
ОПЫТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Россейкина Елена Леонидовна, канд. экон. наук, доц.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: kafedraty@mail.ru

Цель: выявление особенностей стратегического планирования в муниципальных образованиях. *Обсуждение:* стратегическое планирование развития муниципальных образований является необходимым элементом механизма управления устойчивым развитием государства. В настоящее время в Российской Федерации этот метод реализуется в практике публичного управления на всех административных уровнях. Нормативно-правовое основание указанного метода составляет принятый в 2014 г. Закон №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», в котором стратегическое планирование определено как деятельность участников по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований. *Результаты:* исследована методика разработки стратегии социально-экономического развития муниципального образования с точки зрения структуры и содержания основных компонентов, т.е. миссии, стратегических целей, приоритетных направлений и альтернативных сценариев развития, а также проведен компаративный анализ структуры стратегий социально-экономического развития субъекта Федерации и входящих в него муниципальных образований.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегия социально-экономического развития муниципального района, миссия, генеральная цель, структура стратегии.

DOI: 10.17308/meps.2019.6/2144

Введение

Особенности пространственной организации и углубление диверсификации экономики Российской Федерации требуют совершенствования стратегического планирования социально-экономического развития территорий, которое направлено на решение общесистемных проблем, выходящих за рамки отраслевого планирования.

До середины прошлого века основным методом долгосрочного планирования была экстраполяция. Однако динамика изменений, внешних для деловой среды, потребовала разработки новых методов и концепций. Долгосрочное планирование приобрело целевой характер, учитывающий альтернативные изменения внешней среды. Метод получил название «стратегическое планирование» и изначально применялся крупными компаниями. В 90-х гг. XX века научное сообщество приступило к исследованию возможности применения стратегического планирования в управлении социально-экономическим развитием территорий [8, с. 143]. В настоящее время в РФ этот метод реализуется в практике публичного управления на всех административных уровнях.

Нормативно-правовое основание указанного метода составляет принятый в 2014 г. Закон № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», в котором стратегическое планирование определено как деятельность участников по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития Российской Федерации субъектов РФ и муниципальных образований [19]. В законе также сформулированы принципы и задачи стратегического планирования на уровне федерального, субфедерального и муниципального управления. Закон открыл новый этап в прогнозировании и планировании территориально-социально-экономического развития. Предыдущий этап не имел строгой нормативной базы, за исключением Указа Президента РФ от 12 мая 2009 г. «Об Основах стратегического планирования в Российской Федерации». Тем не менее и органы государственной власти Российской Федерации, и органы местного самоуправления включили стратегии в число планов социально-экономического развития территорий [3, с. 95].

Оценка практики разработки стратегии муниципального образования

Актуальность разработки стратегий социально-экономического развития на муниципальном уровне обоснована в трудах российских ученых. Так, Т.В. Бегун утверждает, что стратегическое планирование позволяет создавать условия для перспективного развития муниципального образования и является инструментом, способным консолидировать усилия администрации и общества в решении проблем социально-экономического развития муниципального образования [1, с. 323]. Стратегическое планирование как элемент управления муниципальным образованием, как отмечает Р.А.Сташишина, определяет перспективы развития и устанавливает связи между органами управления и населением, проживающим на данной территории, с акцентом на оптимальное удовлетворение потребностей местного сообщества, содействует достижению общественного согласия [9, с. 329]. Еще один, важный для муниципальных образований, аспект стратегического планирования отмечает О.М. Рой: «позитивное проявление действий муниципальной власти многих развитых стран в сфере определения

и реализации стратегических приоритетов как раз и заключается в том, как заинтересовать людей на локальных территориях самостоятельно решать актуальные для них проблемы, консолидируя их усилия вокруг приоритетных задач на различных территориальных уровнях» [6, с. 72]. На основании утверждений указанных авторов, а также других ученых, например, И.Е. Рисина [4, с. 13], можно сделать вывод о том, что использование инструментов стратегического планирования позволяет муниципальным образованиям добиться консолидации деятельности институтов, общественного согласия, оптимального удовлетворения потребностей местного сообщества и стимулирования жителей муниципального образования к активному участию в решении местных проблем.

В Воронежской области стратегия социально-экономического развития была впервые разработана в 2010 г. На основании областного закона, принятого 30 июня 2010 г. «О стратегии социально-экономического развития Воронежской области на период до 2020 года». В 2011 году стратегия была актуализирована в части уточнения генеральной цели, конкретизации стратегических направлений, приоритетов, целей и программно-целевых установок. В новой версии был уточнен также перечень стратегических индикаторов и их целевых значений с учетом ориентиров долгосрочной государственной политики, определенных в Указах Президента Российской Федерации, а также достигнутого уровня развития Воронежской области [8, с. 141]. Воронежская область вошла в число первых регионов, где органы местного самоуправления муниципальных районов и городских округов также разработали стратегии социально-экономического развития.

В соответствии с требованиями действующего Федерального закона № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» в Воронежской области сформирован тридцать один муниципальный район. Шестнадцать из них разработали стратегии социально-экономического развития до 2020 г. Принятая в то время методика стратегического планирования развития территории предусматривала разработку миссии, стратегических целей, приоритетных направлений и альтернативных сценариев развития, комплекса мероприятий реализации стратегии и ее мониторинга, а также проведение SWOT-анализа [7, с. 97]. В стратегии социально-экономического развития муниципальных районов Воронежской области не все из рекомендованных элементов были включены. Десять из шестнадцати муниципальных районов в своих стратегиях пренебрегли разработкой миссии, один муниципальный район не сумел сформулировать стратегическую цель. В стратегиях были допущены и другие отступления от методики. Указанные недостатки существенно снизили значимость стратегий как долгосрочных планов развития территорий. Определение цели является ключевым этапом стратегического планирования муниципального образования. Правильно сформулированная основная (генеральная) цель, задающая главные приоритеты перспективного развития, позволяет разработать эффективную стратегию. Задающим параметром для

самой основной цели стратегии развития муниципального образования является миссия муниципального образования [7, с. 94].

Разработка стратегий социально-экономического развития территорий второго поколения началась после вступления в действие Федерального закона №172-ФЗ. Нормативно-правовую базу стратегического планирования в Воронежской области, в дополнение к федеральному закону, составили: Закон Воронежской области от 19 июня 2015 г. № 114-ОЗ «О стратегическом планировании в Воронежской области», распоряжение правительства Воронежской области от 15 февраля 2016 г. № 58-р «О разработке проекта стратегии социально-экономического развития Воронежской области на период до 2035 года», приказ департамента экономического развития Воронежской области от 21 декабря 2016 г. № 511309/179-О «Об утверждении методических рекомендаций по разработке стратегии социально-экономического развития муниципальных районов (городских округов) Воронежской области».

Одним из принципов стратегического планирования, сформулированных в № 172-ФЗ, является принцип сбалансированности системы стратегического планирования, который означает согласованность и сбалансированность документов стратегического планирования по приоритетам, целям, задачам, мероприятиям, показателям, финансовым и иным ресурсам и срокам реализации. Применительно к стратегиям муниципальных образований действие этого принципа подразумевает согласованность их главных приоритетов, целей и задач с приоритетами, целями и задачами стратегий соответствующих субъектов Федерации. Стратегия развития субъекта Федерации должна быть детализирована в действиях муниципальных образований по достижению целей и задач их стратегий. В то же время стратегия субъекта Федерации должна обобщать сформулированные муниципальными органами цели и задачи, отражать стратегическую роль и место муниципальных образований в системе социально-экономических отношений внутри субъекта Федерации [7, с. 94]. Структура стратегий субъекта Федерации и муниципальных образований в его составе должны совпадать и тем самым обеспечивать сопоставимость и согласованность. Анализ стратегий Воронежской области и муниципальных районов показал, что по основным блокам их структура совпадает. Предваряет аналитическую часть резюме, отражающего основные положения стратегии, и введение. Первый блок стратегий, в соответствии с методикой, содержит оценку достигнутых целей социально-экономического развития муниципального района и результаты стратегического анализа. Этот раздел включает характеристику муниципального района, анализ основных показателей социально-экономического развития, конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность, основные факторы социально-экономического развития, анализ стратегических интересов различных групп населения, бизнеса, общественных организаций и т.п., ключевых проблем и конкурентных преимуществ, комплексную оценку внешних условий долгосрочного развития, вызовов, угроз и ограничений (SWOT-анализ). Второй раздел отражает миссию, цели и задачи социально-

экономического развития муниципального района. В третьем – представлены сценарии и показатели достижения целей развития. Четвертый – содержит направления социально-экономической политики, способы и механизмы достижения целей, а также приоритетные проекты и программы. В последнем разделе представлен механизм реализации стратегии в виде сроков достижения целей, этапов реализации стратегии, оценки необходимых финансовых ресурсов. Завершается документ табличными приложениями.

Анализ показал, что стратегии муниципальных районов Воронежской области имеют и ряд структурных различий. Строго соответствует методике структура стратегии Хохольского муниципального района. Она содержит все рекомендованные пункты и подпункты. В структуре стратегий Каменского, Калачеевского, Верхнемамонского, Богучарского, Аннинского, Поворинского, Панинского, Таловского, Павловского, Подгоренского, Острогжского, Рамонского, Терновского, Лискинского, Воробьевского и Новохоперского районов допущены небольшие отклонения в названии и содержании подпунктов первого раздела, остальные разделы расписаны по ограниченному числу подпунктов. До трех-четырёх подпунктов сократили первый раздел в структуре стратегии Кантемировский, Ольховатский, Россошанский, Нижнедевицкий, Бобровский, Семилукский, Петропавловский, Грибановский, Верхнехавский районы. Наибольшие отклонения допущены в структуре стратегий Эртильского, Новоусманского, Бутурлиновского и Репьевского районов, в которых разделы документа по подпунктам не расписаны. Дифференцированный подход к формированию структуры стратегии социально-экономического развития муниципальных районов допустим, поскольку методика их разработки имеет рекомендательный характер. Однако это обстоятельство снижает возможность компаративного анализа между стратегиями муниципальных районов, а также нарушает принцип сбалансированности системы стратегического планирования, подразумевающий согласованность и сбалансированность документов стратегического планирования на разных административных уровнях.

В отличие от структуры содержание стратегий муниципальных районов Воронежской области совпадает и соответствует методическим рекомендациям департамента экономического развития области. Однако и здесь есть исключения. Методическими рекомендациями по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации, утвержденными приказом Минэкономразвития России от 23.03.2017 № 132 в первом разделе стратегии региона предусмотрен комплексный анализ потенциала и динамики развития региона. Комплексный анализ включает совокупность таких инструментов исследования, как: стратегический анализ, экономико-статистический анализ, компаративный анализ, кластерный анализ, экспортные оценки и др. [9, с. 35].

В методических рекомендациях департамента экономического разви-

тия Воронежской области термин «комплексный анализ» заменен на термин «стратегический анализ» и, соответственно, рекомендован к использованию не весь инструментарий. Из всех муниципальных районов только Ольховатский и Семилукский привели некоторые сравнительные характеристики своих социально-экономических показателей с другими территориями области, то есть провели компаративный анализ. Постановка следующих задач, обозначенных в методических рекомендациях, присутствуют в стратегиях всех муниципальных районов:

1) характеристика и место муниципального района в экономике Воронежской области;

2) анализ основных показателей и современных тенденций социально-экономического развития муниципального района, конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности, оценка достижения ранее поставленных целей социально-экономического развития муниципального района;

3) анализ стратегических интересов субъектов стратегического развития на территории муниципального района;

4) описание и анализ ключевых проблем развития муниципального района;

5) анализ существенных конкурентных преимуществ и конкурентных позиций муниципального района по основным видам продукции и услуг;

6) комплексная оценка внешних условий долгосрочного развития муниципального района, вызовов, угроз и ограничений социально-экономического развития;

7) комплексная оценка внутренних условий развития муниципального района, включая возможности социально-экономического развития, в том числе совокупный потенциал социально-экономического развития (социально-демографический, производственно-экономический, научно-инновационный, финансово-инвестиционный, институционально-управленческий, транспортно-инфраструктурный, пространственно-расселенческий, природно-ресурсный) и предпосылки для реализации данного потенциала.

Такая задача, как: в) анализ основных факторов социально-экономического развития муниципального района [2, с. 7] – в агрегированном виде содержится в стратегиях Воробьевского, Каширского, Ольховатского, Россошанского, Таловского, Хохольского и Эртильского районов. В стратегии остальных муниципальных районов вместо нее включена задача определения тенденций социально-экономического развития территории.

В качестве вывода по этому разделу можно сказать, что стратегии муниципальных районов в основном сопоставимы между собой и стратегией области по структуре и по содержанию. При этом компаративный анализ провели только два муниципальных района, хотя этот инструмент является важной составляющей аналитической части первого раздела стратегии. Компаративный анализ обнаруживает дифференциацию муниципальных

районов по объему и видам ресурсов и значению социально-экономических показателей позволяет выявить уникальность муниципального образования, т.е. дает дополнительную информацию для определения миссии муниципального образования. Во всех стратегиях также не учтен такой важный ресурс, как межмуниципальное сотрудничество. Но это уже недостаток методических рекомендаций, поскольку в них подобный раздел не предусмотрен.

Опираясь на аналитические данные первого раздела стратегий, муниципальные районы вывели свои миссии, определили цели и задачи социально-экономического развития.

Сущность миссии муниципального образования заключается в том, что она выражает представление муниципального сообщества о сути его жизнедеятельности, а также уникальной роли среди других муниципальных сообществ. Миссия должна отражать единую цель развития подсистем муниципального образования, содержать указания на конкретные стратегические задачи. Миссия муниципального образования должна быть адекватна интересам местного сообщества и привлекательна для внешних партнеров, а также соответствовать основным направлениям развития региона и страны.

Формулировки миссий, представленные в стратегиях муниципальных районов, достаточно схожи, что объясняется схожестью экономических, природно-климатических, демографических и прочих ресурсов. Практически в каждой миссии присутствует рост качества и уровня жизни населения, экономики и предпринимательства. Вместе с тем следует отметить, что более трети районов в качестве первого приоритета обозначили рост промышленного и аграрного производства, что противоречит сути института местного самоуправления и не соответствует компетенциям (вопросам местного значения) органов местного самоуправления. С этой точки зрения более грамотно составлена миссия Каменского района – района с высоким качеством жизни населения и благоприятной средой для развития бизнеса.

Ряд муниципальных районов попытался отразить свою уникальность относительно других муниципальных образований области. Так, Таловский район сформулировал свою миссию как район с высоким уровнем жизни населения, стабильной экономикой, научным потенциалом и культурным наследием. Ресурсы для такой миссии в муниципальном районе есть, что отражено в стратегии [17, с. 41]. Миссия Петропавловского района также подчеркивает его уникальность как территорию развития экологического туризма [14, с. 30]. Бобровский муниципальный район обозначил свою особенную миссию как крупнейшего агропромышленного центра Воронежской области [10, с.4]. Новохоперский район сделал акцент на инновационном развитии территории с высоким качеством жизни населения [13, с. 47]. Новоусманский заявил о себе как о районе высокого качества жизни в экологически чистом пространстве [12, с. 51].

Таким образом, муниципальные районы области разработали свои

миссии, однако не всем удалось создать уникальный образ территории, отражающий ее особую роль во внешней среде.

Ключевой задачей стратегического планирования муниципального образования является определение генеральной цели. Правильно сформулированная генеральная цель задает главные приоритеты долгосрочного развития, позволяет разработать эффективную стратегию. В сферу полномочий органов местного самоуправления муниципальных районов входит улучшение качества жизни членов местного сообщества. Именно так обозначили генеральную цель стратегии большинство муниципальных районов области, что соответствует стратегической цели Воронежской области. Остальные муниципальные районы решили эту проблему иначе. Так, Терновский район определил в качестве первого приоритета создание благоприятных условий для развития сельского хозяйства, предпринимательства [18, с. 5]. Воробьевский район сформулировал генеральную цель как обеспечение устойчивого развития района путем повышения конкурентоспособности экономики, создания комфортной социальной сферы и развитой инфраструктуры [11, с. 6]. В стратегии Репьевского района поставлена цель реализации потенциала развития района путем роста отрасли сельского хозяйства, развития перерабатывающей промышленности, роста возможностей местного бюджета, улучшения жизни граждан [16, с. 6]. Стратегические цели данных муниципальных районов выходят за рамки их компетенции. Статья 15 Закона № 131-ФЗ определяет полномочия органов местного самоуправления муниципального района как создание условий для развития сельскохозяйственного производства в поселениях, расширения рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, содействие развитию малого и среднего предпринимательства. Повышение конкурентоспособности экономики, реализация потенциала развития района путем роста отрасли сельского хозяйства, развития перерабатывающей промышленности выходит за рамки полномочий муниципальных образований.

В других стратегиях цель сформулирована противоречиво. Например, генеральная цель стратегии Подгоренского района нуждается в разъяснении, т.к. неясно, как формирование развитой сельскохозяйственной и промышленной территории обеспечит комфорт населению и привлекательность туристам [15, с. 6].

Таким образом, во всех муниципальных районах сформулированы стратегические цели как долгосрочные ориентиры социально-экономического развития, при этом в некоторых стратегиях они нуждаются в более тщательной проработке.

Заключение

В результате проведенного анализа выявлено, что все муниципальные районы области разработали свои стратегии развития до 2035 г. Структура стратегий муниципальных районов в основном сопоставимы между собой и соответствуют структуре стратегии Воронежской области, что отвечает

принципу сбалансированности стратегического планирования, принятому в РФ. В то же время в ряде стратегий допущены неточные, размытые формулировки целевых ориентиров социально-экономического развития муниципальных образований. Это необходимо учесть в процессе актуализации и корректировки данных планов в будущем.

Список источников

1. Бегун Т.В. Стратегическое планирование устойчивого развития муниципального образования // *Проблемы современной экономики*, 2013, по. 4 (48), с. 322-324.
2. Методические рекомендации по разработке стратегии социально-экономического развития муниципального района (городского округа) Воронежской области, приказ департамента экономического развития Воронежской области от 21 декабря 2016 г. № 511309/179-О «Об утверждении методических рекомендаций по разработке стратегии социально-экономического развития муниципальных районов (городских округов) Воронежской области».
3. Приказ Министерства регионального развития от 27 февраля 2007 г. №14 «Об утверждении требований к стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации».
4. Рисин И.Е. *Стратегическое планирование регионального развития: современная практика, направления совершенствования*: монография. Москва, Русайнс, 2016.
5. Рисин И.Е., Шахов О.Ф. *Разработка региональных стратегий второго поколения*: монография. Москва, Русайнс, 2018.
6. Рой О.М. Роль стратегического планирования в развитии муниципальных образований // *Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право*, 2015, по. 4 (36), с. 71-79.
7. Россейкина Е.Л. Вопросы целеполагания в стратегическом планировании развития муниципальных образований // *Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального и муниципального управления*: материалы XII международной научно-практической конференции. Воронежский государственный педагогический университет, 2017, с. 93-100.
8. Россейкина Е.Л. Оценка опыта разработки миссии муниципальных образований (на примере муниципальных районов Воронежской области) // *Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального и муниципального управления*: материалы XI международной научно-практической конференции под ред. И.Е. Рисина. Воронежский государственный университет, Юго-Западный государственный университет, 2016, с. 141-145.
9. Стасишина Р.А. Совершенствование стратегического планирования социально-экономического развития муниципального образования // *Проблемы современной экономики*, 2010, по. 2, с. 328-331.
10. Стратегия социально-экономического развития Бобровского муниципального района Воронежской области до 2035 г. Доступно: <http://adm-bobrov.ru/> (дата обращения 30.03.2019).
11. Стратегия социально-экономического развития Воробьевского муниципального района Воронежской области до 2035 г. Доступно: <http://www.vorobrn.ru/> (дата обращения 30.03.2019).
12. Стратегия социально-экономического развития Новоусманского муниципального района Воронежской области до 2035 г. Доступно: <http://nusmanadm.ru/> (дата обращения 30.03.2019).
13. Стратегия социально-экономического развития Новохоперского муниципального района Воронежской области до 2035 г. Доступно: <https://www.nhoper.ru/> (дата обращения 30.03.2019).
14. Стратегия социально-экономического развития Петропавловского муниципального района Воронежской области до 2035 г. Доступно: <http://petropav.ru/> (дата обращения 30.03.2019).
15. Стратегия социально-экономического развития Подгоренского муници-

пального района Воронежской области до 2035 г. Доступно: <https://adminpodgorensky.e-gov36.ru/> (дата обращения 30.03.2019).

16. Стратегия социально-экономического развития Репьевского муниципального района Воронежской области до 2035 г. Доступно: <http://www.repevka-msu.ru/> (дата обращения 30.03.2019).

17. Стратегия социально-экономического развития Таловского муниципаль-

ного района Воронежской области до 2035 г. Доступно: <http://taladm.ru/> (дата обращения 30.03.2019).

18. Стратегия социально-экономического развития Терновского муниципального района Воронежской области до 2035 г. Доступно: <http://ternovadmin.ru/> (дата обращения 30.03.2019).

19. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» № 172-ФЗ, ст. 3, 11.

THE EXPERIENCE OF STRATEGIC SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE MUNICIPALITY

Rosseikina Elena Leonidovna, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Voronezh state university, Universitetskaya pl., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: kafedraty@mail.ru

Purpose: to identify features of strategic planning in municipalities. **Discussion:** the strategic planning of the development of municipalities is a necessary element of the mechanism for managing the sustainable development of the state. Currently in the Russian Federation this method is being implemented in the practice of public administration at all administrative levels. The legal basis of this method is the Law № 172-FZ «On Strategic Planning in the Russian Federation» adopted in 2014, in which strategic planning is defined as the activity of the participants on goal setting, forecasting, planning and programming the socio-economic development of the Russian Federation, regions of the Russian Federation and municipalities. **Results:** the method of developing a strategy for the socio-economic development of the municipality was studied in terms of the framework and content of the main components: mission, strategic goals, priorities and alternative development scenarios, as well as a comparative analysis of the strategies socio-economic development of the regions and its member municipalities.

Keywords: strategic planning, strategy of socio-economic development of a municipal district, mission, general goal, strategy framework.

References

1. Begun T.V. Strategicheskoe planirovanie ystoichivogo razvitiya obrazovaniya [Strategic planning for sustainable development of the municipality]. *Problemy sovremennoy ekonomiky*, 2013, no. 4(48), pp. 322-324. (In Russ.)
2. Metodicheskie rekomendacii po razrabotke strategii socialno-ekonomicheskogo rasvitiya munitcipalnogo raiona (gorodskogo okruga) Voronejskoy oblasti prikaz departamenta ekonomicheskogo rszvitiya ot 21 dekabria 2016 no. 511309/179-"Ob utverjdenii metodicheskikh rekomendaciy po razrabotke po razrabotke strategii socialno-ekonomicheskogo rasvitiya munitcipalnogo raiona (gorodskogo okruga) Voronejskoy oblasti" [Methodical recommendations on the development of the strategy of socio-economic development of the municipal district (city district) of the Voronezh region, the order of the economic development department of the Voronezh region of December 21, 2016 № 511309/179-O «On approval of methodological recommendations on the development of a strategy of socio-economic development municipal districts (urban districts) of the Voronezh region]. Available at: <https://www.govvrn.ru/> (assessed: 03.30.2019). (In Russ.)
3. Prikaz Ministerstva regionalnogo razvitiya ot 27 fevralia 2007 № 14 «Ob utverjdenii trebovaniy k strategii socialno-ekonomicheskogo rasvitiya subekta Rossiyskoy Federacii». Rejim dostupa Konsultant plus [Prikaz Ministerstva regio-

nalnogo razvitiya ot 27 fevralia 2007 no. 14 «Ob utverzhenii trebovaniy k strategii soctialno-ekonomicheskogo rasvitiya subekta Rossiyskoy Federacii». Rejim dostupa Konsultant plus]. Available at: <http://www.consultant.ru> (assessed: 03.30.2019). (In Russ.)

4. Risin I.E. *Strategicheskoe planirovanie regionalnogo razvitiya: sovremennaya praktika, napravleniya sovershenstvovaniya* [Strategic planning of regional development: modern practice, areas of improvement: monograph]. Moscow, Rusains, 2016. (In Russ.)

5. Risin I.E. *Razrabotka regionalnih strategiy vtorogo pokoleniya* [Development of regional strategies of the second generation: monograph]. Moscow, Rusains, 2018. (In Russ.)

6. Roy O.M. Rol strategicheskogo planirovaniya v razvitii munitcipalnih obrazovaniy [The role of strategic planning in the development of municipalities]. *Konturi globalnih transformatsiy: politika, ekonomika, pravo*, 2015, no. 4(36), pp. 71-79. (In Russ.)

7. Rosseikina E.L. Otchenka opita razrabotki missii munitcipalnih obrazovaniy (na primere munitcipalnih raionov Voronejskoy oblasti) [Evaluation of the experience of the development of the mission of municipalities (on the example of municipal districts of the Voronezh region)]. *Aktualnie problemy razvitiya hozyaistvuysih subektov, territoriy i sistem regionalnogo i munitcipalnogo upravleniya. XI mejdunarodnaya naychno-prakticheskaya konferentsiya*. Voronejskiy gosudarstvenniy universitet, Ugo-Zapadniy gosudarstvenniy universitet, 2016, pp. 141-145. (In Russ.)

8. Rosseikina E.L. Voprosy tcelepolaganiya v strategicheskom planirovanii munitcipalnih obrazovaniy [Target-setting issues in strategic planning for the development of municipalities]. *Aktualnie problemy razvitiya hozyaistvuysih subektov, territoriy i sistem regionalnogo i munitcipalnogo upravleniya. XI mejdunarodnaya naychno-prakticheskaya konferentsiya*. Voronejskiy gosudarstvenniy universitet, Ugo-Zapadniy gosudarstvenniy universitet, 2017, pp. 93-100. (In Russ.)

9. Stasishina P.A. Sovershenstvovanie strategicheskogo planirovaniya soctialno-

ekonomicheskogo rasvitiya munitcipalnjj obrazovaniya [Improving the strategic planning of the socio-economic development of the municipality]. *Problemi sovremennoi ekonomiki*, 2000, no. 2, pp. 328-331. (In Russ.)

10. Strategiya soctialno-ekonomicheskogo rasvitiya Talovskogo munitcipalnogo raiona Voronejskoy oblasti do 2035 [Strategy of social and economic development of the Talovsky municipal district of the Voronezh region until 2035]. Available at: <https://taladm.ru>. (In Russ.)

11. Strategiya soctialno-ekonomicheskogo rasvitiya the Petropavlovskogo munitcipalnogo raiona Voronejskoy oblasti do 2035 [Strategy of social and economic development of the Petropavlovsk municipal district of the Voronezh region until 2035]. Available at: <https://petropav.ru>. (In Russ.)

12. Strategiya soctialno-ekonomicheskogo rasvitiya Bobrovskogo munitcipalnogo raiona Voronejskoy oblasti do 2035. [Strategy of social and economic development of the Bobrovsky municipal district of the Voronezh region until 2035]. Available at: <https://adm-bobrov.ru>. (In Russ.)

13. Strategiya soctialno-ekonomicheskogo rasvitiya Novokhoperskogo munitcipalnogo raiona Voronejskoy oblasti do 2035 [Strategy of social and economic development of the Novokhopersky municipal district of the Voronezh region until 2035]. Available at: <https://www.nhoper.ru>. (In Russ.)

14. Strategiya soctialno-ekonomicheskogo rasvitiya Novousmangskogo munitcipalnogo raiona Voronejskoy oblasti do 2035 [Strategy of social and economic development of the Novousmangsky municipal district of the Voronezh region 2035]. Available at: <https://www.nhoper.ru>. (In Russ.)

15. Strategiya soctialno-ekonomicheskogo rasvitiya Ternovskogo munitcipalnogo raiona Voronejskoy oblasti do 2035 [Strategy of social and economic development of the Ternovsky municipal district of the Voronezh region until 2035]. Available at: <http://ternovadmin.ru>. (In Russ.)

16. Strategiya soctialno-ekonomicheskogo rasvitiya Vorobievskogo munitcipalnogo raiona Voronejskoy oblasti do 2035

[Strategy of social and economic development of the Vorobievsky municipal district of the Voronezh region until 2035]. Available at: [http:// www.vorob-rn.ru](http://www.vorob-rn.ru). (In Russ.)

17. Strategiya soctialno-economicheskogo rasvitiya Repyevskogo munitcipalnogo raiona Voronejskoy oblasti do 2035 [Strategy of social and economic development of the Repyevsky municipal district of the Voronezh region until 2035]. Available at: <http://www.repevka-msu.ru>. (In Russ.)

18. Strategiya soctialno-economicheskogo rasvitiya Podgorenskogo munitcipalnogo raiona Voronejskoy oblasti do 2035 [Strategy of social and economic development of the Podgorensky municipal district of the Voronezh region until 2035]. Available at: <https://adminpodgorensky.e-gov36.ru>. (In Russ.)

19. The federal law of the Russian Federation «On Strategic Planning in the Russian Federation» № 172-FZ Article 3, 11. Available at: <http://www.consultant.ru/> (assessed: 03.30.2019). (In Russ.)