

УДК 336.13: 332.145

**Финансовый аспект реализации стратегий
социально-экономического развития
(на примере регионов Российской Федерации)¹**

Шмакова Марина Валерьевна

Младший научный сотрудник,
Институт социально-экономических исследований
Уфимского научного центра Российской академии наук,
450054, Российская Федерация, Уфа, Проспект Октября, 71;
e-mail: maryshaleva@mail.ru

Аннотация

Статья посвящена вопросу исследования финансового аспекта реализации стратегий социально-экономического развития. В настоящее время глубокая проработка методических рекомендаций по разработке стратегии социально-экономического развития регионов в части обеспечения финансовыми ресурсами представляется наиболее актуальной в силу негативной экономической обстановки в России и в мире. Для определения уровня проработки финансовой составляющей в стратегиях социально-экономического развития регионов предложен подход, реализация которого включает: определение характеристик для оценки уровня проработки финансового аспекта, обоснование метода количественной оценки выбранных характеристик, количественную идентификацию уровня проработки финансового аспекта стратегии социально-экономического развития каждого региона, а также качественную интерпретацию полученных результатов оценки. Целью данного подхода является получение некой качественной (описательной) характеристики. Для качественной интерпретации полученных результатов были выделены четыре интервала по степени полноты учета параметров финансового обеспечения в стратегии субъектов Российской Федерации. На основе анализа стратегий социально-экономического развития всех регионов Российской Федерации до 2030 (2020) года на предмет наличия информации о финансовом аспекте ее реализации, произведена группировка регионов, в результате которой большая часть стратегий развития регионов отнесена к группе со слабой степенью полноты учета параметров финансового обеспечения.

¹ Данное исследование выполнено в рамках госзадания ИСЭИ УНЦ РАН по теме № 0253-2014-0001 «Стратегическое управление ключевыми потенциалами развития разноразмерных социально-экономических систем с позиций обеспечения национальной безопасности» (номер гос. регистрации 01201456661).

Для цитирования в научных исследованиях

Шмакова М.В. Финансовый аспект реализации стратегий социально-экономического развития (на примере регионов Российской Федерации) // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. Том 6. № 10А. С. 261-271.

Ключевые слова

Стратегирование, региональное стратегирование, финансовое обеспечение, параметры финансового обеспечения, стратегии социально-экономического развития.

Введение

Современный этап развития Российской Федерации характеризуется повышением уровня самостоятельности регионов и усилением роли территориального управления в достижении стратегических целей развития отдельных территорий и страны в целом. В этой связи в научных разработках последних лет существенное внимание уделяется повышению эффективности управления на региональном и местном уровнях². Одним из методов повышения эффективности территориального управления является региональное стратегирование.

Способы определения уровня проработки финансовой составляющей в стратегиях социально-экономического развития регионов

Известно, что разработка любой стратегии социально-экономического развития региона включает множество этапов, ключевым из которых является определение финансовых аспектов ее реализации. Согласно «Методическим рекомендациям по разработке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации, плана мероприятий по ее реализации, организации мониторинга и контроля реализации стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации» приоритеты развития субъекта России включают, помимо наиболее важных целей и направлений социально-экономического развития, обеспечение финансовыми ресурсами [Методические рекомендации..., 2016, 4]. При этом важнейшими принципами разработки стратегии являются следующие принципы:

- сбалансированности, означающий согласованность и сбалансированность стратегии, в том числе по финансовым ресурсам и срокам реализации;
- ресурсной обеспеченности, подразумевающий, что «при разработке и утверждении Стратегии должны прорабатываться источники финансового ... обеспечения ... в увязке с параметрами бюджетного прогноза субъекта ...» [Там же, 5-6].

2 Более подробно см. в [Биглова, 2016; Сахапова, 2016; Тютюнникова, 2016; Бухвальд, Валентик, 2015; Иванов, 2015; Климова, 2015; Подкопаев, 2015; Кузнецова, 2014; Кондраль, 2013; Атаева, 2012; Клейнер, 2011; Гранберг, Суслов, Суспицын, 2008; Татаркин, Татаркин, 2008].

Согласно п. 2.5 Методических рекомендаций, в текст стратегии рекомендуется включить раздел, содержащий «направления, инструменты и механизмы» ее реализации [Там же, 14]. В частности, следует привести результаты оценки финансовых ресурсов, необходимых для реализации стратегии. Однако важно принять во внимание тот факт, что в рекомендациях не предусмотрено четкое определение характеристик описания финансовой составляющей реализации стратегии. Каждый конкретный регион вправе сам определять содержательную наполняемость раздела по финансовому обеспечению стратегии.

В условиях негативной социально-экономической обстановки, усилившихся вызовов внешней среды, с нашей точки зрения, грамотная и глубокая проработка финансовой составляющей стратегии является необходимой и актуальной. В этой связи, для определения уровня проработки финансового аспекта в стратегиях социально-экономического развития регионов (ССЭРР) предложен подход, реализация которого включает следующие этапы (рис. 1).

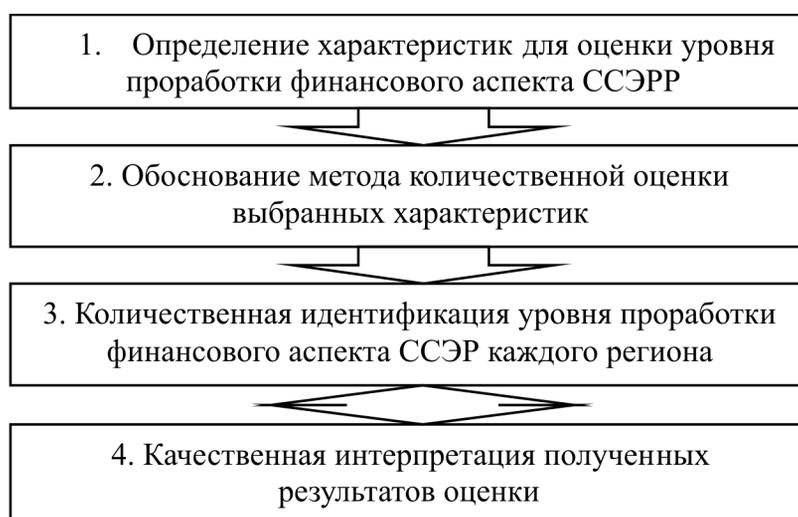


Рисунок 1. Этапы определения уровня проработки финансового аспекта в стратегиях социально-экономического развития регионов

Отбор характеристик в рамках первого этапа осуществлен путем экспертного анализа стратегий социально-экономического развития всех регионов России до 2030 (2020) года на предмет наличия информации о финансовом аспекте ее реализации. Результаты анализа позволили сформировать следующие показатели описательной характеристики.

1. Наличие текстового (качественного) описания ресурсного обеспечения стратегии.
2. Раскрытие информации по количеству и объемам финансирования целевых программ.
3. Наличие информации об общем объеме финансирования стратегии.
4. Наличие информации об общем объеме финансирования стратегии в разбивке по источникам финансирования.
5. Раскрытие информации о финансировании стратегии в разрезе основных целевых ориентиров.

6. Раскрытие информации о структуре финансового обеспечения стратегии по отраслям.

7. Раскрытие информации о величине потоков инвестиций по основным периодам реализации стратегии.

В силу того, что целью оценки является получение некой качественной (описательной) характеристики уровня проработки финансового аспекта в стратегиях социально-экономического развития регионов, в рамках второго этапа предложено оценивать наличие/отсутствия описательной характеристики в стратегии региона путем присвоения знака «+» либо «-» (табл. 1).

Знак «+» присваивается в том случае, если характеристика полностью отражена в тексте стратегии. В том случае, если нельзя однозначно сказать о том, что характеристика отражена полностью, ставится знак «+/-». Если в тексте стратегии рассматриваемая характеристика отсутствует, то ставится знак «-».

Таблица 1. Оценка наличия/отсутствия описательной характеристики финансовой составляющей в стратегии социально-экономического развития региона

Наименование описательной характеристики	Название региона		
	Регион А	Регион Б	...
(1)	-	-	+/-
(2)	+	+	+
...
(7)	+	-	+
Итого:	2	1	3,5

В целях количественной идентификации уровня проработки финансового аспекта ССЭРР, каждый участник процедуры оценки определяет наличие или отсутствие заданной характеристики. Полученные по каждому региону оценки суммируются (в расчет принимается знак «+» и «+/-»). В зависимости от количества экспертов определяется средневзвешенная оценка для каждой характеристики.

Далее, для качественной интерпретации полученных результатов (четвертый этап) произведем рейтингование регионов по степени проработки финансового аспекта. Для этого выделим четыре группы в зависимости от баллов, имеющих качественное описание (табл. 2).

Таблица 2. Степень полноты учета параметров финансового обеспечения в стратегии субъектов Российской Федерации

Группа	А	В	С	Д
Баллы	6-7	4-5,5	2-3,5	0-1,5
Степень полноты учета параметров финансового обеспечения в стратегии субъектов РФ	Полный учет	Средняя степень учета	Незначительная степень учета	Слабая степень учета или отсутствует совсем

По каждому интервалу выявлены следующие особенности.

Интервал А характеризуется полным учетом всех характеристик проработки финансового аспекта ССЭР в регионах.

По результатам проведенной оценки выявлено, что в интервал А попадают семь регионов России: Камчатский край, Ульяновская область, Мурманская область, Карачаево-Черкесская республика, Чеченская республика, Костромская область, Московская область.

Стратегия каждого из представленных регионов содержит подробное качественное описание ресурсного (финансового) обеспечения стратегии; приводится информация не только об общем объеме финансирования стратегии, но представлены и источники финансирования, расходы по основным целевым ориентирам стратегии, а также расходы на выполнение стратегии по отраслям и периодам ее реализации.

Интервал В характеризуется средней степенью учета финансового аспекта ССЭР.

В данный интервал попали 15 регионов: Республика Марий Эл, Самарская область, Саратовская область, Республика Ингушетия, Северная Осетия, Кемеровская область, Красноярский край, Новосибирская область, Республика Бурятия, Томская область, Владимирская область, Ивановская область, Курская область, Тульская область, Ярославская область.

Данной группе регионов свойственно отсутствие следующих характеристик (может быть несколько у одного региона):

- общего объема финансирования стратегии (девять регионов);
- качественного описания ресурсного обеспечения стратегии (шесть регионов);
- информации о финансовом обеспечении стратегии по отраслям (шесть регионов);
- информации об объемах финансирования по источникам (четыре региона);
- информации о расходах на основные целевые ориентиры стратегии (три региона);
- информации о потоках инвестиций по периодам реализации стратегии (два региона).

Стратегии регионов, попавшие в интервал С, практически не содержат выделенных характеристик, отражающих учет их финансовой составляющей. В данную группу попали 12 регионов: Амурская область, Республика Башкортостан, Еврейский АО, Приморский край, Хабаровский край, Удмуртская Республика, Чувашская Республика, Псковская область, Республика Дагестан, Республика Тыва, Краснодарский край, Орловская область. Анализ стратегий указанных регионов позволил сделать вывод, что в подавляющем большинстве регионов отсутствует описание такой важной характеристики, как общий объем финансирования стратегии, в том числе в разбивке по источникам финансирования.

Интервал D характеризуется фактическим отсутствием в ССЭРР каких бы то ни было характеристик ее финансового обеспечения, либо представлена только одна. В данную группу попали 49 регионов. Причем у 32 регионов характеристики отсутствуют полностью. Определено, что чаще всего, единичной характеристикой является качественное описание раздела «Ресурсное обеспечение программы». Так, например, в «Программе социально-экономического развития Республики Саха (Якутия) на период до 2025 года и основных направлений до 2030 года», в разделе «Ресурсное обеспечение программы» содержится качественное описание источников финансирования. Указано, что «Общий объем финансирования... предполагает общий объем финансирования всех долгосрочных отраслевых

целевых программ Республики Саха (Якутия) за счет средств бюджетов ... и общий объем финансирования инвестиционных программ предприятий и организаций – участников реализации Программы за счет собственных и заемных средств». Также указано, что предусматривается возможность софинансирования отдельных проектов и мероприятий.

Отдельный интерес представляет структура регионов по уровню проработанности финансового аспекта стратегии в разрезе федеральных округов (рис. 2).

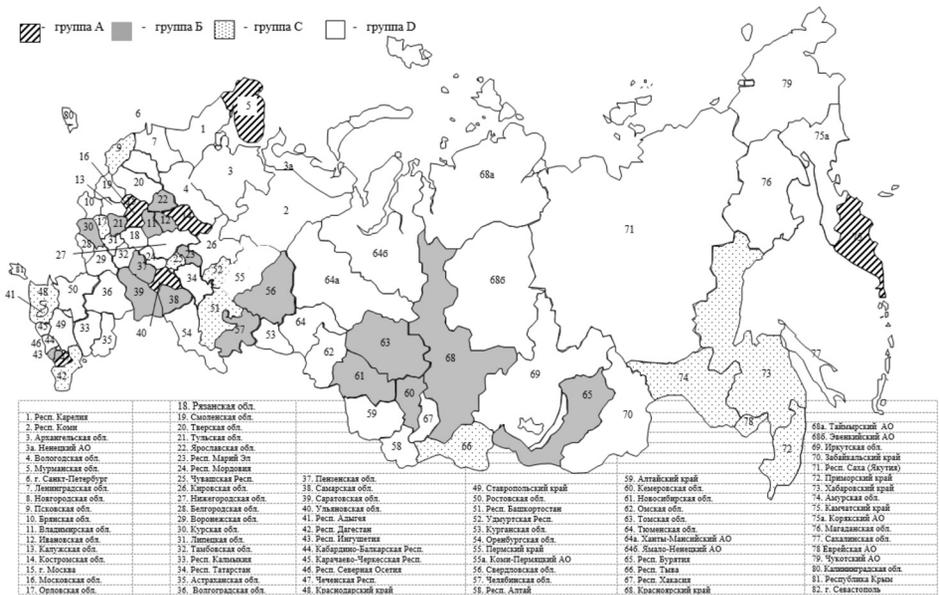


Рисунок 2. Типологизация регионов Российской Федерации по интервалам учета финансового аспекта в ССЭР

Регионы Дальневосточного федерального округа относятся к группе С и D, за исключением Камчатского края, стратегия которого имеет полную степень учета финансового аспекта (табл. 3).

Таблица 3. Группировка регионов России по интервалам учета финансового аспекта ССЭР в разрезе федеральных округов, ед.

Группа	А	В	С	Д
Степень полноты учета параметров финансового обеспечения в стратегии субъектов РФ	Полный учет	Средняя степень учета	Незначительная степень учета	Слабая степень учета или отсутствует совсем
Количество регионов федерального округа:				
Дальневосточный ФО	1	0	4	4
Приволжский ФО	1	3	3	7
Северо-Западный ФО	1	0	1	8
Северо-Кавказский ФО	2	2	1	2
Сибирский ФО	0	6	1	5
Уральский ФО	0	0	0	6
Южный ФО	0	0	1	5
Республика Крым	0	0	0	1
Центральный ФО	2	4	1	11
Всего:	7	15	12	49

Заключение

В тексте 54% стратегий регионов Приволжского федерального округа не раскрывается финансовый аспект ее реализации. Стратегии 54% регионов не имеют финансового аспекта стратегии. К группе А принадлежит только стратегия Ульяновской области.

По результатам исследования Стратегии социально-экономического развития Республики Башкортостан до 2020 года определено, что по существующему набору характеристик, отражающих описание финансового аспекта стратегии, республика относится к группе С. Отнесение республики к данной группе обусловлено тем обстоятельством, что в тексте присутствует лишь общее (качественное) описание необходимых ресурсов для реализации стратегии, а также перечисление предусмотренных в рамках стратегии инвестиционных проектов. В рамках стратегии предусмотрена реализация 22 проектов.

Для каждого проекта приведено описание объемов капиталовложений по каждому году его реализации. По отдельным из них представлена информация по источникам финансирования.

Схожую степень принадлежности преимущественно к группе D имеют стратегии регионов Северо-Западного федерального округа: 80% стратегий не имеют тех или иных характеристик ее финансовой составляющей.

Северо-Кавказский федеральный округ можно назвать единственным округом, стратегии регионов которого равномерно распределены по группам: равное количество стратегий относится к группам А, В и D (57% стратегий отнесены к группам А и В).

Стратегии регионов Сибирского федерального округа распределены следующим образом: 50% относятся к группе В, 42% – группе D.

К сожалению, стратегии всех регионов Уральского федерального округа, Южного федерального, а также Республики Крым, отнесены к категории D (за исключением Краснодарского края).

Таким образом, следует сделать вывод о том, что финансовый аспект стратегического развития слабо представлен в стратегиях социально-экономического развития регионов. Вышесказанное обуславливает актуальность проблемы совершенствования инструментария финансового обеспечения стратегий развития территориальных социально-экономических систем.

Библиография

1. Атаева А.Г. Механизм формирования финансовой самостоятельности муниципальных образований // Известия Уфимского научного центра РАН. 2012. № 2. С. 61-67.
2. Биглова Г.Ф. Парадокс бедности в богатой России: попытка институциональных обобщений // Экономика и управление. 2016. № 2 (124). С. 16-21.

3. Бухвальд Е.М., Валентик О.Н. Стратегическое планирование и новые ориентиры политики регионального развития в Российской Федерации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2015. № 5. С. 21-41.
4. Гранберг А.Г., Суслов В.И., Суспицын С.А. Экономико-математические исследования многорегиональных систем // Регион: экономика и социология. 2008. № 2. С. 120-150.
5. Иванов П.А. Понятие муниципальных финансов и ретроспективный анализ их становления в России // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2015. № 12-4. С. 697-701.
6. Клейнер Г.Б. Проблемы стратегического государственного планирования и управления в современной России // Стратегическое планирование и управление. М.: Научный эксперт, 2011. 21 с.
7. Климова Н.И. Теоретические основы и инструментарий регионального стратегирования: оценка практики применения // Актуальные вопросы экономической теории: развитие и применение в практике российских преобразований: материалы четвертой всероссийской научно-практической конференции. Уфа: УГАТУ, 2015. С. 21-25.
8. Кондраль Д.П. Стратегическое планирование регионального развития как механизм территориального управления // Общество: политика, экономика, право. 2013. № 3. С. 15-19.
9. Кузнецова Ю.А. Оценка сравнительных преимуществ муниципальных образований как составная часть стратегии развития региона // Региональная экономика: взгляд молодых: сб. научных трудов молодых ученых и специалистов. Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН, 2014. С. 77-87.
10. Методические рекомендации по разработке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации, плана мероприятий по ее реализации, организации мониторинга и контроля реализации стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации. Проект по состоянию на май 2016 года. М., 2016. 28 с. URL: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/StrategTerPlanning/komplstplanning/docs/2016071101>
11. О стратегии социально-экономического развития Республики Башкортостан до 2020 года: Постановление Правительства Республики Башкортостан от 30.09.2009 № 370.
12. Подкопаев О.А. Концептуальные основы бюджетирования как технологии финансового планирования и прогнозирования финансовых показателей // Социальные науки. 2015. Т. 1. № 3 (6). С. 36-47.
13. Сахапова Г.Р. Межуровневое распределение финансовых ресурсов бюджетной системы РФ // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России: материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН. 2016. С. 150-153.
14. Татаркин А.И., Татаркин Д.А. Саморазвитие регионов в контексте федеративных отношений // Пространственная экономика. 2008. № 4. С. 60-70.
15. Тютюнникова Т.И. Стратегии муниципальных образований и их встраивание в целостную систему стратегирования России // Молодой ученый. 2016. № 5-4 (109). С. 35-37.

The financial aspect of implementation of socio-economic development strategies: the case of the Russian Federation regions

Marina V. Shmakova

Junior Researcher,
Institute of Social and Economic Research,
Ufa Research Center,
Russian Academy of Sciences,
450054, 71 Oktyabrya av., Ufa, Russian Federation;
e-mail: maryshaleva@mail.ru

Abstract

Article is devoted to the financial aspects of implementation of socio-economic development strategies. Currently, a deep study of methodological recommendations for the development of socio-economic development of the regions in terms of providing financial resources is the most urgent. The relevance of this research is due to the negative economic situation in the country and in the world. The author of the article suggests an approach to determine the level of elaboration of the financial component of the strategy of socio-economic development of regions. This approach includes: characterization study to assess the level of the financial aspect, justification of the method of quantitative evaluation of selected characteristics, quantitative identification of the level of study of the financial aspects of socio-economic development of each region, and qualitative interpretation of the assessment results. The aim of this approach is to obtain some qualitative (descriptive) characteristics. For qualitative interpretation of the results the author defines 4 intervals according to the degree of completeness of accounting parameters of financial maintenance in the strategy of Russian Federation subjects. Moreover, the author unites regions in groups based on analysis of strategies of socio-economic development of all regions of the Russian Federation up to 2030 (2020), on the subject of the availability of information on the financial aspects of its implementation. As a result, most of the strategies of regions belong to the group with the low degree of financial maintenance.

For citation

Shmakova M.V. (2016) Finansovyi aspekt realizatsii strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya (na primere regionov Rossiiskoi Federatsii) [The financial aspect of implementation of socio-economic development strategies: the case of the Russian Federation regions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: yesterday, today and tomorrow], 6 (10A), pp. 261-271.

Keywords

Strategy development, regional strategy development, financial support, financial support parameters, strategies of socio-economic development.

References

1. Ataeva A.G. (2012) Mekhanizm formirovaniya finansovoi samostoyatel'nosti munitsipal'nykh obrazovaniy [The mechanism of formation of financial independence of municipal formations]. *Izvestiya Ufimskogo nauchnogo tsentra RAN* [Proc. of Ufa Scientific Center RAS], 2, pp. 61-67.
2. Biglova G.F. (2016) Paradoks bednosti v bogatoi Rossii: popytka institutsional'nykh obobshchenii [Paradox of poverty in wealthy Russia: institutional synthesis attempts]. *Ekonomika i upravlenie* [Economics and management], 2 (124), pp. 16-21.
3. Bukhval'd E.M., Valentik O.N. (2015) Strategicheskoe planirovanie i novye orientiry politiki regional'nogo razvitiya v Rossiiskoi Federatsii [Strategic planning and new objectives of regional development policy in the Russian Federation]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: yesterday, today and tomorrow], 5, pp. 21-41.
4. Granberg A.G., Suslov V.I., Suspitsyn S.A. (2008) Ekonomiko-matematicheskie issledovaniya mnogoregional'nykh system [Economic-mathematical studies of multiregional systems]. *Region: ekonomika i sotsiologiya* [Regional Research of Russia], 2, pp. 120-150.
5. Ivanov P.A. (2015) Ponyatie munitsipal'nykh finansov i retrospektivnyi analiz ikh stanovleniya v Rossii [Definition of municipal finance and retrospective analysis of their formation in Russia]. *Mezhdunarodnyi zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy* [International journal of applied and basic research], 12-4, pp. 697-701.
6. Kleiner G.B. (2011) Problemy strategicheskogo gosudarstvennogo planirovaniya i upravleniya v sovremennoi Rossii [Problems of strategic planning and management of the state in modern Russia]. *Strategicheskoe planirovanie i upravlenie* [Strategic planning and management]. M.: Nauchnyi ekspert Publ.
7. Klimova N.I. (2015) Teoreticheskie osnovy i instrumentarii regional'nogo strategirovaniya: otsenka praktiki primeneniya [Theoretical foundations and tools of regional strategy development: assessment of the application of the practice]. *Aktual'nye voprosy ekonomicheskoi teorii: razvitie i primeneniye v praktike rossiiskikh preobrazovaniy: materialy chetvertoi vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Urgent questions of economic theory: development of Russian transformation and application them in practice: Proc. of the Fourth All-Russian scientific-practical conference]. Ufa: Ufa State Aviation Technical University, pp. 21-25.
8. Kondral' D.P. (2013) Strategicheskoe planirovanie regional'nogo razvitiya kak mekhanizm territorial'nogo upravleniya [Strategic planning of the regional development as a mechanism of territorial administration]. *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo* [Society: politics, economics, law], 3, pp. 15-19.

9. Kuznetsova Yu.A. (2014) Otsenka sravnitel'nykh preimushchestv munitsipal'nykh obrazovaniy kak sostavnaya chast' strategii razvitiya regiona [Evaluation of the comparative advantages of municipalities as part of the regional development strategy]. *Regional'naya ekonomika: vzglyad molodykh: sb. nauchnykh trudov molodykh uchenykh i spetsialistov* [Regional economy: youth's view: coll. of scientific works of young scientists and specialists]. Ufa: Institute of Social and Economic Research, Ufa Research Center, Russian Academy of Sciences, pp. 77-87.
10. *Metodicheskie rekomendatsii po razrabotke strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya sub"ekta Rossiiskoi Federatsii, plana meropriyatii po ee realizatsii, organizatsii monitoringa i kontrolya realizatsii strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya sub"ekta Rossiiskoi Federatsii. Proekt po sostoyaniyu na mai 2016 goda* [Guidelines for the development of socio-economic development of the Russian Federation, an action plan for its implementation, the organization of monitoring and control of the implementation of socio-economic development of the Russian Federation. Draft of May 2016] (2016). Moscow. Available at: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/StrategTerPlanning/komplstplanning/docs/2016071101> [Accessed 27/09/16].
11. *O strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Respubliki Bashkortostan do 2020 goda: Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Bashkortostan ot 30.09.2009 № 370* [On the strategy of socio-economic development of the Republic of Bashkortostan until 2020: Resolution of the Government of the Republic of Bashkortostan No. 370 of September 30, 2009].
12. Podkopaev O.A. (2015) Kontseptual'nye osnovy byudzhetrovaniya kak tekhnologii finansovogo planirovaniya i prognozirovaniya finansovykh pokazatelei [Conceptual basis of budgeting as a technology of the financial planning and forecasting financial performance]. *Sotsial'nye nauki* [Social science], 1-3 (6), pp. 36-47.
13. Sakhapova G.R. (2016) Mezhhurovnevoe raspredelenie finansovykh resursov byudzhethnoi sistemy RF [Inter-layer distribution of the financial resources of the budget system]. *Innovatsionnye tekhnologii upravleniya sotsial'no-ekonomicheskim razvitiem regionov Rossii: materialy VIII Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem* [Innovative technology management of socio-economic development of regions of Russia: Proc. of VIII All-Russian scientific-practical conference with international participation]. Ufa: Institute of Social and Economic Research, Ufa Research Center, Russian Academy of Sciences, pp. 150-153.
14. Tatarin A.I., Tatarin D.A. (2008) Samorazvitie regionov v kontekste federativnykh otnosheniy [Self-development of regions in the context of federal relations]. *Prostranstvennaya ekonomika* [Spatial Economics], 4, pp. 60-70.
15. Tyutyunnikova T.I. (2016) Strategii munitsipal'nykh obrazovaniy i ikh vstraivanie v tselostnyuyu sistemu strategirovaniya Rossii [Strategies for municipalities and their integration into a complete system of Russian strategy development]. *Molodoi uchenyi* [Young scientist], 5-4 (109), pp. 35-37.