

---

## **ИНТЕГРАЦИЯ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ И РЕГИОНА**

---

**Терещенко Наталия Вячеславовна**, асп.

Институт прикладной экономики и менеджмента Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота, ул. Молодежная, 6, г. Калининград, Россия, 236029; e-mail: perkominfm@mail.ru

*Цель.* Целью настоящей статьи является определение сущности и места стратегического планирования в муниципальной экономике, взаимосвязи бюджетного и социально-экономического планирования.

*Обсуждение:* В результате анализа автором предлагается определение разработки направлений развития муниципальных социально-экономических систем с использованием бюджетных инструментов. Под бюджетными инструментами предлагается понимать уровень финансово-бюджетной безопасности муниципального образования и сценарии бюджетной политики муниципального образования. *Результаты:* Необходимость применения одного из указанных бюджетных инструментов – уровня финансово-бюджетной безопасности муниципального образования обоснована установлением на практических примерах его взаимосвязи с итогами социально-экономического развития как муниципального образования, так и региона в целом.

**Ключевые слова:** управление социально-экономическим развитием, бюджетная политика, бюджетное планирование, социально-экономическое планирование, финансово-бюджетная безопасность.

### **1. Введение**

В результате реформирования системы местного самоуправления в Российской Федерации, следствием чего явилось принятие и вступление в действие с 1 января 2006 г. Федерального закона № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», муниципальным образованиям предоставлено право самостоятельно определять стратегические приоритеты своего развития, т.е. разрабатывать и реализовывать собственные концепции и стратегии развития, согласованные со стратегическими документами страны и региона.

При этом анализ практики разработки и реализации стратегических до-

кументов на муниципальном уровне показывает, что в большинстве случаев планирование мер социально-экономического развития и бюджетное планирование по-прежнему остаются недостаточно скоординированными, задачи социально-экономической политики и итоги их реализации по-прежнему рассматриваются отдельно от вопросов бюджетной политики, не решена задача перехода к долгосрочному бюджетному планированию. Наличие указанных проблем свидетельствует о необоснованном с точки зрения ресурсов и нереалистичном социально-экономическом планировании, делает процесс стратегического муниципального управления ограниченным, препятствуя его развитию.

Данные обстоятельства особенно негативно отражаются и на отношении населения к органам местного самоуправления, поскольку одной из задач органов местного самоуправления является обеспечение в долгосрочной перспективе финансово-бюджетной безопасности, гарантирующей как реализацию полномочий, закрепленных за органами местного управления, устойчивый экономический рост и защиту экономических интересов, так и достаточное удовлетворение общественных потребностей и обязательств перед гражданами.

Учитывая сложившиеся проблемы в сфере муниципального планирования социально-экономического развития, а также то, что финансовая самостоятельность органов местного самоуправления не одинакова и ограничена зависимостью от финансовой помощи из вышестоящего бюджета, появляется острая необходимость дальнейшего развития методического обеспечения муниципального стратегического планирования, решающее значение приобретает разработка направлений развития муниципальных социально-экономических систем, в том числе с использованием бюджетных инструментов.

При этом на сегодняшний день нет единых подходов к пониманию сущности и места стратегического планирования в муниципальной экономике, а также не установлено, насколько уровень финансово-бюджетной безопасности муниципального образования влияет на итоги его социально-экономического развития, а также связан ли он с итогами социально-экономического развития региона. Этим и обусловлена актуальность данного исследования.

## **2. Планирование социально-экономического развития на муниципальном уровне**

В современной России сложились три основных вида планирования социально-экономического развития на муниципальном уровне (табл. 1) территориальное (или пространственное) планирование, социально-экономическое планирование, бюджетное планирование.

По сути, социально-экономическое планирование является основой для бюджетного и территориального планирования. Тем более это относится к стратегическому планированию, которое фактически интегрирует все виды планирования. Однако в целом конкретные вопросы системного при-

менения всех трех видов планирования в российской муниципальной практике проработаны слабо [1, 9].

Таблица 1

Основные виды планирования социально-экономического развития на муниципальном уровне (составлено по материалам [1, 9])

Вид планирования	Объект	Основные документы
Территориальное (или пространственное) планирование	Территория города, его пространственное развитие	Генеральный план или схема территориального развития, правила землепользования и застройки, схема функционального зонирования, в некоторых городах имеет место комплексный подход, предусматривающий, кроме того, и программу инвестиционного освоения градостроительных решений.
Социально-экономическое планирование	Вся система муниципальной экономики и социальной сферы	Концепции социально-экономического развития, разного рода программы и планы социально-экономического развития, рассчитанные на средне- и долгосрочный горизонт, вплоть до стратегического плана
Бюджетное планирование	Муниципальные финансы	Бюджет и среднесрочный финансовый план (их наличие обязательно, согласно Бюджетному кодексу Российской Федерации, документы финансового обоснования проектов и направлений перспективного развития, планы капитального строительства за счет бюджетных средств, программы муниципальных заимствований, программы приватизации муниципального имущества. Бюджет – продукт текущего планирования, на среднесрочный период разрабатывается среднесрочный финансовый план.

Помимо представленных в табл. 1 основных видов планирования социально-экономического развития на муниципальном уровне Рыбальченко рассматривает и 4-й вид планирования – организационное [8].

По временному горизонту, на который данный вид планирования рассчитан, обычно принято выделять следующие уровни планирования: краткосрочное (1-2 года), среднесрочное (3-7 лет), долгосрочное (от 7 до 20 и более лет, чаще всего 10-15) [1].

Краткосрочное планирование называют также текущим, долгосрочное – стратегическим [7].

Под стратегическим планированием можно понимать деятельность по разработке стратегии и ее конкретизация в виде стратегического плана (документа) [10], составлению прогноза развития муниципального образования [4], формированию определенного образа будущего и определению «точек роста», отражающих приоритетные сферы развития местного сообщества [2].

При этом анализ практики показывает, что на сегодняшний день в сфере муниципального планирования социально-экономического развития, в том числе стратегического, существует ряд существенных проблем, а именно: стратегические документы муниципального развития не встроены в бюджетный процесс и не увязаны с прогнозами финансового положения региона и самого муниципального образования, носят декларативный характер, представляют собой набор разрозненных, не взаимоувязанных между собой программных мероприятий. В этой связи необходимость долгосрочно-го бюджетного планирования, увязанного с социально-экономическим планированием, возрастает в разы.

### **3. Использование бюджетных инструментов при разработке направлений развития муниципальных социально-экономических систем**

Принципиальная схема увязки основных документов, характеризующих стратегическое комплексное социально-экономическое развитие муниципального образования и его финансовое обеспечение, представлена на рис. 1. Как видно из представленной схемы, одним из основных документов, обеспечивающих увязку стратегического социально-экономического развития муниципального образования и его финансовое обеспечение должна являться бюджетная стратегия.

Таким образом, в целях развития теоретической базы стратегического планирования социально-экономического развития на муниципальном уровне предложим определение разработки направлений развития муниципальных социально-экономических систем с использованием бюджетных инструментов как деятельности по разработке долгосрочной муниципальной бюджетной стратегии, конкретизации в виде стратегического документа, а также ее последующей реализации, направленной на обеспечение финансово-бюджетной безопасности муниципального образования в долгосрочной перспективе, а также определение приоритетов развития в сфере бюджетной политики для обеспечения в долгосрочной перспективе самодостаточного уровня функционирования муниципального образования на основе реализации имеющихся резервов и интенсификации использования ресурсов территории.

При этом под бюджетными инструментами при разработке направлений развития муниципальных социально-экономических систем понимаются уровень финансово-бюджетной безопасности муниципального образования и сценарии бюджетной политики муниципального образования.

Применение указанных бюджетных инструментов при разработке на-

правлений развития муниципальных социально-экономических систем рассмотрено автором в ранее опубликованных статьях [6] и заключается в следующем. Разработка долгосрочной бюджетной стратегии осуществляется в рамках положенного в основу сценария бюджетной политики. При выборе сценария и соответствующей бюджетной стратегии стоит учитывать соответствие бюджетной политики целям социально-экономической политики, оценку рисков, связанных с реализацией сценариев бюджетной политики, а также необходимость обеспечения согласованных механизмов бюджетной политики на различных временных интервалах. Кроме того, разработка и реализация бюджетной стратегии должна быть ориентирована на повышение уровня финансово-бюджетной безопасности муниципального образования, исходный уровень которой определяется перед выбором бюджетной стратегии.

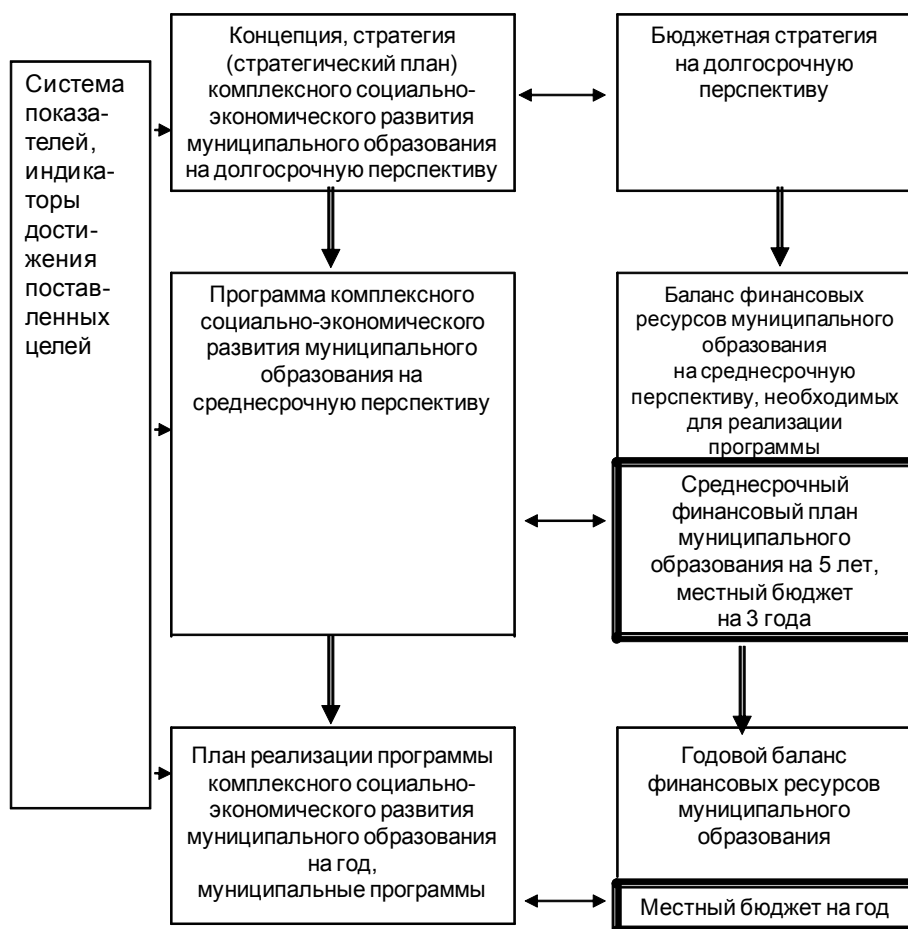


Рис. 1. Принципиальная схема увязки основных документов, характеризующих стратегическое комплексное социально-экономическое развитие муниципального образования и его финансовое обеспечение

Как мы видим, при разработке направлений развития муниципальных социально-экономических систем с использованием бюджетных инстру-

ментов особое значение отводится финансово-бюджетной безопасности, поскольку одной из важнейших задач органов местного самоуправления является обеспечение выполнения закрепленных за ними полномочий, устойчивого экономического роста и защиты экономических интересов, достаточного удовлетворения общественных потребностей и обязательств перед гражданами. Это возможно только в условиях гарантирования бюджетной обеспеченности, самостоятельности, устойчивости и ряда других параметров.

#### **4. Финансово-бюджетная безопасность: роль и место в системе стратегического планирования**

В этой связи в целях развития теоретической базы разработки направлений развития муниципальных социально-экономических систем автором предлагается определение финансово-бюджетной безопасности муниципального образования (ФББ МО) как такого финансово-устойчивого состояния бюджетной системы муниципального образования, которое характеризуется сбалансированностью, высоким уровнем ликвидности ее активов и наличием денежных, валютных и иных резервов, способных обеспечить не только стабильность муниципальной экономики под действием различных факторов и в различных условиях, в том числе и неблагоприятных (кризисных), но и устойчивый экономический рост, достаточное удовлетворение общественных потребностей, эффективное муниципальное управление и защиту экономических интересов муниципального образования с минимизацией всех возникающих в процессе деятельности финансово-бюджетных рисков.

Автором предложена методика оценки финансово-бюджетной безопасности муниципальных образований, которая рассмотрена в одной из статей [5]. В соответствии с указанной методикой оценку предлагается проводить по следующим направлениям: 1) устойчивость, сбалансированность; 2) самостоятельность, обеспеченность, стабильность; 3) экономический рост; 4) качество финансового менеджмента; 5) социально-экономические нужды; 6) муниципальное управление; 7) соблюдение требований законодательства.

Апробация указанной методики проведена на примере муниципальных образований Калининградской области в 2008-2012 гг.

#### **5. Интеграция бюджетного планирования в систему управления социально-экономическим развитием муниципальных образований и региона**

В процессе исследования автором выдвигается гипотеза о том, что разработка направлений развития муниципальных социально-экономических систем с использованием бюджетных инструментов должна быть направлена в том числе на повышение уровня финансово-бюджетной безопасности муниципального образования в долгосрочной перспективе, который влияет как на итоги социально-экономического развития муниципалитета, так и региона в целом.

Демонстрацию указанной зависимости осуществим на примере города Калининграда как самого крупного муниципального образования Калининградской области на основе данных за 2008-2012 гг.

В качестве показателя, отражающего финансово-бюджетную безопасность муниципального образования, определим коэффициент финансовой зависимости.

Данный индикатор показывает, какую долю составляют безвозмездные поступления (за исключением субвенций) в собственных доходах муниципального образования и характеризует самостоятельность бюджета. Чем выше значение данного показателя, тем хуже финансовое состояние муниципальной бюджетной системы, поскольку возрастает риск выпадения доходов в результате уменьшения финансовой помощи. Последний, в свою очередь, может отрицательно сказаться на сбалансированности бюджета, а также на способности обслуживать долговые обязательства.

Таким образом, значение коэффициента финансовой зависимости обратно пропорционально финансово-бюджетной безопасности муниципального образования.

Изменение коэффициента финансовой зависимости г. Калининграда за 2008-2012 гг. выглядит следующим образом (табл. 2).

Таблица 2

Изменение коэффициента финансовой зависимости г. Калининграда за 2008-2012 гг.

№п/п	Наименование показателя/год	2008	2009	2010	2011	2012
1	Коэффициент финансовой зависимости, %	17,07	42,4	40,00	32,19	30,56

Проанализируем показатели социально-экономического развития г. Калининграда за 2008-2012 гг. и выберем показатели, находящиеся в обратно пропорциональной зависимости изменению коэффициента финансовой зависимости г. Калининграда за 2008-2012 гг. Указанными показателями являются показатели, представленные в табл. 3.

Представленные данные свидетельствуют о том, что существует прямая зависимость финансово-бюджетной безопасности муниципальных образований с отдельными показателями социально-экономического развития, т.е. разработка направлений развития муниципальных социально-экономических систем с использованием бюджетных инструментов, направленная на обеспечение финансово-бюджетной безопасности муниципального образования в долгосрочной перспективе, положительно влияет на значение отдельных показателей социально-экономического развития.

При этом важно определить, существует ли взаимосвязь финансово-бюджетной безопасности муниципальных образований с показателями социально-экономического развития региона. Указанную взаимосвязь проследим на примере показателей социально-экономического развития Ка-

лининградской области за 2008-2012 гг. и среднего значения показателя финансово-бюджетной безопасности муниципальных образований Калининградской области за указанный период.

Таблица 3

Показатели социально-экономического развития г. Калининграда за 2008-2012 гг. [7], находящиеся в обратно пропорциональной зависимости изменению коэффициента финансовой зависимости

№ п/п	Наименование показателя/год	2008	2009	2010	2011	2012
1	Обрабатывающие производства, млн руб.	113 987	79 439	132 433	194 005	231648
2	Производство пищевых продуктов, включая напитки и табак, млн руб.	14 615	11 519	13 710	16 240	16516
3	Обработка древесины и производство изделий из дерева, млн руб.	473	428	445	480	481
4	Химическое производство, млн руб.	69	29	66	3 618	6 643
5	Производство резиновых и пластмассовых изделий, млн руб.	310	48	177	582	674
6	Численность постоянного населения на конец года	421,1	419,8	431,6	433,5	441,4
7	Отношение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы в муниципальном образовании к среднемесячной номинальной начисленной заработной плате в области, %	111,9	109,9	111,7	121,6	127,4

Примеры показателей социально-экономического развития региона, которые за пять лет изменялись аналогично изменению среднего уровня финансово-бюджетной безопасности муниципальных образований Калининградской области (табл. 5) представлены в табл. 4.

Таблица 4

Примеры показателей социально-экономического развития Калининградской области за 2008-2012 гг. [3], изменяющихся аналогично изменению среднего уровня финансово-бюджетной безопасности муниципальных образований Калининградской области

№ п/п	Наименование показателя/год	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Сельское хозяйство</b>						
1	Продукция сельского хозяйства, млн руб. (хозяйства всех категорий)	15135	16132	15975	18196	19945



№ п/п	Наименование показателя/год	2008	2009	2010	2011	2012
2	Средняя годовая яйценоскость кур-несушек в сельскохозяйственных организациях, шт.	272	275	220	243	312
<b>Образование</b>						
	Численность учащихся лицеев, чел.	9608	9687	9642	9910	10363
	Количество студентов средних специальных учебных заведений, тыс. чел.	10,5	11,6	11,4	12,5	12,9
<b>Население</b>						
	Количество родившихся на 1000 человек населения, тыс. чел.	11,3	11,5	11,4	11,8	12,4
	Количество родившихся, тыс. чел.	10589	10823	10699	11102	11819
<b>Труд</b>						
	Среднегодовая численность занятых в экономике, тыс. чел.	481,4	485	471,4	471,7	476,7
<b>Здравоохранение</b>						
	Коэффициент обновления основных фондов в сфере здравоохранения и предоставления социальных услуг (в сопоставимых ценах)	8,3	17,5	4,9	7,0	32,8
<b>Иные</b>						
	Доходы консолидированного бюджета, в % от ВРП	20,7	24,8	19,7	21,1	н/д

Таблица 5

## Изменение среднего уровня ФББ МО Калининградской области

№п/п	Наименование показателя/год	2008	2009	2010	2011	2012
1	Средний уровень ФББ МО, баллов	48,91	49,45	48,95	49,82	52,41

Примеры показателей социально-экономического развития региона, находящихся в обратно пропорциональной зависимости среднему уровню финансово-бюджетной безопасности муниципальных образований Калининградской области за пять лет, представлены в табл. 6.

Таблица 6

Примеры показателей социально-экономического развития Калининградской области за 2008-2012 гг. [3], находящихся в обратной зависимости изменению среднего уровня финансово-бюджетной безопасности муниципальных образований Калининградской области

№ п/п	Наименование показателя/год	2008	2009	2010	2011	2012
1	Численность безработных среди выпускников высших и средних профессиональных учебных заведений, чел.	157	152	180	126	106
2	Выпущено квалифицированных рабочих образовательными учреждениями, реализующими программы НПО, тыс. чел.	3,6	3,3	4,3	3,8	2,2
3	Число лиц в возрасте 14-15 лет, совершивших преступления, чел.	164	125	134	125	125
4	Ввод в действие зданий нежилого назначения, тыс. кв. м	124,3	111,3	122,5	94,5	89,9
5	Грузооборот ж/д транспортом, млн т-км	2809	1890	2440	2281	2033
6	Просроченная кредиторская задолженность организаций, млн руб.	4182	2481,7	5945,3	2666,4	1924,8
7	Инвестиции в основной капитал из-за рубежа, млн руб.	2431,4	519,5	755,5	286,6	78,3

Таким образом, развитие муниципальных образований, повышение уровня их финансово-бюджетной безопасности тесно связано и способствует развитию региона, между которыми должен быть выработан баланс интересов. Региональные интересы связаны с решением региональных экономических задач в целях дальнейшего обеспечения равномерного развития всех его муниципальных образований, а интересы муниципального образования связаны с решением в большей степени задач по удовлетворению социально значимых потребностей проживающего на его территории населения.

Учитывая изложенное, представим систему интересов и стратегических целей основных социальных партнеров в контексте стратегического управления развитием муниципального образования (рис. 2).

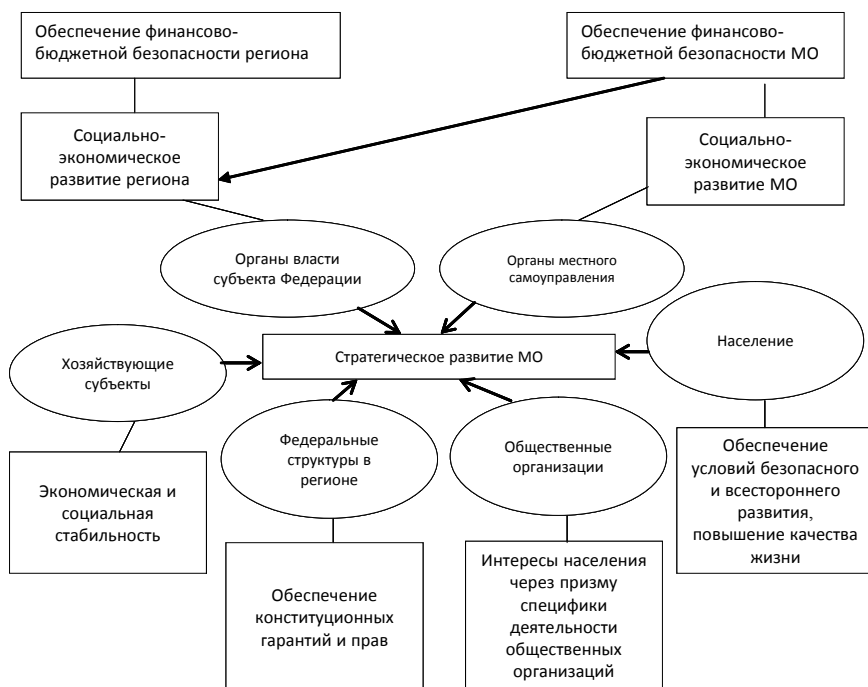


Рис. 2. Система интересов и стратегических целей основных социальных партнеров в контексте стратегического управления развитием муниципального образования

## 6. Заключение

Представленные в настоящей статье данные свидетельствуют о первостепенной роли стратегического планирования на муниципальном уровне, а также о том, что разработка направлений развития муниципальных социально-экономических систем с использованием бюджетных инструментов, направленная на обеспечение финансово-бюджетной безопасности муниципального образования в долгосрочной перспективе, положительно влияет не только на значение отдельных показателей социально-экономического развития муниципальных образований, но и на показатели социально-экономического развития региона в целом.

### Список источников

1. Ветров Г.Ю. *Управление муниципальным экономическим развитием*. Учебное пособие. Москва, Фонд «Институт экономики города», 2009. 258 с.
2. Егорова Л.И. Эволюция стратегического подхода к экономическому развитию города. *Мировой опыт. Экономика. Управление. Право*, 2001, no. 4, с. 5-8.
3. Калининградская область в цифрах, 2013. *Статистический сборник в 2 т.* Калининград, Калининградстат, 2013. 357 с.
4. *Методические рекомендации по разработке краткосрочных прогнозов*

*социально-экономического развития муниципального образования*. Москва, Моск. Обществ. науч. фонд, 2002. 143 с.

5. Перко Н.В. Методические подходы к оценке финансово-бюджетной безопасности муниципальных образований. *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*, 2013, no. 1, с. 21-28.

6. Перко Н.В. Подходы к стратегическому бюджетному планированию публично-правового образования. *Oeconomia, aerarium, jus (хозяйство, законо-*

дательство, деньги), 2011, по. 1 (01), с. 25-30.

7. Проект стратегии социально-экономического развития городского округа «Город Калининград» на период до 2025 года. Доступно: <http://www.klgd.ru/economy/strategy>. (дата обращения: 10.12.2013)

8. Рыбальченко С.И. *Системный подход при реализации плана стратегического развития муниципального образования*: автореф. дис. канд. экон. наук. Москва, 2010. 29 с.

9. Сеструхина А.О. Отечественная практика и опыт США в вопросах стратегического планирования местного развития. Государственное управление. *Электронный вестник*, 2011, по. 28. Доступно: <http://e-journal.spa.msu.ru/images/File/2011/28/Sestrukhina.pdf>. (дата обращения: 10.12.2013)

10. Стасишина Р.А. *Стратегическое планирование в муниципальных образованиях: вопросы теории и практики*. Доступно: [http://revolution.allbest.ru/law/00294315\\_0.html](http://revolution.allbest.ru/law/00294315_0.html). (дата обращения: 10.12.2013)

---

# THE INTEGRATION OF BUDGET PLANNING IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF MUNICIPALITIES AND THE REGION

---

**Tereshchenko Nataliia Vyacheslavovna**, graduate student

Institute of applied Economics and management of the Baltic State Fishing Fleet Academy, Molodezhnaya st., 6, Kaliningrad, Russia, 236029; e-mail: perkominfin@mail.ru

*Purpose:* The purpose of the present article is the definition of essence and a place of the strategic planning in municipal economy, the interrelation budgetary and socio-economic planning. *Discussion:* As a result of the analysis the author offers definition of development of the directions of the development of the municipal social and economic systems with use of the budgetary tools. The budgetary tools is the level of the financial and budgetary safety of municipality and scenarios of the budgetary policy of municipality. *Results:* Need of application of one of the specified budgetary tools – the level of the financial and budgetary safety of municipality was proved by establishment (on practical examples) of its interrelation with results of social and economic development of as municipality, and region as a whole.

**Keywords:** management of the social and economic development, the budgetary policy, the budget planning, the social and economic planning, the financial and budgetary safety

## Reference

1. Vetrov G.Ju. *Upravlenie municipal'nym jekonomicheskim razvitiem* [Management of municipal economic development]. Moscow, Fund «Institute of urban Economics», 2009. 258 p. (In Russ.)
2. Egorova L.I. *Jevoljucija strategicheskogo podhoda k jekonomicheskomu razvitiyu goroda. Mirovoj opyt.* [Evolution of the strategic approach to economic development of the city. World experience]. *Jekonomika. Upravlenie. Pravo*, 2001, no. 4, pp. 5-8. (In Russ.)
3. *Kaliningradszkaja oblast' v cifrah, 2013. Ctatisticheskij sbornik v 2 t.* [Kaliningrad region in figures, 2013]. Kaliningrad. Kaliningradstat, 2013. 357 pp. (In Russ.)
4. *Metodicheskie rekomendacii po razrabotke kratkosrochnyh prognozov social'no-jekonomicheskogo razvitija municipal'nogo obrazovanija* [Methodological recommendations on the development of short-term forecasts of socio-economic development of the municipality]. Moscow, Mosk. Obshestv. Fund, 2002. 143 p. (In Russ.)
5. Perko N.V. *Metodicheskie podhody k ocenke finansovo-bjudzhetnoj bezopasnosti municipal'nyh obrazovanij* [Methodological approaches to the assessment of the financial and budgetary safety of municipal formations]. *Vestnik Astrahanskogo gosudarstvennogo tehničeskogo universiteta. Serija: Jekonomika*, 2013, no 1, pp. 21-28. (In Russ.)
6. Perko N.V. *Podhody k strategicheskomu*

bjudzhetnomu planirovaniju publichno-pravovogo obrazovanija. [Approaches to the strategic budgeting of the public legal education]. *Oeconomia, aerarium, jus* (hozjajstvo, zakonodatel'stvo, den'gi), 2011, no. 1 (01), pp. 325-30. (In Russ.)

7. *The draft strategy of socio-economic development of city district «City of Kaliningrad» for the period until 2025*. Available at: <http://www.klgd.ru/economy/strategy>. (In Russ.) (accessed on 10.12.2013)

8. Rybal'chenko S.I. *Sistemnyj podhod pri realizacii plana strategicheskogo razvitija municipal'nogo obrazovanija* [System approach when implementing the strategic

development plan of the municipality]: Avtoref. dis. ... cand. econ. of sciences. Moscow, 2010. 29 p. (In Russ.)

9. Sestrukhina A.O. [Domestic practice and experience of the USA in strategic planning of local development]. Gosudarstvennoe upravlenie. *Jelektronnyj vestnik*, 2011, no. 28. (In Russ.) Available at: <http://e-journal.spa.msu.ru/images/File/2011/28/Sestrukhina.pdf>. (accessed: 10.12.2013)

10. Stasishina R.A. [*Strategic planning in municipalities: theory and practice*]. Available at: [http://revolution.allbest.ru/law/00294315\\_0.html](http://revolution.allbest.ru/law/00294315_0.html). (In Russ.) (accessed: 10.12.2013)