

УДК:УДК 338.2

ИСАКОВА ГУЛИЗАР КАЗБЕКОВНА

к.э.н., доцент кафедры «Государственного и муниципального управления»
ФГОБУ ВО «Дагестанский государственный университет»,
e-mail: gulizarisakova@mail.ru

ИСМАИЛОВА АЛЬБИНА ГАДЖИЕВНА

магистр кафедры «Государственного и муниципального управления»
ФГОБУ ВО «Дагестанский государственный университет»,
e-mail: alya.ismailova.1995@mail.ru

ГАМИДОВ БАГАНДГАДЖИ ИМАНАЛИЕВИЧ

магистр кафедры «Государственного и муниципального управления»
ФГОБУ ВО «Дагестанский государственный университет»,
e-mail: bagandgadzhi.gamidov@gmail.com

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ

Аннотация. *Предметом работы* является исследование процесса разработки и реализации стратегического планирования в регионах, а также в муниципальных образованиях РФ. *Целью работы* является выявление основных проблем системы стратегического планирования, а также определение путей их решения как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов РФ и муниципальных образований. **Методология проведения работы** заключается в том, что постепенно повышается значимость комплексного территориального регулирования, которое проявляется в предоставлении возможности самостоятельного развития регионов и, соответственно, муниципальных образований. Делегирование при рыночной системе полномочий государственных органов, способствующее более четкому и полному учету территориальных факторов, очень важно для нашей страны, которая громадна по своим размерам, для которых характерны глубокие региональные и местные различия. **Результаты работы** — рассмотрен стратегический прогноз в системе документов стратегического планирования, используемый как основа стратегического целеполагания при формировании и осуществлении государственной политики долгосрочного развития Российской Федерации. Взаимозависимость и концептуальное единство стратегии национальной безопасности РФ, стратегии социально-экономического развития РФ и стратегии пространственного развития РФ, а также прогнозов социально-экономического развития РФ и субъектов РФ на долгосрочный период обеспечивает именно положения Стратегического прогноза. **Области применения результатов.** Результаты проведенного исследования могут быть использованы органами исполнительной власти региона при разработке программ социально-экономического развития территорий. **Выводы.** Стратегия пространственного развития Российской Федерации разрабатывается с целью реализации региональной политики РФ, направлена на поддержание устойчивого развития субъектов РФ в условиях единого социально-экономического, правового и культурного пространства. **Ключевые слова:** экономика, стратегическое планирование, индикаторы, регион, стратегия, муниципальный служащий, прогноз.

ISAKOVA GULIZAR KAZBEKOVNA

Ph. D. in Economics, associate Professor of the Department
of State and municipal management» Dagestan state University»,
e-mail: gulizarisakova@mail.ru

ISMAILOVA ALBINA GADZHIEVNA

master of the Department of State and municipal management» Dagestan state University»,
e-mail: alya.ismailova.1995@mail.ru

GAMIDOV BAGANDGADZHI IMANALIEVICH
master of the Department of State and municipal management»
Dagestan state University»,
e-mail: bagandgadzhi.gamidov@gmail.com

STRATEGIC PLANNING IN THE RUSSIAN FEDERATION AT THE PRESENT STAGE OF DEVELOPMENT

Abstract. *The subject* of this work is the study of the process of development and implementation of strategic planning in the regions and municipalities of the Russian Federation. *The purpose* of the work is to identify the main problems of the strategic planning system, as well as to determine ways to solve them both at the Federal level and at the level of the subjects of the Russian Federation and municipalities. *The methodology* of the work consists in the fact that the importance of complex territorial regulation is gradually increasing, which is manifested in the possibility of independent development of regions and, accordingly, municipalities. Delegating the powers of state bodies under a market system, which contributes to a clearer and more complete account of territorial factors, is very important for our country, which is huge in size, characterized by deep regional and local differences. **Results of the work** – the strategic forecast is considered in the system of strategic planning documents, which is used as the basis of strategic goal-setting in the formation and implementation of the state policy of long-term development of the Russian Federation. Interdependence and conceptual unity of the national security strategy of the Russian Federation, strategy of social-economic development of the Russian Federation and the strategy of spatial development of the Russian Federation and of forecasts of social-economic development of the Russian Federation and of constituent entities of the Russian Federation for the long term provides the terms of the Strategic Outlook. Areas of application of the results. The results of the study can be used by the Executive authorities of the region in the development of programs for socio-economic development of territories. **Summary.** The strategy of spatial development of the Russian Federation is developed in order to implement the regional policy of the Russian Federation, aimed at maintaining the sustainable development of the subjects of the Russian Federation in a single socio-economic, legal and cultural space.

Keywords: economy, strategic planning, indicators, region, strategy, municipal employee, forecast.

Раскрывая тему стратегического планирования в современной России и анализируя источники информации, приходим к выводу, что принятие нормативно-правовых актов в сфере стратегического планирования обусловлено основным фактором – устойчивой системы развития страны.

При переходе от текущего планирования («планирования индикаторов») к среднесрочному и долгосрочному (активизация институтов, выполняющих функции трансформации в отраслевой и территориальной структуре экономики, формирование эффективных институтов рынка, бизнеса и конкуренции и укрепление статуса на мировой арене страны) Россия оказалась перед дилеммой. С одной стороны, стратегическое планирование является важнейшим компонентом устойчивого развития и эффективного управления социальными и хозяйственными процессами на долгосрочную перспективу в условиях, поставленных социально-экономическими процессами. С другой стороны, негативное влияние внешних факторов, которые усилились благодаря структурной отсталости российской экономики, сделали практически невозможными предвидение и прогнозирование социально-экономических процессов, а это, в свою очередь, является необходимой предпосылкой к практическому осуществлению стратегического планирования.

Но, тем не менее, структурные проблемы и внутренние противоречия российской хозяйствующей системы можно решить применением метода системной последовательности изменения экономики, которая является фундаментом остальных процессов и явлений.

Наглядным примером вышесказанного является падение доходов всех уровней бюджетной системы государства в 2015 г. Этот промежуток времени связан с принятием и началом функционирования Федерального закона № 172-ФЗ о стратегическом планировании в РФ от

28.06.2014 г. [11].

Так, дефицит консолидированного бюджета и бюджетов государственных внебюджетных фондов составил в 2015 г. более 2,8 трлн руб. или 3% ВВП против 1% в 2014 г. Для федерального бюджета дефицит составил 2,4% ВВП в 2015 г. против менее 0,5% в 2014 г. [4, с. 7]. На сегодняшний день наблюдается более позитивная картина поступления доходов в федеральный бюджет. На 2018 г. дефицит бюджета составил 1271,4 млрд руб., что на 4% больше, чем в 2017 г. Более подробная информация о доходах представлена на рис. 1.

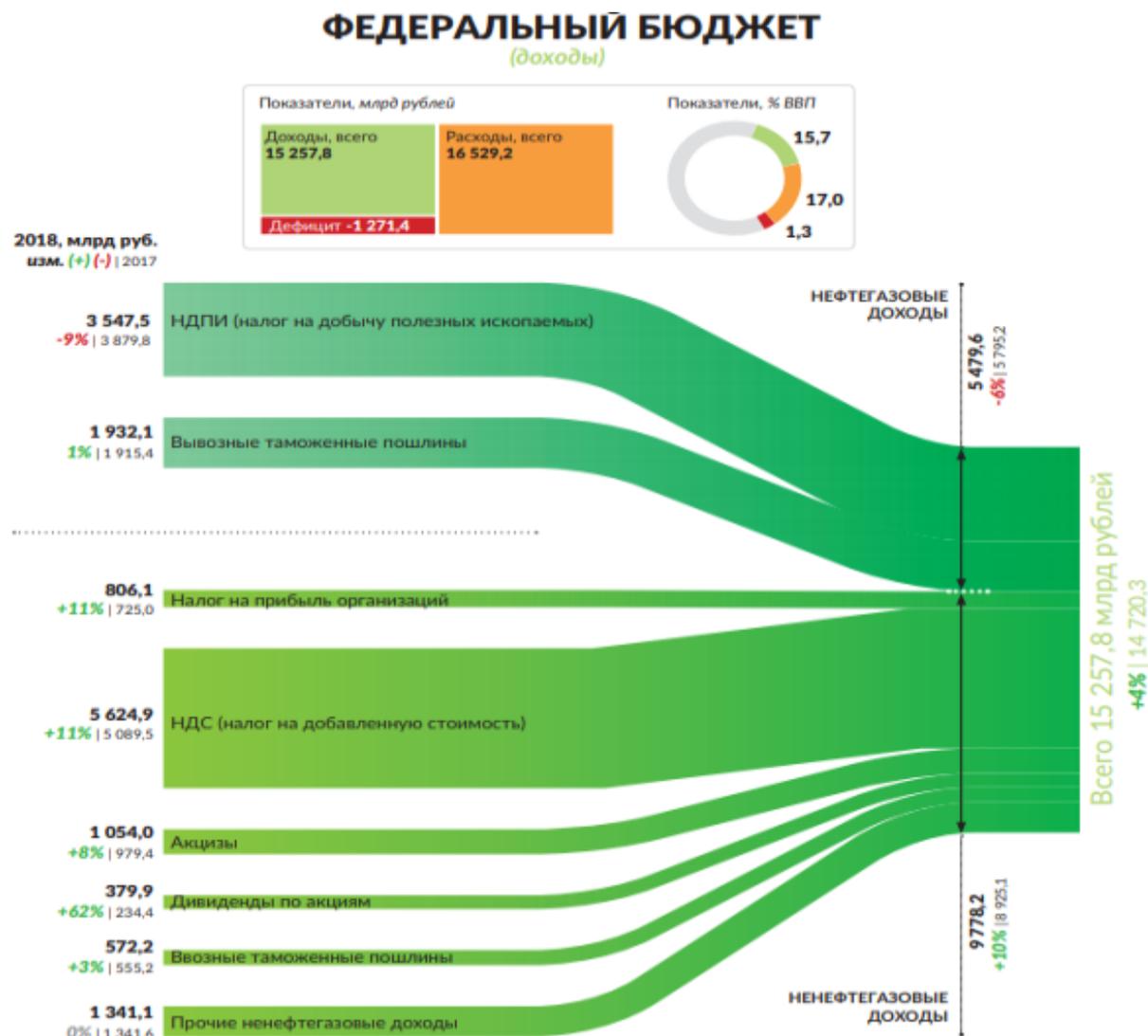


Рис. 1. Доходы федерального бюджета РФ

Стоит согласиться с тем фактом, что принятие ФЗ-172 открыло путь формированию системы управления, которая способна обеспечить экономике нашей страны инновационно-ориентированное развитие и конкурентоспособность во всех сферах на достаточно высоком уровне.

Несмотря на это, существует множество проблем, связанных со стратегическим планированием в РФ. Их условно можно разделить на проблемы, касающиеся ФЗ о стратегическом планировании в РФ [11], а также проблемы, непосредственно связанные с организацией процесса стратегического планирования как на федеральном, так и на субфедеральном уровне.

Проблемы, которые возникают в процессе реализации ФЗ-172, подразделяют на три блока. Первый блок составляет специфика вхождения всей Российской Федерации в систему стратегического планирования. Предложенная в ФЗ-172 конструкция является негибкой, что объясняется тем фактом, который характеризовал финансовое состояние России как нечто стабиль-

ное и гарантированное (речь идет о 2014 г.) [11]. Но обстоятельства в 2015 г. сложились совсем иначе, о чем было сказано выше. В таких случаях отказываться от стратегического подхода территориального развития и сконцентрировать все усилия на решение текущих проблем было бы нецелесообразно. Альтернативой стратегического подхода в таких кризисных ситуациях являются планы, в которых максимально сосредоточено сценарное составляющее. Идея содержания сценарного характера в планах присутствует в ФЗ-172 (ст. 23), но только в стратегическом прогнозе. Это для адекватного и рационального подхода к решению «шоковых» ситуаций в стране недостаточно.

Второй блок характеризует неполнота системности и согласованности законодательной базы. В 2016 г. Министерством экономического развития было отмечено наличие несогласованности отдельных положений Федерального закона № 172-ФЗ и Федеральных законов № 131-ФЗ, № 184-ФЗ, Бюджетного и Градостроительного кодексов Российской Федерации. В связи с этим было решено внести изменения в данные нормативно-правовые акты.

Так, предполагалось совершенствование [9]:

1. Было рассмотрено концептуальное решение в сфере образований муниципального характера в сфере создания и доработок документации стратегического планирования и в целом в аспекте осуществления полномочиями стратегического планирования в федеральном законе № 131-ФЗ. Также наделение ряда субъектов РФ в осуществлении и разработке документов стратегического планирования, а также исключая развитие социально-экономических программ подготовки исключения в федеральном законе № 184.

2. Части градостроительного кодекса Российской Федерации, уточнение различных норм, которые являются основанием для создания и ведения документооборота, уровень планирования которого является территориальным в РФ, а также документы субъектов РФ, которые придерживаются норм Федерального закона № 172 в плане стратегического планирования. Эти акты сегодня являются закреплёнными в законодательных актах.

3. Также немаловажную роль играет то, что в данном аспекте стратегического планирования есть пробел, который связан с тем, что нет ответственного федерального органа, который занимался стратегическим планированием, либо же субфедерального органа.

Предложения по созданию уполномоченного органа, выполняющего функции стратегического планирования, были обсуждены в Торгово-промышленной палате РФ. В ходе обсуждения данной проблемы было предложено несколько альтернативных предложений.

Во-первых, создание особого Государственного комитета по стратегическому планированию с возможной передачей в ведение этого Государственного комитета части департаментов Минэкономразвития РФ.

Во-вторых, расширение исполняемых функций и повышение статуса Минэкономразвития РФ как опорного органа стратегического планирования в стране и даже возврат к идее слияния Минэкономразвития и Минфина РФ [3, с. 20–22].

На федеральном уровне основные функции стратегического планирования на сегодняшний день выполняют Департамент стратегического развития и инноваций и Департамент планирования территориального развития Минэкономразвития РФ. Таким образом, данную проблему еще предстоит решить.

Перейдя к третьему блоку проблем, нужно сказать об одной из наиболее важных проблем в области стратегического планирования в России в целом – организации процесса стратегического планирования на субфедеральном уровне. Неоспоримым является тот факт, что стратегическое планирование эффективно реализуется при вертикали управления на единой методологической и правовой основе. Однако сегодня переход к полномасштабному стратегическому управлению на субфедеральном уровне осуществляется весьма медленно. Основные документы, разрабатываемые на данном уровне, носят копировальный характер, в частности, это касается Стратегий социально-экономического развития регионов и муниципальных образований. Особое внимание стоит уделить стратегическому планированию в муниципальных образованиях.

Если рассматривать нормативы Федерального закона ФЗ-172, то в реалиях этого закона в муниципалитетах разрабатываются шесть различных типов стратегического планирования: стратегия социально-экономического развития, план мероприятий по ее реализации, прогнозы

социально-экономического развития на среднесрочный или долгосрочный период, бюджетный прогноз на долгосрочный период и муниципальные программы.

Все они не являются обремененными обязательствами стратегического планирования, необходимыми являются прогнозы среднесрочного периода и муниципальных программ и реализация прогноза на социально-экономическом уровне.

В течение многих лет основной проблемой муниципальных образований является решение текущих вопросов, в частности, нехватка финансовых ресурсов, что заставляет отодвигать на второй план стратегические ориентиры. Но это неверный ход решений, поскольку именно стратегическое развитие территорий является фактором повышения их конкурентоспособности. На основании вышеизложенного можно определить то что огромную значимость в сфере формирования стратегического планирования принимает на себя муниципальное образования в аспекте социально-экономического развития.

В обязанности городских округов не входит разработка стратегического планирования мероприятий социально-экономического развития, а также совершенствование экономического развития муниципальных образований или же районов, важность этого аспекта и расстановку приоритета они определяют сами в рамках федерального закона № 172. Также необходимо отметить, что документ под названием «Стратегия» является неотъемлемой частью соответствовал планирование без этого компонента возможно будет определять или же формулировать различные долгосрочные цели, заниматься расстановкой задачи и делегированием приоритетов совершенствования муниципальных образований, также будет невозможно улучшить восприятие для инвестиций муниципальных образований и для улучшения качества механизма управления муниципалитетов. Для разработки программы и плана мероприятий стратегического планирования, а также реального планирования стратегия является фундаментом для концепции их разработки [2, с. 168].

Целесообразным является разработка долгосрочных перспектив на уровне стратегии муниципальных образований. Поэтому при разработке данной концепции субъектом стратегического планирования будет лучше отталкиваться от стратегии на региональном уровне, что даст более плодотворный продуктивной результат. Если муниципальное образование имеет в регионе концепцию разработки социально-экономического развития, в таком случае стратегия будет разрабатываться на аналогичный срок, если срок завершения стратегии региона не ниже 6 и менее лет.

Если перед муниципальным образованием стоит вопрос разработки прогноза социально-экономического развития в долгосрочных реалиях, то период формирования стратегии осуществляется на промежуток времени, не превышающий долгосрочный прогноз, который на этапе разработки или был разработан. Возможные случаи взаимосвязи муниципальных и региональных стратегий см. на рис. 2. Оптимальным сроком действия Стратегии муниципального образования является стратегия на 15–20 лет.



Рис. 2. Возможные случаи взаимосвязи муниципальных и региональных стратегий
 Источник: Официальный сайт Министерства экономического развития РФ

В организации стратегического планирования в муниципальных образованиях есть проблемы и субъективного характера. Во-первых, это нежелание субъектов стратегического планирования на муниципальном уровне определять долгосрочные цели муниципального образования и ограничение рассмотрения проблем социально-экономического развития, т. е. только в рамках своих полномочий. Данная проблема исходит из того, что в органах местного самоуправления отсутствуют специалисты по планированию, а работу по стратегическому планированию выполняют подрядные организации.

Во-вторых, отсутствие заинтересованности муниципальных образований в результатах стратегического планирования. Данная проблема вытекает из того, что в ФЗ-172 говорится о том, что стратегия в муниципальных образованиях разрабатывается по желанию [11]. В связи с этим руководство муниципальных образований считает нецелесообразным формирование стратегии и плана ее реализации. Еще она исходит из того, что материально-экономическое стимулирование руководителей не направлено на достижение задач и целей, обозначенных в стратегии, поскольку подавляющее число муниципальных образований имеет дефицитный бюджет.

В-третьих, недостаток знаний и опыта в применении методов стратегического планирования муниципальных служащих и членов представительных органов. Эта проблема обусловлена неразвитостью института подготовки и повышения квалификации муниципальных служащих, которым требуется специальная подготовка не только в сфере государственного и муниципального управления, но в областях, в которых имеет конкурентные преимущества то муниципальное образование, где они осуществляют свою управленческую деятельность.

Таким образом, анализ существующих на сегодняшний день стратегий указывает на то, что всем им свойственна одна большая черта, а именно, черта общих формулировок целей стратегий, в то время как они должны отражать специфические особенности муниципальных образований.

Всемирный опыт в сфере стратегического планирования показывает, что грамотное формулирование цели на первом этапе разработки стратегического плана – важнейшее условие успеха.

Краткий анализ перечисленных проблем изложен в табл.

Таблица

Краткий анализ проблем процесса реализации ФЗ-172*

Блоки проблем	Проблемы	Характеристика проблем
Первый блок	Специфика вхождения всей Российской Федерации в систему стратегического планирования.	Негибкая конструкция ФЗ-172, отсутствие сценарного характера в планах стратегии
Второй блок	Неполнота системности и согласованности законодательной базы, отсутствие конкретного органа как на федеральном, так и на субфедеральных уровнях, занимающегося разработкой и реализацией стратегического планирования	Наличие несогласованности отдельных положений Федерального закона № 172-ФЗ и Федеральных законов № 131-ФЗ, № 184-ФЗ, Бюджетного и Градостроительного кодексов Российской Федерации; на федеральном уровне основные функции стратегического планирования на сегодняшний день выполняют Департамент стратегического развития и инноваций и Департамент планирования территориального развития Минэкономразвития РФ
Третий блок	Организация процесса стратегического планирования на субфедеральном уровне	Основные документы, разрабатываемые на субфедеральном уровне, носят копируемый характер; нежелание субъектов стратегического планирования на муниципальном уровне определять долгосрочные цели МО; отсутствие заинтересованности МО в результатах стратегического планирования; проблема вовлечения общественности в процесс стратегического планирования и т.д.

*Составлено по: [6, 8, 10].

Актуальной сегодня является и проблема вовлечения общественности в процесс стратегического планирования. ФЗ-172 определяет, что документы стратегического планирования выносятся на обсуждение обществом (ст. 13). Но практическая реализация данного положения вызывает противоречивое выражение как со стороны общественности, которая указывает на формальный характер обсуждения, так и со стороны органов государственной власти, считающих, что общественные обсуждения неконструктивны.

Условно эту проблему Вячеслав Геннадиевич Марача [7, с. 103] разделяет на две взаимосвязанные группы:

1) проблема, обусловленная низким уровнем организации вовлечения общественности в процесс стратегирования;

2) проблемы, обусловленные имитационным, формально-декларативным характером общественной вовлеченности в данный процесс.

Первая группа проблем связана с привлечением общественности к обсуждению документов стратегического планирования уже на завершающей стадии их готовности. Как правило, на этой стадии изменение и переработка документов является проблемным процессом. Также органы государственной власти бывают не готовы к разработке альтернативных вариантов документов с различной концептуальной основой. Они же не рассматривают диалоговую (горизонтальную) модель обсуждения, а навязывают отношения типа «вы предлагайте, мы оценим и примем решение».

Обсуждение документов на основе горизонтальной модели, а также разработка нескольких вариантов одного и того же документа для органов государственной власти являются нецелесообразными, поскольку это требует дополнительные силы, время и затраты.

Поскольку общественное обсуждение документов стратегического планирования является обязательным, но не включено в их разработку как отдельный этап, органы власти упрощают данную работу и придают общественной вовлеченности имитационный, формально-декларативный характер.

Формально-декларативный характер означает, что в процесс обсуждения привлекаются «лояльные» общественные организации и эксперты, которые формально в нем участвуют и не настроены активно вовлечься в данный процесс, потому что их позиции совпадают с позициями органов государственной власти.

Результатом такого исхода обстоятельств становится утрата доверия общественности к существующим институтам участия в процессе стратегического планирования. И принятие проектов стратегических документов без учета мнения представителей общественности только усугубляет негативное восприятие содержания этих документов.

Литература

1. Акушева, М. Х. Направление совершенствования инструментов стратегического планирования развития муниципальных образований // *Научные известия*. 2017. № 8. С. 28–34.
2. Батчаев, А. Р. О методических подходах к разработке стратегии социально-экономического развития муниципального образования // *Региональная экономика и развитие территорий*. 2017. С. 167–170; 21.
3. Бухвальд, Е. М. Основные проблемы реализации системы стратегического планирования в Российской Федерации // *От рецессии к стабилизации и экономическому росту : материалы VIII Международной научно-практической конференции*. – М. : ФГБОУ ВО РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2016. С. 16–25; 25.
4. Бухвальд, Е. М. Стратегическое планирование в России: отложить нельзя реализовать // *Региональная экономика. Юг России*. 2016. № 2. С. 4–13; 26.
5. Исакова, Г. К. Функции индикативного планирования в системе государственного управления : отечественный и зарубежный опыт // *Научно-практический электронный журнал Аллея Науки*. 2019. № 2 (29). – URL : Alley-science.ru.
6. Косогова, К. И. Актуальные проблемы стратегического планирования в Российской Федерации (по итогам прошедшего в Санкт-Петербурге XV общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России») // *Власть*. 2016. Т. 24. № 11. С. 223–224; 44.
7. Красникова, Т. С., Марача, В. Г. Проблемы вовлечения общественности в процесс стратегического планирования в России : являются ли цифровые технологии выходом? // *Региональная экономика. Юг России*. 2018. № 1 (19). С. 101–109; 45.
8. Леонов, С. Н. Проблемы формирования системы стратегического регионального планирования в России на современном этапе // *Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление*. 2018. Т. 1. С. 3–8; 47.
9. *Официальный сайт Министерства экономического развития РФ*. 69.

Сургуладзе, В. Ш. Стратегическое прогнозирование и планирование социально-экономического развития Российской Федерации на современном этапе // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2017. Т. 7. № 1 (25). С. 47–53; 56.

11. Федеральный закон от 28.06.2014г. № 172-ФЗ о стратегическом планировании в Российской Федерации (ред. от 31.12.2017г.).

12. Федеральный закон от 6.10.2003 № 131-ФЗ об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации.

13. Mintzberg, H., McHugh, A. Strategy formulation in adhocracy / H. Mintzberg, A. McHugh. – Wash. : Administrative Science Quarterly, 1985. No. 30. P. 5.

14. Perspectives for Germany. Our Strategy for Sustainable Development. – Berlin : Federal Government of Germany, 2002.

15. Wilson, I. Strategic Planning for the Millennium : Resolving the Dilemma / I. Wilson // Long Range Planning. 1998. V. 31. No. 4. P. 507–513.

References:

1. Akusheva, M. H. Napravlenie sovershenstvovaniya instrumentov strategicheskogo planirovaniya razvitiya municipal'nyh obrazovaniy // Nauchnye izvestiya. 2017. № 8. S. 28–34.

2. Baichaev, A. R. O metodicheskikh podhodah k razrabotke strategii social'no-ekonomicheskogo razvitiya municipal'nogo obrazovaniya // Regional'naya ekonomika i razvitie territorij. 2017. S. 167–170; 21.

3. Buhval'd, E. M. Osnovnye problemy realizacii sistemy strategicheskogo planirovaniya v Rossijskoj Federacii // Ot recessii k stabilizacii i ekonomicheskomu rostu : materialy VIII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. – M. : FGBOU VO REU im. G.V. Plekhanova, 2016. S. 16–25; 25.

4. Buhval'd, E. M. Strategicheskoe planirovanie v Rossii: otlozhit' nel'zya realizovat' // Regional'naya ekonomika. YUg Rossii. 2016. № 2. S. 4–13; 26.

5. Isakova, G. K. Funkcii indikativnogo planirovaniya v sisteme gosudarstvennogo upravleniya : otechestvennyj i zarubezhnyj opyt // Nauchno-prakticheskij elektronnyj zhurnal Alleya Nauki. 2019. № 2(29). – URL : Alley-science.ru.

6. Kosogova, K. I. Aktual'nye problemy strategicheskogo planirovaniya v Rossijskoj federacii (po itogam proshedshego v Sankt-Peterburge XV obshcherossijskogo foruma «Strategicheskoe planirovanie v regionah i gorodah Rossii») // Vlast'. 2016. T. 24. № 11. S. 223–224; 44.

7. Krasnikova, T. S., Maracha, V. G. Problemy вовлечения obshchestvennosti v process strategicheskogo planirovaniya v Rossii : yavlyayutsya li cifrovye tekhnologii vyhodom? // Regional'naya ekonomika. YUg Rossii. 2018. № 1 (19). S. 101–109; 45.

8. Leonov, S. N. Problemy formirovaniya sistemy strategicheskogo regional'nogo planirovaniya v Rossii na sovremennom etape // Trudy Bratskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie. 2018. T. 1. S. 3–8; 47.

9. Oficial'nyj sajt Ministerstva ekonomicheskogo razvitiya RF. 69.

10. Surguladze, V. SH. Strategicheskoe prognozirovanie i planirovanie social'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossijskoj Federacii na sovremennom etape // Gumanitarnye nauki. Vestnik Finansovogo universiteta. 2017. T. 7. № 1 (25). S. 47–53; 56.

11. Federal'nyj zakon ot 28.06.2014g. № 172-FZ o strategicheskome planirovanii v Rossijskoj Federacii (red. ot 31.12.2017g.).

12. Federal'nyj zakon ot 6.10.2003 № 131-FZ ob obshchih principah organizacii mestnogo samoupravleniya v Rossijskoj Federacii.

13. Mintzberg, H., McHugh, A. Strategy formulation in adhocracy / H. Mintzberg, A. McHugh. – Wash. : Administrative Science Quarterly, 1985. No. 30. P. 5.

14. Perspectives for Germany. Our Strategy for Sustainable Development. – Berlin : Federal Government of Germany, 2002.

15. Wilson, I. Strategic Planning for the Millennium : Resolving the Dilemma / I. Wilson // Long Range Planning. 1998. V. 31. No. 4. R. 507–513.