

Научная статья  
УДК 352.075:332.1  
DOI 10.18101/2304-4446-2026-2-151-159

## Муниципальная деятельность как объект управления устойчивым развитием

© Ти Андрей Сухович

ассистент,  
Сахалинский государственный университет  
Россия, 693000, г. Южно-Сахалинск, ул. Ленина, 290  
at-sakh@yandex.ru

**Аннотация.** В статье рассматривается сущность муниципальной деятельности как объекта управления устойчивым развитием в контексте локализации целей устойчивого развития на уровне муниципальных образований. Актуальность исследования обусловлена необходимостью формирования целостного представления о процессах, протекающих на муниципальном уровне, и их роли в достижении устойчивого развития территорий. Целью исследования является определение сущностных характеристик муниципальной деятельности с учетом взаимодействия заинтересованных сторон (стейкхолдеров). С использованием сравнительно-аналитического метода проведено сопоставление подходов к трактовке муниципальной деятельности с выделением ряда признаков: состав субъектов, характер взаимодействия, сфера реализации. Научная новизна заключается в уточнении содержательной части муниципальной деятельности как системы взаимодействия заинтересованных сторон, каждая из которых стремится реализовать свои интересы в различных сферах, что является объектом управления устойчивым развитием. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенного подхода при формировании систем мониторинга и оценки устойчивого развития, а также при принятии управленческих решений на муниципальном уровне.

**Ключевые слова:** муниципальное управление, устойчивое развитие, муниципальная деятельность, местное самоуправление, заинтересованные стороны, цели устойчивого развития, управление территориями.

### Для цитирования

Ти А. С. Муниципальная деятельность как объект управления устойчивым развитием // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2026. № 2. С. 150–158.

### Введение

Современная парадигма устойчивого развития, идея которой заключалась в интеграции экономического прогресса, социальной справедливости и экологического равновесия при обязательном учёте интересов будущих поколений [16], в настоящее время конкретизировалась в виде универсальной системы из 17 глобальных целей устойчивого развития<sup>1</sup>, где институционализация концепции на локальном уровне была установлена на Конференции ООН по окружающей сре-

---

<sup>1</sup> Организация Объединённых Наций (ООН). Цели устойчивого развития. Официальный сайт Отделения ООН в Женеве. URL: <https://www.ungeneva.org/ru/about/topics/sustainable-development-goals> (дата обращения: 01.03.2026).

де в городе Рио-де-Жанейро<sup>1</sup>. Сформированная по итогам конференции декларация закрепила основные принципы идеи устойчивого развития, программный план «Повестка дня на XXI век»<sup>2</sup> и указала центральную роль местных органов власти в практической реализации принципов устойчивого развития.

Однако практическая реализация принципов устойчивого развития сталкивается с системными трудностями, обусловленными противоречиями интересов на глобальном уровне [3], что затрудняет внедрение механизмов достижения целей развития по принципу «сверху-вниз». Напротив, местные органы власти должны проявлять себя как координаторы и интеграторы интересов всех функционирующих на территории сторон, обеспечивая реализацию принципов устойчивости «снизу-вверх» на основе партнёрства, информационной открытости и инклюзивности в принятии решений.

Очевидно, что предлагаемый механизм предполагает более детальное рассмотрение аспектов муниципального управления для создания основы реализации локальных стратегий устойчивого развития территории. Поэтому цель исследования — определить сущность и структурные характеристики муниципальной деятельности как объекта управления устойчивым развитием с учетом фактора заинтересованности функционирующих сторон (стейкхолдеров), реализующих свои цели на территории муниципалитета. Для этого необходимо решить задачи: провести анализ содержания деятельности на основе стейкхолдерского подхода, сформулировать определение муниципальной деятельности, сопоставить содержательную часть понятия с другими подходами, обосновать взаимосвязь муниципальной деятельности с концепцией устойчивого развития.

Сравнительно-аналитический метод позволил сопоставить существующие подходы к трактовке муниципальной деятельности по таким признакам, как состав субъектов, характер взаимодействий, сфера реализации и управленческая направленность. На основе синтеза полученных результатов предложено авторское определение муниципальной деятельности в контексте устойчивого развития.

Таким образом, научная новизна исследования заключается в уточнении содержания муниципальной деятельности как объекта управления устойчивым развитием на основе стейкхолдерского подхода, позволяющего рассматривать её как систему взаимодействий заинтересованных сторон. Гипотеза состоит в том, что представление муниципальной деятельности в данном контексте повышает качество оценки, измеримость и результативность управления устойчивым развитием локальных территорий.

### **Основная часть**

Поскольку содержательная часть объекта в рамках муниципального управления настолько обширна, что в научной литературе не имеет однозначного толко-

---

<sup>1</sup> Организация Объединенных Наций (ООН). Рио-де-Жанейрская декларация по окружающей среде и развитию (Рио-де-Жанейро, 3–14 июня 1992 г.). Официальный сайт ООН. URL: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/riodecl.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/riodecl.shtml) (дата обращения: 01.03.2026).

<sup>2</sup> Организация Объединенных Наций (ООН). Повестка дня на XXI век. Глава 28. Роль местных властей в поддержке повестки дня на XXI век. Официальный сайт ООН. URL: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/agenda21\\_ch28.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/agenda21_ch28.shtml) (дата обращения: 01.03.2026).

вания [2], особую актуальность приобретает целостное и системное понимание протекающих процессов жизнедеятельности в рамках вопросов местного значения, где также необходимо учитывать наличие различных заинтересованных сторон (стейкхолдеров) [13].

Для решения задач, направленных на достижение целей развития муниципалитета, необходимо рассматривать ряд комплексных вопросов: эффективность использования ресурсов, состояние экологической обстановки, обеспечение занятости населения, повышение его уровня жизни и т. д. В рамках действующего законодательства подобные задачи детально раскрываются Федеральным законом от 06.10.2003 № 131-ФЗ<sup>1</sup>, анализ которого свидетельствует о специфике и обширности вопросов местного значения.

Наличие стейкхолдеров с обособленными интересами обусловлено природой формирования различных местных сообществ, которые объединяются на основе их общей жизнедеятельности и общения между собой для достижения целей или удовлетворения потребностей [7]. Отсюда следует, что сформированные сообщества в виде различных групп населения, коммерческих и некоммерческих организаций во взаимодействии с органами местного самоуправления при наличии интересов субъектов извне (государственные органы власти), образуя вместе структуру стейкхолдеров, реализуют свои интересы на территории муниципального образования в рамках вопросов местного значения.

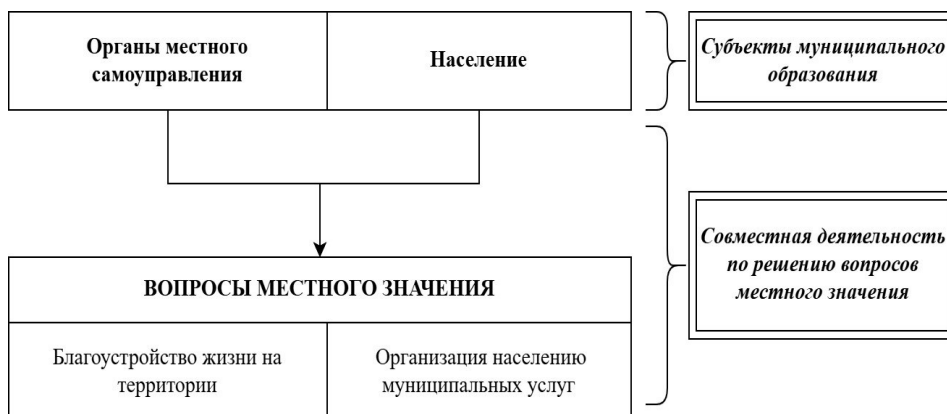
С учетом исследований сущности деятельности человека в различных дисциплинах (философии [15], психологии [8], экономике [1]), стейкхолдеры формируются на основе общности интересов и взаимодействуют друг с другом в рамках вопросов местного значения. Обозначенный аспект позволяет углубленно раскрыть сущность муниципальной деятельности как совместную деятельность функционирующих на территории заинтересованных сторон (стейкхолдеров), результаты взаимодействия которых можно оценивать по разным сферам, отраслям и т. д. [14].

При данном подходе муниципальная деятельность как объект носит комплексный характер и подвергается структурированию, что в дальнейшем позволяет рассматривать все протекающие процессы жизнеобеспечения территории с точки зрения экономических, социальных и экологических аспектов, что характерно для принципов устойчивого развития.

Сравнивая подходы к рассмотрению содержания муниципальной деятельности, можно выделить определенные различия. Например, осуществление муниципальной деятельности в контексте решения вопросов местного значения реализуется исключительно через взаимодействие населения и органов местного самоуправления [9]. В широком смысле предметом такой совместной деятельности является благоустройство жизни на территории и оказание населению муниципальных услуг в различных сферах (рис. 1). В контексте данного примера не охватываются интересы организаций различных форм собственности, а отражается лишь административно-функциональный подход, акцентирующий внимание преимущественно на деятельности органов власти в работе с населением.

---

<sup>1</sup> Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (в ред. от 20 марта 2025 г.) // Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».



**Рис. 1.** Реализация муниципальной деятельности через взаимодействие органов местного самоуправления и населения. Источник: составлено автором

Напротив, в других подходах может прослеживаться акцент на реализации интересов населения через функционирование хозяйствующих субъектов, где содержание муниципальной деятельности сопоставляется с процессами муниципального хозяйствования, а решение вопросов местного значения реализуется через процесс удовлетворения жизненных коллективных потребностей жителей действующими предприятиями и организациями (рис. 2) и находится под контролем и координацией органов местного самоуправления [11]. В контексте продолжения данного примера в других исследованиях данные процессы описываются как взаимодействие экономических субъектов различных форм собственности на основе общности социальных и экономических интересов [6], что соотносится с признаками образования местных сообществ на территории, которые используют ресурсы, достаточные для осуществления деятельности в рамках единого экономического пространства. Очевидно, что в данной трактовке прослеживается в большей степени экономический подход с акцентом на муниципальном хозяйствовании.



**Рис. 2.** Муниципальная деятельность как процессы муниципального хозяйствования. Источник: составлено автором

Таким образом, для отражения комплексного содержания муниципальной деятельности необходимо локальные процессы рассматривать как взаимодействие заинтересованных сторон, которые совместно стремятся удовлетворить свои потребности в различных сферах в контексте решения вопросов местного значения (рис. 3), что в целом может быть представлено объектом управления устойчивым развитием.

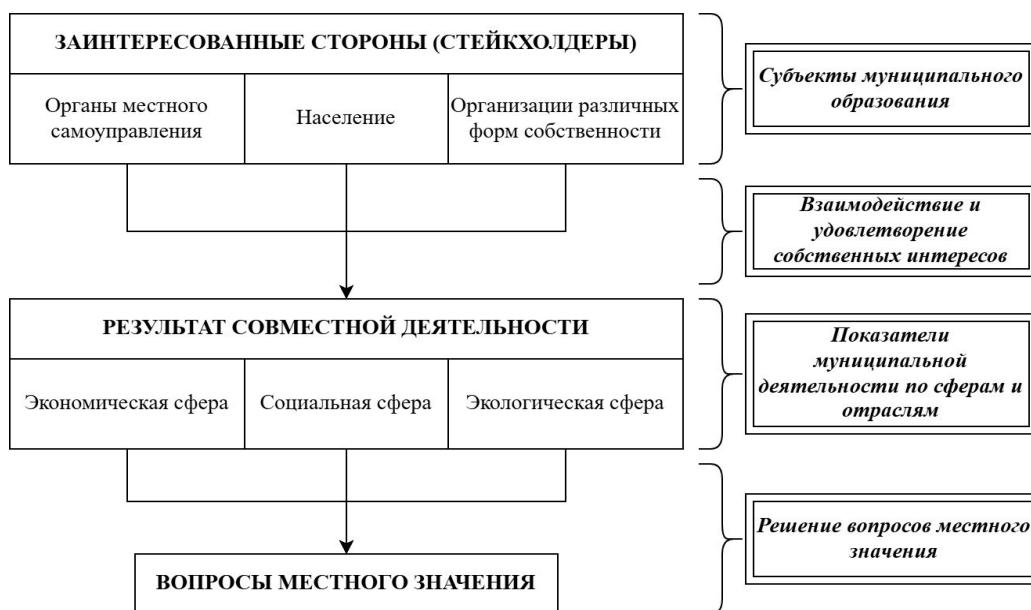


Рис. 3. Муниципальная деятельность в контексте устойчивого развития.  
Источник: составлено автором

Невозможность эффективной реализации принципов устойчивого развития без привлечения властей муниципального уровня также отмечается не только в отечественных, но и в зарубежных научных исследованиях [17], где на органы местного самоуправления возлагается основная функция координации процессов обеспечения жизнедеятельности по экономическим, социальным и экологическим аспектам.

В качестве примера местные власти как ресурс комплексного развития территории выполняют регулирующие и координирующие функции, вовлекая население в проектную деятельность [4], формируют инвестиционный климат территорий, развивая предпринимательство [5], а также являются основным драйвером реализации национальных и региональных проектов [10], обеспечивая адаптацию государственных приоритетов к локальным условиям, что подтверждает с точки зрения стейкхолдерского подхода связующую роль органов местного самоуправления с внешними субъектами, косвенно влияющими на процессы муниципальной деятельности.

В этой связи реализация приоритетов в государственной политике Российской Федерации и достижение целей устойчивого развития характеризуются отсутствием как такового единого документа, но формирование отдельных тематиче-

ских блоков государственных программ создает внутренний аналог Повестки-2030 [12], где устанавливаются конкретные целевые индикаторы в экономической, социальной, экологической сферах, что адаптирует глобальные цели устойчивого развития к национальному уровню (рис. 4). Отсюда следует, что для перехода от глобальных установок к национальным и локальным управленческим практикам в целях обеспечения устойчивости развития территории сформированы институциональные предпосылки в виде международных деклараций, комплекса национальных стратегических документов, а также федеральных законов, регламентирующих полномочия органов местного самоуправления.

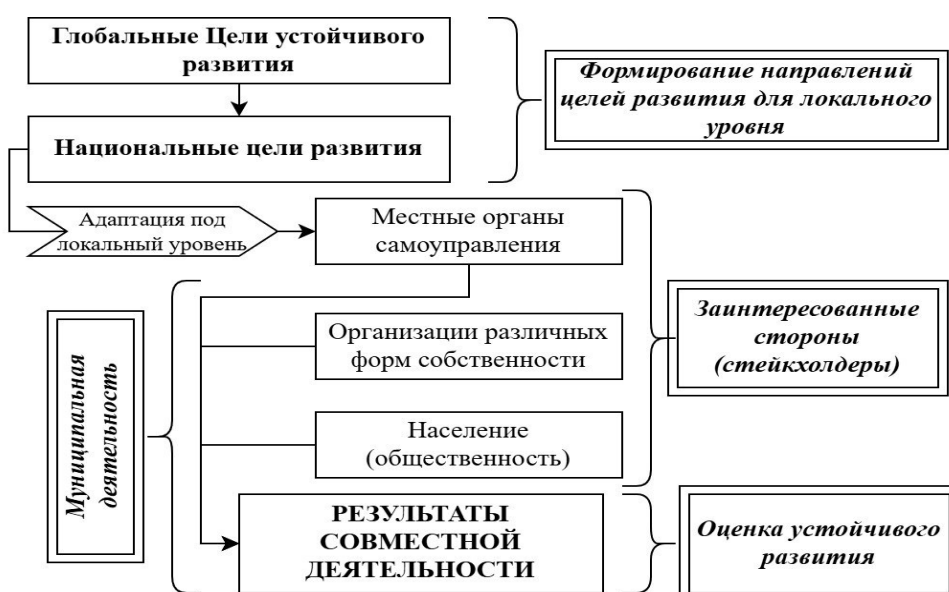


Рис. 4. Механизм адаптации целей устойчивого развития.

Источник: составлено автором

Однако правильная интеграция целей устойчивого развития должна происходить через индивидуальную адаптацию, а не по единому шаблону, через местные власти, которые отвечают за расстановку локальных приоритетов. Зарубежная практика в этом направлении показывает, что локализация целей устойчивого развития лучше всего достигается, когда она дополняет и усиливает существующие инициативы в области устойчивого развития, а не заменяет их [8]. В обзоре зарубежных исследователей также отмечается ряд факторов успешной локализации целей устойчивого развития: эффективное руководство и координация властей, использование статистических данных и создание комплексных ключевых индикаторов, осведомленность и партнерство заинтересованных сторон, согласованность местных сообществ с национальной политикой [19].

#### Заключение

В контексте реализации мировой Повестки-2030, целей национальных государственных и муниципальных стратегий развития деятельность муниципального образования необходимо рассматривать как объект управления устойчивым

развитием. Представление содержания деятельности как системы взаимодействия стейкхолдеров и результатов удовлетворения их интересов в разных сферах позволяет в дальнейшем анализировать объект в достижении глобальных целей в соответствии с принципами устойчивого развития.

Предлагаемая трактовка соотносится с уже имеющимися подходами, а также рамками, устанавливаемыми федеральным законодательством при решении вопросов местного значения. В итоге учитываемые аспекты в определении объекта управления позволят рассматривать результаты принимаемых управленческих решений с учетом экономических, социальных и экологических обстоятельств.

В результате при данном подходе формируется основа для построения системы оценки процессов устойчивого развития на территории, что способствует достижению целей глобальной повестки по принципу «снизу-вверх». Зарубежный опыт подтверждает, что при таком подходе учет мнений всех заинтересованных сторон является залогом успеха локализации целей устойчивого развития, а роль местных властей — решающим фактором их адаптации. В дальнейшем данное обстоятельство определит принципы формирования источников данных для всесторонней оценки устойчивости развития, которая позволит эффективнее и результативнее осуществлять корректировку управленческих решений.

### Литература

1. Большой экономический словарь: 19000 терминов / М. Ю. Агафонова, А. Н. Азрилиян, О. М. Азрилиян [и др.]; под редакцией А. Н. Азрилияна. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Ин-т новой экономики, 1997. 856 с.
2. Вильямский В. С., Алексенков А. А. Объекты управления в муниципальных образованиях // Государственное и муниципальное управление. Учебные записки. 2013. № 2. С. 75–81. URL: <http://upravlenie.uriu.ranepa.ru/wp-content/uploads/2015/01/75-811.pdf> (дата обращения: 01.03.2026).
3. Волкова Н. П., Волкова А. А. Особенности реализации концепции устойчивого развития: проблемы и перспективы // Вестник Московского университета. Сер. 12. Политические науки. 2023. Т. 1, № 3. С. 32–48.
4. Воронов Ю. М., Цалко Е. О. Историко-природный потенциал малого города как ключевой фактор комплексного развития территории (на примере муниципального городского поселения Плес, Ивановская область) // Доклад о состоянии местного самоуправления в Российской Федерации. Местное самоуправление как ресурс комплексного развития территорий / Научно-образовательный центр местного самоуправления Института управления региональным развитием РАНХиГС. Москва: Проспект, 2023. С. 122–132.
5. Гойхер О. Л. Формирование благоприятного инвестиционного климата муниципалитетов и привлечение инвесторов в муниципальную экономику (Владимирская область) // Доклад о состоянии местного самоуправления в Российской Федерации. Местное самоуправление как ресурс комплексного развития территорий / Научно-образовательный центр местного самоуправления Института управления региональным развитием РАНХиГС. Москва: Проспект, 2023. С. 82–97.
6. Гукасян Г. Л. Управление муниципальным хозяйством. Москва: РУДН, 2010. 204 с.
7. Демчук Н. В. Местное сообщество: интерпретация понятия // Вестник Майкопского государственного университета. 2019. № 2(41). С. 111–121.

8. Зинченко В. П. Большой психологический словарь / составление и общая редакция В. П. Зинченко, Б. Г. Мещеряков. 4-е изд., расшир. и доп. Москва: АСТ: АСТ Москва, 2009. 812 с.
9. Зотов В. Б. Система муниципального управления : учебник. 3-е изд., доп. и перераб. Москва : Питер, 2007. 555 с.
10. Кабанова И. Е. Роль органов местного самоуправления в реализации национальных и региональных проектов // Доклад о состоянии местного самоуправления в Российской Федерации. Местное самоуправление как ресурс комплексного развития территорий / Научно-образовательный центр местного самоуправления Института управления региональным развитием РАНХиГС. Москва: Проспект, 2023. С. 18–29.
11. Останина С. Ш. Содержание муниципальной деятельности и функций местного самоуправления // Вестник Казанского технологического университета. 2012. Т. 15, № 20. С. 213–214.
12. Сахаров А. Г. Реализация ЦУР в России: вызовы и достижения // Вестник международных организаций. 2025. Т. 20, № 2. С. 7–20.
13. Тажитдинов И. А. Применение стейкхолдерского подхода в стратегическом управлении развитием территорий // Экономика региона. 2013. № 2. С. 17–26.
14. Ти А. С. Особенности построения методики оценки деятельности муниципальных образований в зарубежной и отечественной практике // Финансовый бизнес. 2023. № 12. С. 174–178.
15. Философский энциклопедический словарь / главный редактор Л. Ф. Ильичёв; редакционная коллегия: П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов. Москва: Советская энциклопедия, 1983. 840 с.
16. Юргенс И. Ю., Ромов Р. Б. Комиссия Брунтланд и концепция устойчивого развития в истории СССР/России 1980–1990-х гг. // Власть. 2023. Т. 31, № 6. С. 10–25.
17. Abidoye B., Orlic E. Localizing the Sustainable Development Goals: A case for investment in data and impact evaluation. *Statistical Journal of the IAOS*. 2022; 38: 863–878. DOI 10.3233/SJI-220058.
18. Failaman J. Q., Velez G. Localizing sustainability: A systematic analysis of effective governance approaches for SDG implementation by local government units. *International Journal of Social Science and Education Research*. 2025; 7(1): 459–470. DOI 10.33545/26649845.2025.v7.i1.f.235
19. Sever S. D., Tok E., Sellami A. L. Sustainable development goals in a transforming world: understanding the dynamics of localization. *Sustainability*. 2025; 17: 2763. DOI 10.3390/su17062763.

Статья поступила в редакцию 24.03.2026; одобрена после рецензирования 27.04.2026; принята к публикации 27.04.2026.

### Municipal Activities as a Target for Sustainable Development Management

*Andrey S. Ti*  
Assistant,  
Sakhalin State University  
290 Lenina St., Yuzhno-Sakhalinsk 693000, Russia  
at-sakh@yandex.ru

*Abstract.* The article deals with the essence of municipal activity as a target for sustainable development management in the context of localizing the sustainable development goals at the municipal level. The relevance of the study is driven by the need to form a holistic view of the processes occurring at the municipal level and their role in achieving sustainable

development of territories. The research objective is to determine the essential characteristics of municipal activity taking into account stakeholder interactions. A comparative analysis of the approaches to interpreting municipal activity allowed us to identify a number of features: the composition of actors, the nature of interactions, and the areas of implementation. The scientific novelty of the study lies in clarifying the substantive scope of municipal activity as a system of interaction among stakeholders seeking to pursue their interests in various fields, which is the object of sustainable development management. The practical significance of this study is that the proposed approach can be used in formation of systems for monitoring and evaluating sustainable development, as well as in making management decisions at the municipal level.

*Keywords:* municipal governance, sustainable development, municipal activities, local government, stakeholders, sustainable development goals, territorial management, performance assessment, local affairs, Agenda 2030.

*For citation*

Ti A. S. Municipal activities as a target for sustainable development management. *Bulletin of Buryat State University. Economy and Management*. 2026; 2: 151–159 (In Russ.).

*The article was submitted 24.03.2026; approved after reviewing 27.04.2026; accepted for publication 27.04.2026.*