base.garant.ru/70684666/> (дата обращения: 10.12.2015).

9. Шибиченко, Г.И. Зарубежный опыт стратегического планирования развития муниципального образования [Текст] // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. — 2014. — № 14. — С. 75–80.

THE LIST OF REFERENCES

1. Gerasimova, O.A. ProtsessrazrabotkiKontseptsiirazvitiyaGamburga [The process of developing the Concept of development of Hamburg] [Electronic resource]. — Access : <http://city-strategy.ru/UserFiles/Files/ConceptGambur>. (accessed: 17.01.2016).

2. Dashieva, A.L. Strategicheskoe planirovanie v munitsipal'nom obrazovanii [Strategic planning in the municipality] [Text] // The young scientist. — 2010. — N 4. — P. 147–150.

3. Egorov, E.G. Strategicheskoe planirovanie razvitiya regionov: mirovoy opyt i postanovka zadach v Rossiyskoy Federatsii [Strategic planning of regional development: international experience and setting targets in the Russian Federation] [Text] / E.G. Egorov, I.E. Egorova // The economic analysis: theory and practice. — 2013. — N 5. — P. 2–9.

4. Indikativnoeplanirovanie v ehkonomika raznogo tipa [Indicative planning in the economies of different types] [Electronic resource]. — Access : <http://kapitalrus.ru/articles/article/199716/> (accessed: 10.12.2015).

5. Portretgoroda [Portrait of the city] [Electronic resource]. — Access : <https://goo.gl/BmbfEU> (accessed: 04.04.2016).

6. Risin, I.E. Zarubezhnyy opyt programmno-tselevogo upravleniya razvitiem mestnyhs oobshchestv [Foreign experience of program-oriented management of the development of local communities] [Electronic resource] / I.E. Risin, O.F. Shahov. — Access : <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=10&page>. (accessed: 10.02.2016).

7. Sestruhina, A.O. Otechestvennyy opyt I zarubezhnaya praktika planirovaniya razvitiya munitsipal'nogo obrazovaniya [National experience and foreign practice of planning municipal development] [Text] // Problem analysis and public management design. — 2011. — N 4. — P. 130–137.

8. Shibichenko, G.I. Zarubezhnyy opyt strategicheskogo planirovaniya razvitiya munitsipal'nogo obrazovaniya [Foreign experience in the strategic planning of municipal development] [Text] // State and municipal management in the 21st century: theory, methodology, practice. — 2014. — N 14. — P. 75–80.

9. Strategicheskoe planirovanie v Rossiyskoy Federatsii [About the strategic planning in the Russian Federation] [Electronic resource] : Federal law from 28.06.2014 N 172-FZ. — Access: <http://base.garant.ru/70684666/> (accessed: 10.12.2015).

M.A. Voytishina, E.I. Kistrina, G.E. Lokteva

THE PECULIARITIES OF STRATEGIC PLANNING IN RUSSIA AND ABROAD

The article treats basic approaches to the organization and implementation of the process of strategic planning in Russia and abroad. The article describes the development stages of municipal strategic planning in the countries of Western Europe. The authors use the example of France, Germany, the USA, Scandinavian countries and the Russian Federation to single out a number of approaches to the organization of strategic planning in various countries and to analyze the advantages and disadvantages of various approaches. The article analyzes principles of strategic planning used in modern Russia and

around the world. The authors analyze the implementation strategic planning in Hamburg (Germany). The authors maintain that the implementation of principles of effective planning will improve the results of strategic planning in Russia.

Strategy, planning peculiarities, strategic planning, strategic planning Russia, principles of strategic planning.