

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2019.92.10.004

## Взаимосвязь стратегического планирования с другими видами планирования на местном уровне

**Тишкина Татьяна Михайловна**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры государственного и муниципального управления,  
Национальный исследовательский Мордовский  
государственный университет им. Н.П. Огарева,  
430005, Российская Федерация, Саранск, ул. Большевикская, 68;  
e-mail: tishkina-tm@list.ru

### Аннотация

Местное развитие характеризуется комплексом разнообразных пространственных, экономических, социальных, культурно-духовных, экологических и других факторов, которые необходимо учитывать в процессе осуществления территориального планирования. Именно поэтому на территории разрабатывается не один, а ряд планировочных документов, каждый из которых имеет свой объект, принципы, назначения, однако вместе они формируют целостную систему планирования местного развития. Стратегии и ежегодные программы местного развития направлены на формирование благоприятной среды для развития предпринимательского сектора, привлечения инвестиций, обеспечения социальных нужд населения, повышения уровня его жизни. Пространственные программы касаются развития территории как объекта реализации градостроительной политики местных властей. Все виды документов, тесно связанные между собой, способствуют решению вопросов повышения эффективности функционирования территории, но в то же время различаются между собой.

### Для цитирования в научных исследованиях

Тишкина Т.М. Взаимосвязь стратегического планирования с другими видами планирования на местном уровне // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 11В. С. 494-505. DOI: 10.34670/AR.2019.92.10.004

### Ключевые слова

Стратегическое развитие, планирование, структура, муниципалитет, пространственное планирование.

## Введение

Обязательными для разработки, базовыми видами планировочных документов на местном уровне являются:

1. Стратегии местного развития.
2. Пространственные программы (Генеральные планы населенных пунктов, Проекты планировки территории, карты границ населенных пунктов, карты функциональных зон и параметры функциональных зон).
3. Ежегодные программы социально-экономического развития и культурного развития территории.

Разработка долгосрочного стратегического документа необходима для определения действующих тенденций и закономерностей местного развития, формирования на этой основе сценариев перспективного социально-экономического и экологического развития, определения этапов и сроков достижения местных приоритетов [Степнова, Курмаева, 2019]. Для обеспечения реализации отдельных приоритетных направлений стратегии разрабатываются и выполняются местные целевые программы развития отдельных сфер экономической деятельности, которые должны превратиться в действенный инструмент реализации долгосрочной местной политики [Большунов, Тюриков, 2019].

Пространственное планирование территории, в отличие от стратегического, имеет более узкий, конкретный, законодательно закрепленное содержание и определяется как процесс регулирования использования территорий. Территория является чрезвычайно важным и ограниченным ресурсом, ее эффективное использование в значительной мере влияет на общественное развитие. В этом контексте обязательным структурным элементом, физической основой реализации стратегии местного развития должны стать генеральный план и соответствующая градостроительная документация, из чего вытекает необходимость тесной увязки последних с положениями стратегического плана.

Программы развития регионов и населенных пунктов, программы хозяйственного, социального и культурного развития должны согласовываться с градостроительной документацией соответствующего уровня.

## Основная часть

Пространственное планирование территорий осуществляется на общегосударственном, региональном и местном уровнях. Различным объектам планирования соответствуют определенные типы градостроительной документации (таблица 1).

**Таблица 1 - Соотношение объектов и видов документов территориального планирования**

Объекты планирования	Виды градостроительной документации
Территория государства	Схемы территориального планирования
Территории административно-территориальных единиц регионального уровня (область, административный район) и их отдельных частей	Схема территориального планирования
Территории населенных пунктов (город, городское и сельское поселение)	Генеральный план населенного пункта
Территории районов, микрорайонов и кварталов в границах населенного пункта	Градостроительный план земельного участка
Территории комплексов зданий и сооружений	Проект застройки территорий

The relationship of strategic planning with other types of planning at the local level

Таким образом, пространственному планированию подлежит вся территория государства (национальный уровень), ее территории областей и районов (региональный уровень), территории населенных пунктов (местный уровень). На каждом уровне решаются специфические задачи, присущие именно этому уровню.

Пространственное планирование территорий на местном уровне реализуется через разработку и утверждение генеральных планов населенных пунктов, проектов планировки территории, принятие и реализацию соответствующих решений о соблюдении градостроительной документации [Сибирев, 2018].

Генеральный план населенного пункта – основной градостроительный документ, разрабатываемый на всю территорию населенного пункта, определяет принципиальные решения относительно ее развития, планирования, застройки и другого использования и утверждается в интересах соответствующей территориальной общины с учетом государственных, общественных и частных интересов.

Состав, содержание, порядок разработки и обновления градостроительной документации на местном уровне определяются центральным органом исполнительной власти по вопросам строительства, градостроительства и архитектуры.

Общая доступность материалов Генерального плана населенного пункта обеспечивается путем его размещения на веб-сайте органа местного самоуправления и в местных периодических печатных средствах массовой информации, а также в общедоступном месте в помещении такого органа, кроме части, составляющей государственную тайну и принадлежит к информации с ограниченным доступом согласно законодательству.

Правовой основой разработки третьего базового вида планировочных документов на местном уровне (ежегодных программ Социально-экономического развития и культурного развития территории) является Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ.

Законы и другие нормативно-правовые акты разрабатывались в различных условиях социально-экономического развития страны, поэтому возникает необходимость их усовершенствования и согласования [Зубайров, Абакарова, Гаппарова, 2018]. В контексте формирования целостной системы планирования местного развития очень серьезной проблемой является то, что требования документов пространственного развития очень редко учитываются при разработке социально-экономических программ развития как стратегического, так и краткосрочного характера. Для примера отметим, что ни одна область в процессе подготовки региональной стратегии не опиралась на положения генеральных планов и проектов планировки территории, хотя в ней приведены приоритеты и концептуальные решения планирования и использования территории страны, развития производственной, социальной и инженерно-транспортной инфраструктуры, а также определены территории, развитие которых требует государственной поддержки с целью обеспечения эффективного использования территорий, имеющих особую хозяйственную, экологическую, научную, эстетическую ценность. Такая ситуация наблюдается несмотря на то, что в сопроводительных документах и практических руководствах по планированию отмечается: для принятия обоснованного окончательного решения по определению стратегических приоритетов развития территории субъекта РФ региональная рабочая группа должна проводить дополнительный анализ общегосударственных стратегий (регионального, отраслевых и тому подобное), проекта планировки территории, схемы планирования территории области, среднесрочных общегосударственных, региональных

и отраслевых прогнозов и программ [Петрищев, Косых, 2019].

Переход к современному качеству системы планирования территориального развития требует:

- изменения сущности планирования – из средства административного давления на инструмент научно обоснованных сбалансированных решений для достижения целей социально-экономического и пространственного развития территории;
- усиление стратегического характера планирования;
- демократизации процесса выработки и принятия программных документов;
- четкого соблюдения принятых решений;
- тесной увязки стратегического, пространственного и оперативного планирования.

Такой переход требует системной деятельности в направлении совершенствования системы планирования местного развития, результатом которой должно быть:

- методически проработанная и процедурно закрепленная взаимосвязь планировочных документов (стратегических, среднесрочных и оперативных, стратегических и градостроительных, целевых и комплексных) на всех уровнях;
- процедурно закрепленная связь программных и финансовых документов;
- гармонизация принципов и практики регулирования планировочного процесса;
- институциональное обеспечение и повышение прозрачности планировочного процесса;
- методически разработана и внедрена в практику система мониторинга и оценивания.

Системная деятельность даст возможность сформировать целостную взаимосогласованную систему планирования местного развития. Местная стратегия должна стать основным документом, по которому организуется проектная группа по корректировке отраслевых, социально-экономических, финансовых программ, генерального плана, а затем и правил землепользования и застройки. В стратегии определяются основные приоритеты местного развития, важнейшие проекты для реализации заявленных идей. Генеральный план и градостроительная документация обеспечивают формирование необходимой земельной базы для того, чтобы определенные в стратегическом плане намерения были реализованы. Стратегические приоритеты в среднесрочном измерении приобретают вид комплексных социально-экономических и секторальных программ. Текущая деятельность и работа по реализации среднесрочных целей находят свое отражение в ежегодных программах социально-экономического развития, которые тесно увязываются с ежегодным бюджетом [Микляева, 2017].

Точка зрения, согласно которой местная стратегия способна заменить базовые документы планирования (пространственный, социально-экономический, секторальные планы) безусловно, ошибочна. Стратегический план должен выступать как организующая оболочка для других документов планирования местного развития. То есть он помогает сформировать на территории целостную взаимосогласованную, прозрачную и эффективную систему планирования.

Слово «стратегия» происходит от древнегреческого “stratos” (искусство руководства общественной, политической борьбой). История гласит, что наиболее талантливые и удачливые полководцы очень большого значения придавали правильному построению обеспечения армии, а также решению, когда вступать в битву, а когда – в переговоры с народом, политиками, дипломатами. В современном понимании стратегия должна [Маркварт, 2017]:

- содержать ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода местного развития;
- поддерживать общественную инициативу;
- концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте;
- предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата;
- определять скоординированное руководство;
- обозначать корректный порядок действий;
- обеспечивать гарантированные ресурсы.

Следовательно, понятие стратегии местного развития является достаточно многогранным (рис. 1).



**Рисунок 1 - Стратегия местного развития как многогранное понятие**

Стратегия должна быть как реактивной, то есть помогать органам местного самоуправления адаптировать развитие территории к внешним изменениям, так и проактивной, то есть направлять действия в нужном направлении.

Современным инструментом управления развитием территории в условиях быстрых изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является стратегическое управление. Термин «стратегическое управление» был введен в лексику менеджмента в 1960-70-х годах для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемом на высшем уровне.

В таблице 2 приведены основные особенности стратегического и оперативного управления развитием территории, которые и определяют разницу между этими составляющими муниципального проектирования развития территории.

**Таблица 2 - Особенности стратегического и оперативного управления**

<b>Ключевые характеристики управления</b>	<b>Оперативное управление</b>	<b>Стратегическое управление</b>
1. Назначение (миссия)	Жизнеобеспечения территории, поддержание уровня ее развития	Развитие территории в долгосрочной перспективе посредством формирования динамического баланса с внешней средой
2. Основное направление управления	Взгляд внутрь территории, поиск путей более эффективного использования местных ресурсов	Взгляд вовне, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание изменений во внешней среде и адаптация к ним
3. Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективы	Ориентация на долгосрочную перспективу
4. Основные факторы построения систем управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника, технология	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
5. Управление персоналом	Внедрение системы KPI	Внедрение системы KPI
6. Оценка эффективности деятельности и управления	Эффективность определяется через рациональность использования местного потенциала	Эффективность выражается в том, насколько своевременно территория может реагировать на новые вызовы и меняться в зависимости от них

Таблица 2 наглядно демонстрирует, что стратегическое управление опирается на человеческий потенциал как основу организации или территориальную общину как основу любой территории, ориентирует их деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и обеспечивает своевременные изменения объекта управления, которые отвечают вызовам со стороны внешней среды. Именно это позволяет достигать цели функционирования организации/территории/государства и добиваться конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

Стратегическое управление постоянно фиксирует, что необходимо делать сегодня для достижения желаемых целей в будущем. В то же время стратегическое управление – процесс, определяющий последовательность действий по разработке и реализации стратегии. Данная последовательность включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание связи с внешней средой – все это позволяет организации/территории/государству добиваться выполнения поставленных задач.

Следовательно, сама сущность стратегического управления делает его обязательным инструментом муниципального развития в современных условиях, когда изменения происходят чрезвычайно быстро, а традиционные территориальные конкурентные преимущества часто теряют свое значение как решающие факторы развития [Кулаев, 2017].

Следует отметить, что основное отличие между традиционным долгосрочным и стратегическим планированием заключается в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования делается допущение, что будущее может быть предсказано путем переноса существующих тенденций роста. Руководители исполнительных органов местного самоуправления в данном случае исходят из того, что в перспективе итоги деятельности обязательно улучшатся по сравнению с прошлым, и этот тезис закладывают в обоснование стратегии развития территории. Типичный результат такой практики – планирование

оптимистических показателей социально-экономического развития и получение реальных результатов, которые чаще всего существенно ниже запланированных [Ковров, 2019].

В системе стратегического планирования – другая постановка вопроса. Здесь не считается, что будущее непременно должно быть лучше прошлого и его можно изучать методами экстраполяции. Поэтому в стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив территориального развития, задачей которого является выяснение тех опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции. Этот анализ дополняется анализом позиций в конкурентной борьбе. Стратегическое планирование местного развития должно основываться на принципах стратегического планирования устойчивого развития территорий и ряде специальных принципов (таблица 3).

**Таблица 3 - Принципы стратегического планирования местного развития**

<b>Принципы</b>	<b>Содержательность принципов стратегического планирования развития субъекта</b>
Объективность	Опираение на предыдущие достижения, опыт и объективную информацию, собранную при разработке стратегии
Целеполагание	Четкая формулировка цели и конкретных стратегических целей
Результативность	Направление всех мероприятий, внесенных в стратегии на достижение поставленных целей
Эффективность	Определение количественного выражения соотношения затрат и результатов улучшения экономического и социального состояния территории
Приоритетность	Включение в стратегии главных направлений, реализация которых позволит обеспечить гармоничное развитие территории
Компетентность	Обеспечение соответствия круга вопросов, на решение которых направлена стратегия и компетенции органов управления территориальным развитием
Комплексность	Создание диверсифицированной и инновационной экономической структуры, основанной на социальном консенсусе
Преемственность	Привлечение к процессу разработки представителей всех заинтересованных сторон для обеспечения преемственности в реализации разработанной стратегии
Альтернативность	Проработка альтернативных вариантов стратегии
Прозрачность	Обеспечение прозрачности процессов разработки и реализации стратегии, широкое освещение их в СМИ, привлечении к ним заинтересованных сторон
Ситуационность	Выявление, оценка, учет влияния внутренних факторов и внешней среды, возможных вариантов развития в зависимости от их комбинации

Успешные стратегии местного развития характеризуются следующими признаками:

- подход на основе партнерства и участия;
- высокий уровень общественного консенсуса, эффективность и деловой подход;
- привлечение большого количества заинтересованных сторон из всех сфер жизнедеятельности общества;
- использование мощного аналитического инструментария;
- осознание того, что качество одной завершенной фазы процесса стратегического планирования влияет на успешность следующей фазы;
- общая координация процесса.

Широкое внедрение стратегического планирования в практику деятельности органов местного самоуправления развивает стратегическое мышление управленцев, без изменения традиционной ментальности которых радикальные реформы невозможны.

Стратегическое планирование местного развития направлено на решение одной из основных задач любой системы: поиск ответа на вопрос о ключевые точки, куда необходимо направлять доступные ресурсы для того, чтобы обеспечить нормальное воспроизводство и развитие системы жизнедеятельности территории.

В условиях, когда ресурсов не хватает, возникает необходимость решать вопрос о приоритетах, которые определяют сферы, куда будет направлен тот объем ресурсов, который есть в настоящее время: на развитие системы образования, улучшение дорог, жилищно-коммунальную инфраструктуру, надбавки к зарплатам или поддержку развития предпринимательства. Для этого стратегия должна ответить на вопрос о том, в чем заключается специфика территории, какими могут быть приоритеты, цели и сценарии ее развития в существующих условиях, какими могут быть позиции территории внутри региона или за его пределами. И этот ответ, как правило, непростой. Чтобы ее получить и аргументировать, необходима кропотливая работа по анализу всех составляющих территориальной жизни и внешних факторов, на него влияющих. То есть недостаточно собраться и поговорить о будущем территории, нужно определить конкурентные преимущества и обосновать стратегический выбор конкретными фактами.

Распространенными методами аналитической деятельности в рамках стратегического планирования местного развития являются:

1. Социально-экономический анализ.
2. Сравнительный анализ.
3. SWOT - анализ.
4. PESTLE-анализ.
5. Социологический анализ.

Информационной основой для проведения анализа состояния развития территории служат:

- Генеральный план развития территории, другая существующая градостроительная документация;
- данные управления (отдела) экономики администрации;
- программы социально-экономического развития и отдельных сфер и отчеты об их выполнении;
- данные Росстата и его местных подразделений;
- данные отраслевых министерств и ведомств, если их профильные предприятия находятся на данной территории;
- информация банков;
- результаты социологических исследований;
- результаты научных исследований, касающихся данной территории;
- материалы средств массовой информации;
- данные земельного кадастра;
- социально-экономический паспорт территории;
- данные метеостанции;
- материалы краеведческого и других музеев;
- другая информация публичного пользования.

Система социально-экономических показателей, необходимых для осуществления анализа, определяется разработчиками стратегии местного развития. Результаты социально-экономического анализа оформляются в виде отдельного раздела Стратегии – Профиль



муниципалитета. Профиль муниципалитета – это детально изложенный документ, в котором осуществлен анализ и оценка фактического состояния развития территории в динамике (анализируются, как правило, пять предыдущих лет). В данном документе может содержаться информация о:

- истории территории (кратко);
- географическом расположении, окружении территории;
- природно-ресурсном потенциале, в том числе климатических условиях (температурный режим, осадки, влажность воздуха, ветры и т. д.);
- демографической ситуации;
- особенностях социально-экономического развития в динамике;
- уровне жизни населения и его деловой активности;
- особенностях хозяйственного комплекса территории – промышленности, строительном комплексе, транспорте;
- социальной инфраструктуре территории (развитие предприятий коммунальных услуг, система образования, культуры, здравоохранения, спорта и туризма);
- коммунальной собственности и приватизации;
- рынка земли и земельных отношениях;
- экологической ситуации и охране окружающей среды;
- финансово-бюджетной ситуации и инвестиционном климате;
- политической ситуации;
- системе управления местным развитием;
- развитости сети и действенности общественных организаций, органов самоорганизации населения, уровне сотрудничества власти с общественными организациями, частными структурами;
- степени открытости власти, уровня доверия населения к ней.

Разработка Профиля муниципалитета необходима для более точной оценки существующей социально-экономической ситуации, что, безусловно, влияет на выбор сценария и приоритетов местного развития. Поэтому этот раздел Стратегии должен содержать анализ тенденций развития и сторон жизнедеятельности территории за последние годы, что даст возможность сделать более квалифицированные прогнозы социально-экономического развития территории на ближайшие годы при существующих условиях или в случаях тех или иных изменений внешних и внутренних факторов. Учет таких прогнозов сделает стратегию местного развития более реалистичной. Полезно привлечь к работе над профилем муниципалитета внешних профессиональных экспертов-аналитиков: они могут объективно определить, какие направления роста действительно перспективны для территории, а какие тупиковыми. Это связано с тем, что они не имеют местных стереотипов и связей с одним субъектом местного развития.

Профиль муниципалитета должен также рассматриваться как один из инструментов обеспечения территории лучшего доступа к кредитным источникам или грантов, а также к инвестициям. Именно по этому разделу стратегии инвесторы часто и оценивают возможности территории, ее потенциал по расчетам за полученные кредиты. Инвесторов интересуют преимущества данной территории над другими возможными местами вложения их средств.

## Заключение

Разработчикам стратегии важно провести сравнительный анализ и определить положение территории в конкурентной среде региона, страны, мира (в зависимости от размера и значения территории). Эксперты по стратегическому планированию утверждают, что не стоит выбирать как приоритетное направление местного развития то, в чем территория не отличается или даже отстает от соседей. В то же время стоит обращать внимание на любые собственные преимущества, чтобы воспользоваться ими. Поэтому желательно, чтобы статистические данные территории сравнивались со средними в стране, в регионе, по статистическим данным территорий – потенциальных конкурентов, городов-аналогов в других странах мира, необходимо определить место территории в общегосударственном разделении труда.

## Библиография

1. Большунов А.Я., Тюриков А.Г. Место социальной лимологии в планировании пространственно-коммуникативного развития муниципалитетов // Самоуправление. 2019. Т. 2. № 3 (116). С. 68-70.
2. Зубайров И.Г., Абакарова О.Г., Гаппарова А.М. Анализ проблем управления развитием муниципальных образований и ориентация на стратегическое управление // Экономика и предпринимательство. 2017. № 12-4 (89). С. 406-409.
3. Елагина А.С. Формирование правовой модели стратегического планирования в аграрном секторе // Вопросы российского и международного права. 2017. Том 7. № 2В. С. 240-246.
4. Ковров Д.Ю. Стратегии развития муниципальных образований: особенности и реализация (на примере Архангельской области) // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2019. Т. 8. № 2 (27). С. 170-174.
5. Кулаев А.П. Стратегическое планирование в муниципалитетах Российской Федерации: институциональный аспект // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 11 (58). С. 604-608.
6. Маркварт Э. Участие жителей в стратегическом планировании –обременительная обязанность или нераскрытый потенциал? // Вестник экспертного совета. 2017. № 2 (9). С. 26-32.
7. Микляева К.А. К вопросу о сущности и бюджетном обеспечении муниципального стратегического планирования // Вопросы территориального развития. 2017. № 3 (38). С. 2.
8. Петрищев В.П., Косых П.А. Подходы к анализу схем территориального планирования на примере степных регионов европейской России // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Науки о Земле. 2019. Т. 19. № 3. С. 149-155.
9. Сибирев В.В. Территориальное планирование как фактор эффективного градорегулирования и долгосрочного инновационно-инвестиционного развития муниципалитетов // Экономика и предпринимательство. 2018. № 4 (93). С. 488-490.
10. Степнова О.В., Курмаева Л.В. Анализ проблем бюджетного планирования муниципального образования // Наука и бизнес: пути развития. 2019. № 3 (93). С. 211-214.
11. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ.

## The relationship of strategic planning with other types of planning at the local level

**Tat'yana M. Tishkina**

PhD in Economics,  
Associate Professor of the Department of state and municipal management,  
National Research Mordovian State University,  
430005, 68, Bolshevitskaya str., Saransk, Russian Federation;  
e-mail: tishkina-tm@list.ru

## Abstract

The development of a long-term strategic document is necessary to determine current trends and patterns of local development, to form on this basis scenarios of promising socio-economic and environmental development, to determine the stages and timelines for achieving local priorities, as the authors of this research state. Local development is characterized by a complex of diverse spatial, economic, social, cultural, spiritual, environmental and other factors that must be taken into account in the process of territorial planning. That is why not one, but a number of planning documents are being developed on the territory, each of which has its own object, principles, purposes, but together they form an integrated system of local development planning. Strategies and annual local development programs are aimed at creating an enabling environment for the development of the entrepreneurial sector, attracting investments, ensuring the social needs of the population, and improving their living standards. Spatial programs relate to the development of the territory as an object of implementation of the urban development policy of local authorities. All types of documents, closely related to each other, contribute to solving issues of increasing the efficiency of the territory, but at the same time they differ from each other.

## For citation

Tishkina T.M. (2019) Vzaimosvyaz' strategicheskogo planirovaniya s drugimi vidami planirovaniya na mestnom urovne [The relationship of strategic planning with other types of planning at the local level]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (11B), pp. 494-505. DOI: 10.34670/AR.2019.92.10.004

## Keywords

Strategic development, planning, structure, municipality, spatial planning.

## References

1. Bol'shunov A.Ya., Tyurikov A.G. (2019) Mesto sotsial'noi limologii v planirovanii prostranstvenno-kommunikativnogo razvitiya munitsipalitetov [The place of social limology in the planning of spatial and communicative development of municipalities]. *Samoupravlenie* [Municipality], 2, 3 (116), pp. 68-70.
2. *Federal'nyi zakon «O strategicheskoy planirovanii v Rossiiskoi Federatsii» ot 28.06.2014 № 172-FZ* [Federal Law "On Strategic Planning in the Russian Federation" dated 06.06.2014 No. 172-ФЗ].
3. Elagina A.S. (2017) Formirovanie pravovoi modeli strategicheskogo planirovaniya v agrarnom sektore [Formation of the legal model of strategic planning in the agricultural sector]. *Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava* [Matters of Russian and International Law], 7 (2B), pp. 240-246.
4. Kovrov D.Yu. (2019) Strategii razvitiya munitsipal'nykh obrazovaniy: osobennosti i realizatsiya (na primere Arkhangel'skoi oblasti) [Strategies for the development of municipalities: features and implementation (the example of Arkhangelsk region)]. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie* [Azimuth of scientific research: economics and management], 8, 2 (27), pp. 170-174.
5. Kulaev A.P. (2017) Strategicheskoye planirovanie v munitsipalitetakh Rossiiskoi Federatsii: institutsional'nyi aspekt [Strategic planning in the municipalities of the Russian Federation: institutional aspect]. *Konkurentosposobnost' v global'nom mire: ekonomika, nauka, tekhnologii* [Competitiveness in the global world: economics, science, technology], 11 (58), pp. 604-608.
6. Markvart E. (2017) Uchastie zhitelei v strategicheskoy planirovanii – obremenitel'naya obyazannost' ili neraskrytyi potentsial? [Participation of residents in strategic planning: burdensome obligation or untapped potential?]. *Vestnik ekspertnogo soveta* [Bulletin of the expert council], 2 (9), pp. 26-32.
7. Miklyaeva K.A. (2017) K voprosu o sushchnosti i byudzhethnom obespechenii munitsipal'nogo strategicheskogo planirovaniya [To the question of the essence and budget support of municipal strategic planning]. *Voprosy territorial'nogo razvitiya* [Issues of territorial development.], 3 (38), p. 2.
8. Petrishchev V.P., Kosykh P.A. (2019) Podkhody k analizu skhem territorial'nogo planirovaniya na primere stepnykh regionov evropeiskoi Rossii [Approaches to the analysis of territorial planning schemes on the example of the steppe regions of European Russia]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Nauki o Zemle* [News of

- 
- Saratov University. New episode. Series: Earth Sciences], 19, 3, pp. 149-155.
9. Sibirev V.V. (2018) Territorial'noe planirovanie kak faktor effektivnogo gradoregulirovaniya i dolgosrochnogo innovatsionno-investitsionnogo razvitiya munitsipalitetov [Territorial planning as a factor of effective city regulation and long-term innovation and investment development of municipalities]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 4 (93), pp. 488-490.
  10. Stepnova O.V., Kurmaeva L.V. (2019) Analiz problem byudzhethnogo planirovaniya munitsipal'nogo obrazovaniya [Analysis of the problems of budget planning of a municipality]. *Nauka i biznes: puti razvitiya* [Science and Business: Development Paths], 3 (93), pp. 211-214.
  11. Zubairov I.G., Abakarova O.G., Gapparova A.M. (2017) Analiz problem upravleniya razvitiem munitsipal'nykh obrazovaniy i orientatsiya na strategicheskoe upravlenie [Analysis of the problems of development management of municipalities and orientation towards strategic management]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 12-4 (89), pp. 406-409.