

УДК 338.23

АТАМАСЬ ЕВГЕНИЯ ВЛАДИМИРОВНА

к.э.н., доцент,

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», г. Краснодар,

e-mail: eatamas@bk.ru

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ: МУНИЦИПАЛЬНЫЕ ФИНАНСЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ПЛАНИРОВАНИЯ¹

Аннотация. Любое муниципальное образование обладает уникальными местными условиями, которые могут влиять на экономическое развитие. Данные условия позволяют формировать базу для разработки и внедрения стратегии местного экономического развития. Управление на местном уровне предполагает участие местных органов власти, работающих в партнерстве с частным и общественным секторами, используя в качестве определяющего принципа стратегическое планирование. Местные органы власти при планировании местного экономического развития должны разработать алгоритм и процедуры, которые позволили бы привлечь бизнес-структуры к развитию муниципалитета, например, путем эффективного использования местных финансов и инструментов частного-государственного партнерства. При разработке стратегии социально-экономического развития муниципального образования необходимо учитывать не только существующее положение, ориентируясь на показатели предшествующих периодов, но и рассматривать влияние будущих возможных событий. На основе материалов администрации Павловского района Краснодарского края проведен анализ состояния муниципальных финансов. В ходе экономической оценки были использованы имеющиеся количественные и качественные источники, проведен анализ структур и тенденций в производстве и занятости, которые помогли определить стратегическое направление местной экономики, а также программы и проекты на будущее. **Результаты работы.** В ходе проведенного финансового анализа были выявлены основные точки, на которые необходимо обратить внимание местной администрации при разработке направлений социально-экономического развития. Выделены основные направления деятельности администрации Павловского района по повышению эффективности управления местными финансами территории. **Выводы.** Таким образом, местное экономическое развитие является стратегически планируемым, управляемым на местном уровне партнерским подходом к обеспечению роста занятости, сокращению масштабов бедности и повышению качества жизни за счет улучшения местного экономического управления.

Ключевые слова: стратегическое планирование, финансы, муниципальное образование.

АТАМАСЬ ЕВГЕНИЯ ВЛАДИМИРОВНА

PhD Econ., associate professor, Kuban State University, Krasnodar,

e-mail: eatamas@bk.ru

A STRATEGY OF DEVELOPMENT OF A MUNICIPAL ESTABLISHMENT: MUNICIPAL FINANCES AS AN INSTRUMENT OF PLANNING

Abstract. Based on materials of the Administration of the Pavlovsk Region of the Krasnodar Krai we have performed an analysis of the state of municipal finances. In the process of an economic evaluation we have used the existing qualitative and quantitative sources, we have completed an analysis of structures and tendencies in production and employment that helped to identify the strategic area of focus of local economy, as well as programs and projects for the future. In the process of financial analysis we have found the main points that local administration needs to concentrate attention on when developing areas for social-economic development. We have highlighted the main areas of focus for activity of the Administration of the Pavlovsk Region to improve the effectiveness of management of local finances of the territory. Therefore, local economic development is a strategically planned, managed at the local level partnership approach to ensure growth of employment, reduction of the scale of poverty and improvement of the quality of life due to an improvement of local economic management.

Keywords: strategic planning, finances, a municipal establishment

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ и Краснодарского края в рамках научного проекта № 18-410-230026 п. а «Модель сетевого публичного управления стратегией социально-экономического развития Краснодарского края»

Введение. Стратегия развития является ключевым элементом в процессе планирования, она представляет собой согласованный подход к развитию сельских районов в регионе. В нее входят, в частности, инвентаризация, оценки, цели и проекты, а также информация о самооценке. Соответствующая литература по планированию содержит указания по разработке стратегий развития и их роли в процессе планирования [3;9;10; 11;12;13;14;15; 16;17; 20].

Выделяют три основных подхода к стратегическому планированию территории:

- 1) стратегическое планирование как выражение приоритетов;
- 2) стратегическое планирование как инструмент сотрудничества;
- 3) стратегическое планирование как субъект управления [17].

Для более быстрого и эффективного планирования стратегии развития территории следует провести анализ сильных и слабых сторон до начала собственно разработки стратегии, касающийся временной последовательности этапов планирования [8]. Также важны проекты, обеспечивающие и показывающие возможности развития отдельных направлений в более короткий период, чем разработанная стратегия. Отметим, что слишком большой промежуток времени между планированием и реализацией может привести к потере мотивации из-за времени ожидания.

Самооценка также должна быть продумана с самого начала процесса планирования.

Для оценки промежуточных результатов реализации стратегии и для своевременной коррекции результатов требуется осуществление мониторинга. Таким образом, постоянно оценивается достижение цели, в результате чего может произойти коррекция стратегии или сценариев развития.

Для оценки достижения целевых индикаторов необходимо отслеживать отдельные критерии, которые должны быть, с одной стороны, разумны, доступны, а с другой стороны, сравнимы и максимально объективно измеримым и контролируемы.

Оценка воздействия может быть определена двумя способами: ориентированным на действия (с выходными индикаторами) или ориентированным на состояние (с показателями результата). В первом случае проверяются были ли предприняты действия, которые приводят к достижимым результатам, во втором случае оценивается состояние территории.

Таким образом, показатели должны отражать четкую причинно-следственную связь [18].

Рассмотрим основные требования, которые предъявляются к стратегии:

- определение территории и населения, которое будет охватываться стратегией;
- анализ потребностей в развитии и потенциала области, в т. ч. анализ сильных, слабых сторон, возможностей и рисков (SWOT);
- описание процесса участия региональных игроков, при необходимости населения в разработке стратегии;
- быть всеобъемлющей, рассматривать различные направления развития территории: социальные сферы, государственный сектор, частный сектор, экономику, финансы и гражданское общество, которые отражают характер и фокус стратегии [19].

Решающее значение имеет также приверженность негосударственным субъектам, чтобы сделать это оптимальным, должны быть созданы соответствующие условия для их участия в деятельности и в разработке и реализации проектов [2].

Методы исследования. На территории РФ основным документом, регулирующим разработку стратегии на различных уровнях власти, выступает Федеральный закон о стратегическом планировании в РФ [5]. Обеспечивающими документами выступают:

– Постановление Правительства Российской Федерации от 14 октября 2016 г. № 1045 «Об утверждении Правил согласования проекта стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации в части полномочий Российской Федерации по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации с документами стратегического планирования, разрабатываемыми и утверждаемыми (одобряемыми) органами государственной власти Российской Федерации»;

– Постановление Правительства Российской Федерации от 25 июня 2015 г. № 631 «О порядке государственной регистрации документов стратегического планирования и веде-

ния федерального государственного реестра документов стратегического планирования»;

– Приказ Минэкономразвития России от 23 марта 2017 г. № 132 «Об утверждении Методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации».

Согласно Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 г. [4], стратегическая цель пространственного развития региона развернута в стратегические цели и задачи развития семи экономических зон.

Северная экономическая зона включает 8 районов с преобладающей аграрной специализацией: Кущевский, Крыловский, Павловский, Староминской, Ленинградский, Каневской, Щербиновский, Ейский. Северные районы зоны тяготеют к одному из опорных центров Юга России – региональному центру соседнего субъекта федерации – городу Ростову-на-Дону (трудовые и бытовые маятниковые миграции), что способствует активизации межрегионального сотрудничества.

Территории Ейского и Щербиновского районов имеют высокий потенциал для развития туристско-рекреационного субкластера (г. Ейск, населенные пункты Глафировка, Должанская, Варенцовка, Ясенская, Копанская).

Территория упраздняемой игровой зоны «Азов-Сити» становится привлекательной инвестиционной площадкой при условии усиления прямой связи с Ростовом-на-Дону вдоль Таганрогского залива. Территория существующего комплекса позволяет перепрофилировать и развивать зону под функции делового или производственного назначения.

Документами территориального планирования Краснодарского края предусмотрено строительство торгового морского порта «Камышеватский» в муниципальном образовании Ейский район на косе Камышеватская. Реализация проекта приведет к модернизации существующих, строительству новых транспортных коридоров и усилению позиций торгово-транспортно-логистического кластера в Азовском море. Морской порт Ейска в долгосрочном периоде станет выполнять только функции пассажирского порта. Город-курорт Ейск становится культурным центром северной части края.

Основные транспортные коридоры зоны – федеральная автодорога М-4 «Дон» и железные дороги Ростов – Краснодар, на Ейск и Камышеватскую. Потенциальными ядрами развития являются г. Ейск, станции Староминская, Ленинградская, Павловская, Каневская, Кущевская. Муниципальные образования – Крыловский и Щербиновский районы – требуют выравнивания базовых инфраструктур – социальных и инженерных.

Северная ЭЗ – территория с диверсифицированной экономикой: развитым агропромышленным комплексом с многоступенчатой переработкой сельскохозяйственной продукции в рамках межмуниципальной кооперации со сбытом на внутренний и внешний рынки, эффективно реализуемым торгово-транспортно-логистическим и туристско-рекреационным потенциалом, характеризующаяся трансграничными связями с соседними регионами.

Рассмотрим финансовое положение одного из муниципальных районов, входящих в данную экономическую зону.

Нами выбран для анализа Павловский район Краснодарского края. С одной стороны, в рэнкинге городских округов и муниципальных образований Краснодарского края по темпам роста основных социально-экономических показателей по итогам января-сентября 2018 г. [6]. Павловский район входит в 25 районов со средними показателями, с другой стороны – по финансовым показателям – район находится в числе отстающих (табл.).

Экономическая самодостаточность муниципального района – это соотношение доходной части или потенциала и закрепленных за муниципальными районами расходных полномочий. Индикатором оценки самодостаточности является дефицит местного бюджета. Важнейшим инструментом реализации финансово-бюджетной политики района является исполнение бюджета муниципального района. Качество управления территорией, повышение качества жизни населения зависит от экономической самодостаточности территории.

По итогам 2017 г. объем расходных обязательств бюджета Павловского муниципального района [7] составил 1 308 406,3 тыс. руб., в течение периода с 2013 по 2017 гг. среднегодовой прирост расходных обязательств бюджета составил 4,59%, совокупный прирост рас-

ходов бюджета по отношению к 2013 г. составил 19,4% (рис. 1).

Таблица

Финансовые результаты деятельности муниципальных районов, входящих в СЭЗ

Наименование городских округов и муниципальных районов края	Финансовые результаты деятельности за январь-сентябрь 2018 г.					
	сальдо (прибыль минус убыток)		прибыль прибыльных предприятий		убытки убыточных предприятий	
	млн руб.	в % к январю-сентябрю 2017	млн руб.	в % к январю-сентябрю 2017	млн руб.	в % к январю-сентябрю 2017
Всего по краю	179 529,90	70,7	236 064,80	84,4	56 535,00	в 2,2р.
Ейский район	1 178,50	95,8	1 349,70	95,7	171,3	95,3
Каневской район	1 965,40	76,6	2 187,30	76,9	221,9	80,1
Крыловской район	75,9	72,9	78,6	70,4	2,7	35,9
Кущевский район	4 694,60	106,2	5 186,30	116	491,8	в 9,5р.
Ленинградский район	1 598,50	120,8	1 689,00	115,6	90,5	65,8
Павловский район	1 078,10	59,6	1 265,70	67,9	187,6	в 3,4р.
Староминский район	776,2	124,9	785,6	125,5	9,4	195,6
Щербиновский район	842,4	88	846,7	88,3	4,3	182,9

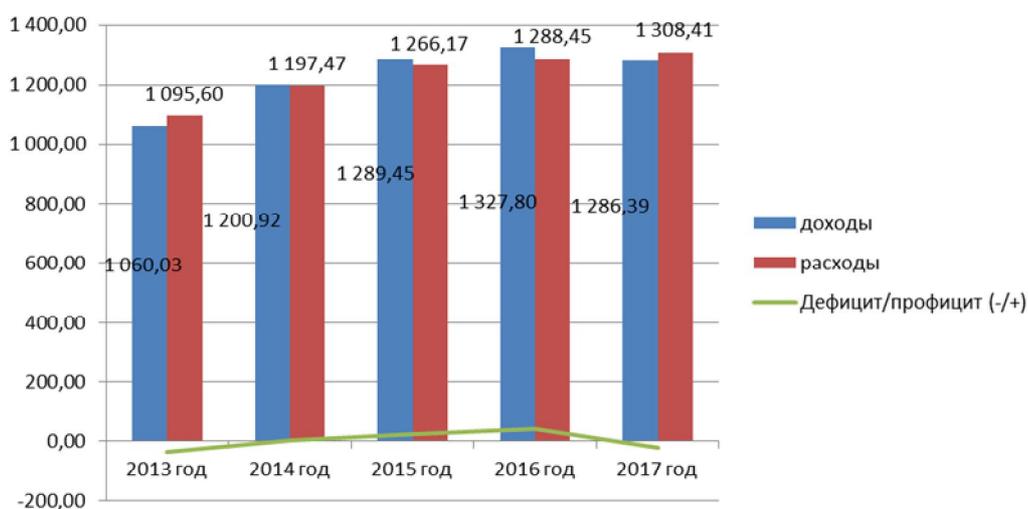


Рис. 1. Бюджет муниципального района Павловский район за 2013–2017 гг.
(составлено автором)

Основную долю расходных обязательств бюджета района составляют траты на социальную сферу (образование, здравоохранение, социальную политику и культуру – 83,3%), а также расходы на общегосударственные вопросы (7,98%). На национальную экономику (бюджет развития) приходится менее 3%, по итогам 2017 г. показатель составил 1,3%. Бюджет развития столь незначителен, что за счет этих объемов невозможно реализовывать инвестиционные крупные проекты. В этой связи, безусловно, особого внимания требует привлечение внебюджетных инвестиций, а также расширение участия муниципального района в действующих краевых и федеральных программах

За рассматриваемый период наблюдался рост расходных обязательств районного бюджета практически по всем статьям расходов. Наиболее динамично росли траты на физическую культуру и спорт (более чем в 10 раз по отношению к уровню 2013 г.), социальную политику (прирост – 71%), расходы на жилищно-коммунальное хозяйство также выросли более чем на 24% по сравнению с 2013 г. (рис. 2).

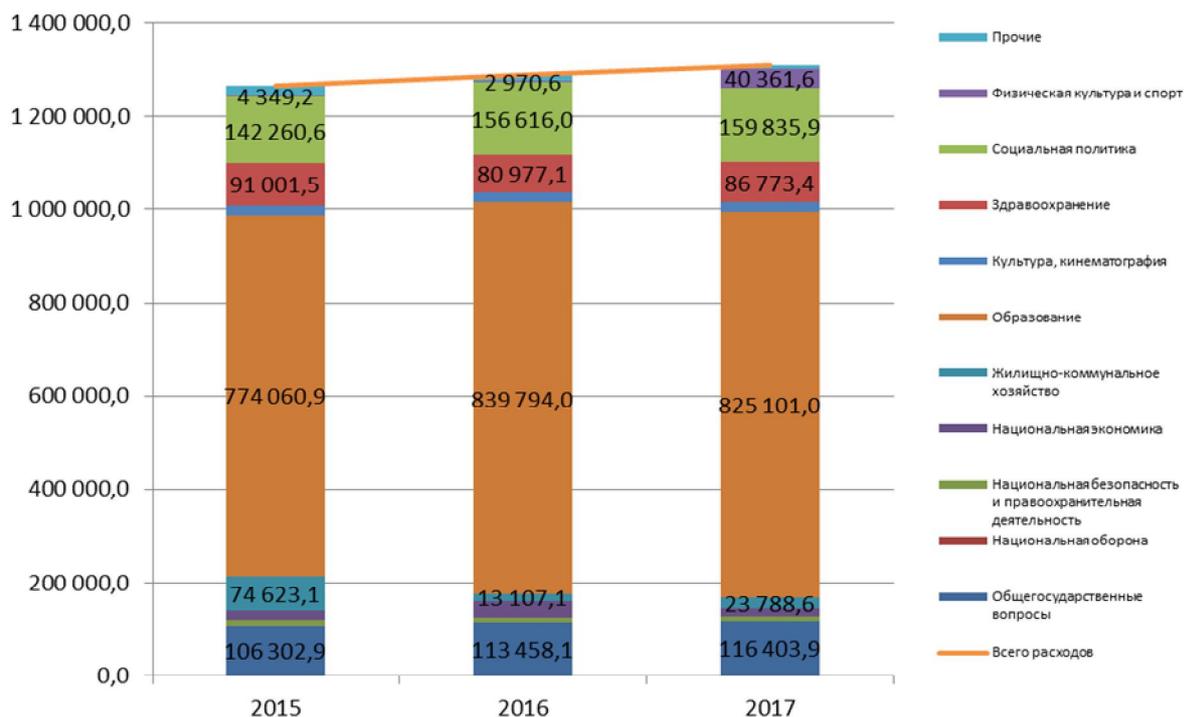


Рис. 2. Структура расходов бюджета муниципального образования Павловский район в 2015–2017 гг., млн руб. (составлено автором)

Общие итоги исполнения бюджета района за 2017 г. характеризуются следующими основными показателями [1]:

– доходы поступило в общей сумме 1 286 388,7 тыс. руб., исполнение уточненных бюджетных назначений составило 100,8 процентов, к уровню прошлого года – 96,9 процентов. По сравнению с 2016 г. доходы уменьшились на 41413,4 тыс. руб.;

– расходы районного бюджета за 2017 г. составили в общей сумме 1308406,3 тыс. руб., исполнение бюджетных назначений составило 98,7 процентов. По сравнению с 2016 г. расходы увеличились на 19951,4 тыс. руб.;

– бюджет исполнен с дефицитом бюджетных средств в общей сумме 22017,6 тыс. руб. (в 2016 г. – дефицит бюджетных средств составлял 22856,7 тыс. руб.).

По итогам 2017 г. доходы районного бюджета составили 1 286 388,7 тыс. рублей, из них собственные доходы – 368,7 млн (с 2015 по 2017 гг. доля собственных доходов бюджета района выросла с 25,3% до 28,7%, рис. 3).

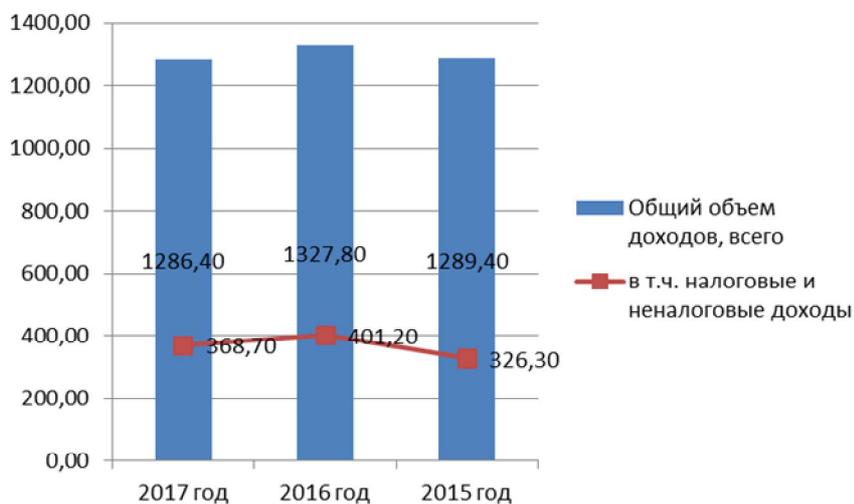


Рис. 3. Доходы местного бюджета, 2015–2017 гг., млн руб. (составлено автором)

Основная доля налоговых доходов бюджета приходится на НДФЛ (61,9%), оставшуюся часть налоговых доходов составляют налоги на совокупный доход и имущество.

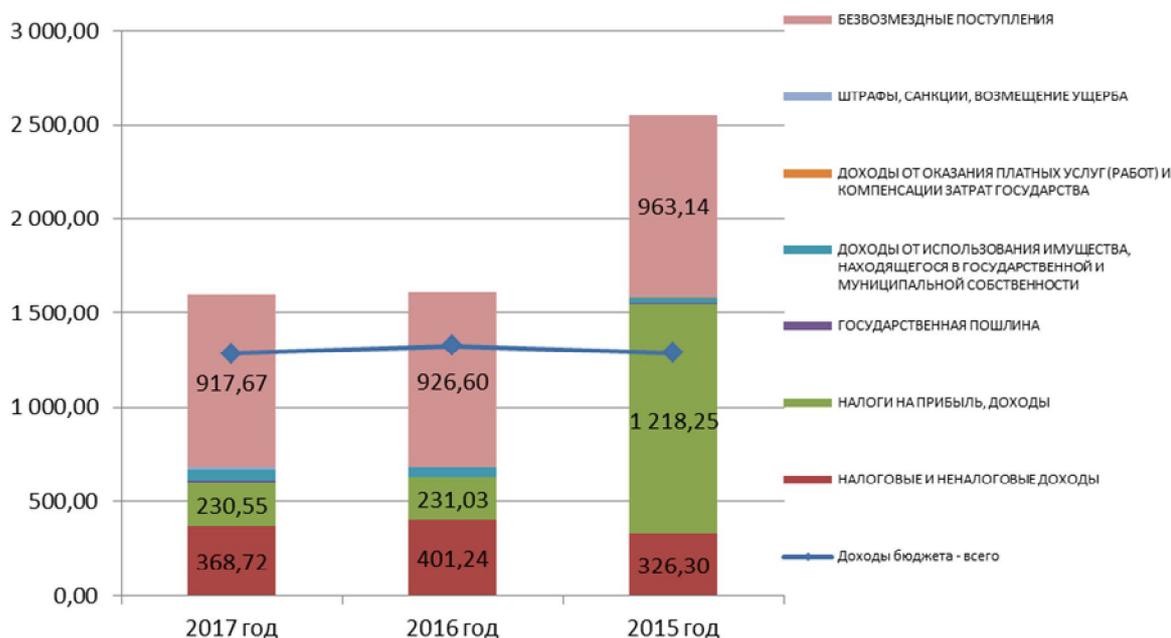


Рис. 4. Структура доходов бюджета муниципального образования Павловский район в 2015–2017 гг., млн руб. (составлено автором)

За период с 2015 по 2017 гг. отмечено снижение доходов районного бюджета. В 2017 г. доходы бюджета Павловского района снизились на 3,12% (в абсолютном значении на 41,4 млн руб.) (рис. 4).

Рост налоговых поступлений был обусловлен, в первую очередь, увеличением объема доходов от использования имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности в 2 раза. В то же время безвозмездные поступления в бюджет за три года сократились на 3%, составив 917,7 млн руб. (в 2017 г. безвозмездные поступления в бюджет снизились на 1,5% по отношению к 2016-му).

Результаты. По итогам 2017 г. бюджет района исполнен с дефицитом 22,0 млн руб.

За период 2015–2017 гг. в муниципальном образовании была осуществлена паспортизация и регистрация права муниципальной собственности на объекты муниципального имущества, проведена инвентаризация и учет муниципального имущества. Основной проблемой является проблема собираемости арендной платы за земельные участки, собственность на которые не разграничена.

Таким образом, одной из наиболее серьезных проблем района является дефицит бюджета и отсутствие дополнительных налоговых и неналоговых доходов для решения на должном уровне вопросов местного значения, а также для формирования бюджета развития.

Но при этом необходимо учесть, что при низкой собираемости собственных доходов возникает угроза секвестирования бюджета и, как следствие, сокращение расходных полномочий с ухудшением качества управления и обслуживания территорией. При этом фактические произведенные расходы местных бюджетов не отражают реальные потребности органов местного самоуправления в финансовом обеспечении возложенных на них полномочий по решению вопросов местного значения, т. к. органы местного самоуправления вынуждены финансировать многие расходные обязательства по остаточному принципу.

Результатом проводимой бюджетной политики муниципального образования должно стать эффективное использование бюджетных средств, смещение акцентов бюджетного процесса от «управления затратами» на «управление результатами», удовлетворенность населения деятельностью органов местного самоуправления, оптимизация бюджетных расходов, что позволит направлять бюджетные средства на инвестиции.

Выводы. В результате проведенного анализа нами сформированы основные направления в части повышения эффективности управления муниципальными финансами в Павловском районе:

- 1) Реализация сбалансированной бюджетной политики:
 - рациональное использование бюджетных средств, их концентрацию на развитие приоритетных социально-экономических направлений;
 - максимальное привлечение внебюджетных источников финансирования, в т. ч. через развитие механизмов муниципально-частного партнерства;
 - размещение заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для муниципальных нужд на конкурсной основе в соответствии с федеральными законами и законами автономного округа, стимулирование предприятий бюджетной сферы к закупкам товаров у местных товаропроизводителей;
 - повышение доли собственных доходов в совокупных доходах районного бюджета;
- 2) Повышение конкурентоспособности муниципального сектора экономики:
 - стимулирование к внедрению технологий энергосбережения в муниципальных предприятиях;
 - аудит муниципальной собственности и муниципальных земель;
 - развитие проектного управления в муниципальном секторе экономики.

Литература

1. Анализ исполнения доходной части бюджета муниципального района на 01.01.2018 г. – URL : <https://pavl23.ru/item/152552> (дата обращения: 18.10.2018).
2. Мясникова, Т. А. Технологии стратегирования местного развития / Т.А. Мясникова // Управление изменениями в социально-экономических системах : сб. статей XI международной научно-практической конференции ; под ред. В.П. Бочарова, И.Е. Рисина, Ю.И. Трещевского / Воронежский государственный университет. – Воронеж : ИПЦ ВГУ, 2012. Вып. 11. Ч. 2. С. 56–72.
3. Мясникова, Т. А. Стратегическое планирование местного развития : опыт стран Западной Европы, США и Китая / Т.А. Мясникова, Ю.А. Семенец // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2015. № 6. С.21–24.
4. О Законе Краснодарского края Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 г. : Постановление Законодательного собрания Краснодарского края от 11.12.2018 № 806-П. – URL : <http://www.kubzsk.ru/pravo/> (дата обращения: 22.12.2018).
5. О стратегическом планировании в Российской Федерации : Федеральный закон Российской Федерации N 172-ФЗ от 28.06.2014 // Российская газета. – URL : <http://www.rg.ru/2014/07/03/strategiadok.html> (дата обращения: 12.11.2018).
6. Основные показатели социально-экономического развития и рэнкинг муниципальных образований по темпам роста показателей в январе-сентябре 2018 г. – URL : <http://economy.krasnodar.ru/macroeconomics/analiz/monitoring/renking/2018-god/> (дата обращения: 12.11.2018).
7. Отчет об исполнении консолидированного бюджета за 2017 г. – URL : <https://pavl23.ru/item/164268> (дата обращения: 12.11.2018).
8. Рисин, И. Е. Государственное и муниципальное стратегическое управление : учеб. пособие для бакалавров / И.Е. Рисин. – Воронеж : ВГПУ, 2015.
9. Рисин, И. Е., Шаталова, Е. А. Стратегическое планирование социально-экономического развития городов : зарубежный и российский опыт / И.Е. Рисин, Е.А. Шаталова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2007. № 2. С. 25–32.
10. Территориальное стратегическое планирование при переходе к рыночной экономике : опыт городов России / Б.С. Жихаревич, Д.Э. Лимонов др. ; под общ. ред. д.э.н. С. А. Васильева; ГП Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр». – СПб. : ГП МЦСЭИ «Леонтьевский центр», 2003.
11. Тошич, И. Стратегическое планирование в городах Европы / И. Тошич. – М. : Фонд «Институт экономики города», 2003.
12. Филиппов, Ю. В. Кубанская школа развития местных сообществ : история и перспективы / Ю.В. Филиппов, Т.Т. Авдеева, М.В. Терешина // Кубанская школа развития местных сообществ : теория и практика: сб. науч. тр. ; отв.ред. Т.А. Мясникова. – Краснодар : Кубанский госуниверситет, 2001. С. 5–16.
13. Филиппов, Ю. В. Опыт стратегического планирования в Краснодарском крае / Ю.В. Филиппов, Т.А. Мясникова // Кубанская школа развития местных сообществ : методология, теория и практика : материалы Всероссийской научно-практической конференции ; отв. ред. Т.А. Мясникова. – Краснодар : Кубанский гос. ун-т», 2013. С. 416–428.
14. Филиппов, Ю. В. Основы развития местного хозяйства: учеб. пособие / Ю.В. Филиппов, Т.А. Авдеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Логос, 2011.
15. Филиппов, Ю. В. Стратегическое планирование развития местных сообществ / Ю.В. Филиппов, Т.Т. Авдеева, Н.Г. Козловская, А.В. Пенюгалова. – Краснодар, 2003.

16. Swinburn, G. *Argumentation and Reference Paper on Local Economic Development*. – URL : https://www.eda.admin.ch/dam/deza/en/documents/themen/privatsektorentwicklung/162773-led-argumentation-paper_EN.pdf (дата обращения: 12.11.2018).
17. Perick, P. *Strategische Planungsräume – Zur Rolle eines neuen Instruments der Stadtentwicklungsplanung Am Beispiel der Londoner Opportunity Areas // Berliner Transformationsräume und Wiener Zielgebiete*. – URL : https://depositonce.tu-berlin.de/bitstream/11303/6567/3/perick_philipp.pdf (дата обращения: 15.11.2018).
18. Pollermann, K., Raue, P. & Schnaut, G. *LAG-Befragung im Rahmen der 7-Länderevaluierung // Thünen-Institut*. 2009.
19. *Strategic Management in Local Economic Development*. – URL : https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Strategic_Management_in_Local_Economic_Development.pdf (дата обращения: 12.11.2018).
20. Walt, W. *Rostow The Stages of Economic Growth : A Non-Communist Manifesto*. – London : Cambridge University Press, 1960. P. 1–4.

References:

1. *Analysis of the execution of the revenue part of the municipal district budget on 01.01.2018*. – URL : <https://pavl23.ru/item/152552> (accessed: 18.10.2018).
2. Myasnikov, T. A. *Strategy development of local technology development / T.A. Myasnikov / Change Management in social and economic systems : coll. of articles XI International scientific-practical conference ; ed. VP Bocharov, IE Risin, YI Treshchevskiy / Voronezh State University*. – Voronezh : VSU CPI, 2012. Vol. 11. Part 2. P. 56–72.
3. Myasnikov, T. A. *Strategic planning for local development : the experience of Western Europe, USA and China / T.A. Myasnikov, Y. Semenets // PES Finance. Economy. Strategy*. 2015. No. 6. P. 21–24.
4. *On the Law of the Krasnodar Territory Strategy of socio-economic development of Krasnodar region until 2030 : Resolution of the Legislative Assembly of Krasnodar Region on 12/11/2018 number 806-P*. – URL : <http://www.kubzsk.ru/pravo/> (accessed: 22/12/2018).
5. *About strategic planning in the Russian Federation : Federal Law N 172-FZ of the Russian newspaper 28.06.2014*. – URL : <http://www.rg.ru/2014/07/03/strategia-dok.html> (accessed: 12.11.2018).
6. *The main indicators of socio-economic development and the ranking of municipalities in terms of growth rates in January–September 2018*. – URL : <http://economy.krasnodar.ru/macroeconomics/analiz/monitoring/renking/2018-god/> (accessed: 12.11.2018).
7. *Report of consolidated budget execution for 2017*. – URL : <https://pavl23.ru/item/164268> (accessed: 12.11.2018).
8. Risin, I. E. *State and municipal strategic management : a textbook for undergraduate / I.E. Risin*. – Voronezh : SGMP, 2015.
9. Risin, I. E., Shatalov, E. A. *Strategic planning of socio-economic development of cities: foreign and Russian experience / I.E. Risin, E.A. Shatalov // Bulletin of Voronezh State University. Series: Economics and Management*. 2007. No. 2. P. 25–32.
10. *Strategic spatial planning in the transition to a market economy : the experience of Russian cities / B.S. Zhikharevich, D.E. Lemons et al.; under the general. ed. Dan. S.A.Vasileva; GP International Center for Social and Economic Research Leontief Center*. – St. Petersburg : GP IC SER Leontyevsky Center," 2003.
11. Tosic, I. *Strategic planning in European cities / I. Toshich*. – M. : Fund Institute of Urban Economics," 2003.
12. Filippov, Yu. *Kuban School Community Development : History and Prospects / J.V. Filippov, T.T. Avdeev, M.V. Tereshina // Kuban School Community Development : Theory and Practice*. – Krasnodar : Kuban State University, 2001. P. 5–16.
13. Filippov, Yu. *Strategic planning experience in the Krasnodar Territory / J.V. Filippov, T.A. Myasnikov // Kuban School Community Development : Methodology, Theory and Practice : Proceedings of the All-Russian scientific-practical conference*. – Krasnodar : Kuban State University. 2013. P. 416–428.
14. Filippov, Yu. V. *Fundamentals of local economy development: manual / Yu. V. Filippov, T. Avdeeva*. – 2nd ed., process and suppl. – M. : Logos, 2011.
15. Filippov, Yu. V. *Strategic planning development in local communities / Y. V. Filippov, T. T. Avdeeva, N. G. Kozlovskaya, A. V., Penyugalova*. – Krasnodar, 2003.
16. Swinburn, G. *Argumentation and Reference Paper on Local Economic Development*. – URL : https://www.eda.admin.ch/dam/deza/en/documents/themen/privatsektorentwicklung/162773-led-argumentation-paper_EN.pdf (accessed: 12.11.2018).
17. Perick, P. *Strategische Planungsräume – Zur Rolle eines neuen Instruments der Stadtentwicklungsplanung Am Beispiel der Londoner Opportunity Areas // Berliner Transformationsräume und Wiener Zielgebiete*. – URL : https://depositonce.tu-berlin.de/bitstream/11303/6567/3/perick_philipp.pdf (accessed: 15.11.2018).
18. Pollermann, K., Raue, P. & Schnaut, G. *LAG-Befragung im Rahmen der 7-Länderevaluierung // Thünen-Institut*. 2009.
19. *Strategic Management in Local Economic Development*. – URL : https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Strategic_Management_in_Local_Economic_Development.pdf (accessed: 12.11.2018).
20. Walt, W. *Rostow The Stages of Economic Growth : A Non-Communist Manifesto* – London : Cambridge University Press, 1960. P. 1–4.