

УДК 332.012

О КООРДИНАЦИИ ПРОЦЕССОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И МОНОГОРОДОВ, РАСПОЛОЖЕННЫХ НА ЕГО ТЕРРИТОРИИ

Иван А. Антипин¹.@

¹ Уральский государственный экономический университет, 620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта / Народной Воли, 62/45
@ aia87@mail.ru

Поступила в редакцию 02.03.2018. Принята к печати 17.04.2018.

Ключевые слова: стратегическое планирование, регион, муниципальное образование, моногорода, диверсификация.

Аннотация: В статье анализируются современные проблемы координации процессов стратегического планирования субъектов Российской Федерации и расположенных на их территории муниципальных образований, в том числе монопрофильных, с учетом реализации положений федерального закона от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Доказывается объективная необходимость выработки новых подходов к стратегическому планированию в монопрофильных муниципальных образованиях с учетом стратегических перспектив развития регионов. Выделены основные проблемы современной практики стратегического планирования, раскрыты содержательные направления интеграции целей, задач, мероприятий стратегического развития регионов (субъектов РФ) со стратегическими ориентирами муниципальных образований, в том числе монопрофильных. Предложены механизмы координации процессов стратегического планирования субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, расположенных на их территориях. Результаты могут быть использованы органами власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления при разработке документов стратегического планирования.

Для цитирования: Антипин И. А. О координации процессов стратегического планирования субъекта Российской Федерации и моногородов, расположенных на его территории // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2018. № 3. С. 55–61. DOI:10.21603/2500-3372-2018-3-55-61.

Стратегическое планирование является неотъемлемым атрибутом современной теории и практики управления территориями – странами, регионами и муниципальными образованиями. Стратегический подход позволяет сформировать целостное видение будущего, создать системную синергию усилий различных субъектов, обосновать место объекта управления в крупных социально-экономических системах, понять, как он будет вписан в современный сложный мир [1, с. 23–25]. В современной России за относительно короткий по историческим меркам срок уже накоплен существенный опыт в стратегическом планировании и управлении субъектами федерации и муниципальными образованиями (городскими округами, муниципальными районами). Однако реалистичность документов стратегического планирования, качество их составления, потенциал в решении социально-экономических, территориальных, пространственных проблем справедливо оценивается многими учеными и практиками критически, имеется множество значимых проблем.

Одной из существенных проблем продолжает оставаться несогласованность документов стратегическо-

го планирования различных регионов между собой и с документами федерального уровня [2, с. 150]. Одним из слабых мест стратегического управления был и остается мониторинг выполнения планов и программ, достижения запланированных показателей [3]. Нельзя не согласиться с тем, что унифицированный подход к разработке документов стратегического планирования не может учесть специфики и глубоких различий разных регионов [4, с. 191]. Однако общие методические подходы, формирующие «канву» документов стратегического планирования, порядок их разработки и т. д. сегодня необходимы.

Перечень проблем можно продолжать, но в современных условиях особую актуальность приобретает именно согласование, координация документов стратегического планирования между собой как на одном управленческом уровне, так и на разных – федеральном, региональном и межрегиональном, муниципальном и межмуниципальном. Специфические сложности возникают перед регионами, на территории которых доминируют монопрофильные муниципальные образования. Они, с одной стороны, во многом определяют

специфику регионального экономического развития и место в разделении труда, а с другой стороны – являются источником хорошо известных рисков и проблем. Типичными примерами субъектов Российской Федерации с преобладанием монопрофильных муниципальных образований являются Свердловская, Челябинская, Кемеровская, Нижегородская области, республики Карелия и Хакасия.

Можно с уверенностью утверждать, что проблемы моногородов – это проблемы региона, на территории которого они расположены, и наоборот, серьезные стратегические цели региона не могут быть реализованы без адекватных стратегических преобразований в развитии моногородов. Для этого необходим единый подход к формированию стратегии развития региона и муниципальных образований, расположенных на его территории, его моногородов на системной основе с учетом различных интересов. Однако до настоящего времени научно-практическая проблема координации стратегического планирования регионов и их моногородов практически не рассматривалась исследователями.

Активизация научного и практического интереса к управлению моногородами началась в 2008–2009 гг., к настоящему времени определены теоретические и прикладные основы преобразования экономики моногородов, в том числе на стратегическом уровне [1; 5–7]. Реализация требований Федерального закона от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» обусловила активизацию работы над документами стратегического планирования регионального и муниципального уровней. Предполагается, что в большинстве из них данный процесс должен быть завершён к 01.01.2019. Вместе с тем продолжается работа по стратегическому развитию моногородов. Реализуется приоритетная программа «Комплексное развитие моногородов», запущен институт «территории опережающего социально-экономического развития», проведено специальное обучение проектных команд по развитию моногородов на базе школы управления «Сколково» и т. д.

Однако эти процессы идут «параллельно», без необходимого согласования и координации по субъекту управления, целям, ресурсам, методологии и инструментарию. Безусловно, определенные контакты и поиск «точек соприкосновения» между органами власти субъекта федерации, местного самоуправления, бизнесом, местным сообществом, институтами развития присутствуют. Но такая практика в настоящее время в должной мере не систематизирована и не формализована.

Все это приводит к ряду проблем:

1. ограниченные финансовые, материальные и кадровые ресурсы используются без учета потенциала синергии и в разных направлениях, региональные программы и проекты не всегда в достаточной степени ориентированы на моногорода и наоборот;

2. отсутствует единое понимание целей региона и монопрофильных муниципальных образований как равноуровневых социально-экономических систем и их подсистем, что приводит к недостаточной согласованности управленческих решений;

3. стратегическое видение, миссия и будущий облик субъекта федерации и монопрофильных образований в его составе по-разному воспринимаются в региональном центре и моногородах, в результате чего не удается согласовать интересы различных субъектов и определить единые позиции, работать на общий результат;

4. не совпадают временные рамки разработки документов стратегического планирования региона и монопрофильных муниципальных образований, что крайне неблагоприятно отражается на системе управления не только в организационном, но и в сущностном (стратегическом) аспектах.

В конечном счете стратегическая диверсификация как магистральное направление социально-экономического развития моногородов в недостаточной степени отражается в «общерегиональной повестке», может «выбиваться» из общего видения будущего региона. Напротив, стратегические цели региона, где также в большинстве случаев важна диверсификация экономики, в недостаточной степени опираются на конкретные направления и задачи развития монопрофильных муниципальных образований. Безусловно, в регионах, где моногородов немного и они не играют определяющей роли в структуре экономики, указанная проблема не является столь острой и первоочередной. Но в ряде субъектов Российской Федерации, названных выше, экономическое развитие в немалой степени зависит от развития моногородов.

Исходя из требований федерального законодательства к документам стратегического планирования субъектов Российской Федерации, можно предложить некоторые характеристики интеграции региональных стратегий со стратегиями монопрофильных муниципальных образований (см. таблицу).

Данные таблицы показывают целесообразность координации стратегий развития регионального уровня и стратегий (в большинстве случаев – диверсификации экономики) моногородов. Управление развитием моногородов самым серьезным образом выходит за рамки вопросов местного значения и требует вовлечения ряда субъектов разных уровней, с синергетическим использованием имеющихся у них ресурсов. Например, такие моногорода, как Новокузнецк, Набережные Челны, Магнитогорск, Нижний Тагил, Череповец, Нижнекамск и др. играют существенную роль в экономике своих регионов. Например, в Кемеровской области в монопрофильных муниципальных образованиях проживает большинство населения (около 70 %). В таких случаях стратегическое управление моногородами – по сути, и есть стратегическое управление регионом.

Активизация практики стратегического преобразования моногородов вновь произошла в 2016–2017 гг. после ряда инициатив федеральных органов власти (можно говорить о «второй волне» активности федерального центра в отношении монопрофильных му-

ниципальных образований). В частности, в 2016 г. запущен процесс создания территорий опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР) в монопрофильных муниципальных образованиях. Одними из первых статус ТОСЭР в 2016 г. получили Юрга,

Анжеро-Судженск (Кемеровская область), Красногвардейск (Свердловская область), Набережные Челны (Республика Татарстан), Тольятти (Самарская область), Надвоицы (Республика Карелия).

Таблица. Некоторые характеристики интеграции документов стратегического планирования субъекта Российской Федерации и монопрофильных муниципальных образований

Table. Some Characteristics of Integration of Strategic Planning Documents in the Territorial Subjects and Monoprofile Municipal Units of the Russian Federation

Ключевые элементы документа стратегического планирования в субъекте Российской Федерации	Место монопрофильных муниципальных образований в системе стратегического планирования региона	Элементы стратегического планирования монопрофильных муниципальных образований
<p>Стратегия социально-экономического развития региона, в т. ч.:</p> <ul style="list-style-type: none"> – приоритеты, цели, задачи, направления социально-экономического развития; – показатели достижения целей; – ожидаемые результаты; – финансовые ресурсы 	<p>Как правило, требуется синхронная диверсификация экономики региона и муниципальных образований, на муниципальном уровне могут быть уточнены типы диверсификации (центрическая, вертикальная, конгломеративная и др.). Необходимо согласование целей и показателей развития (в частности, на основе каскадирования показателей вышестоящего уровня на ниже стоящий). Предусматривается рационализация использования ресурсов развития моногорода на основе целей субъекта в целом для реализации соответствующих проектов</p>	<p>Приоритеты, цели и конкретные задачи диверсификации экономики. Показатели диверсификации экономики. Финансовые, организационные, кадровые ресурсы монопрофильного муниципального образования</p>
<p>Прогноз социально-экономического развития региона на долгосрочный период, в т. ч.:</p> <ul style="list-style-type: none"> – определение вариантов развития; оценка факторов и ограничений экономического роста; – направления социально-экономического развития; – основные показатели развития региона, показатели развития транспортной и энергетической инфраструктур 	<p>Варианты развития региона на стадии прогнозирования должны прорабатываться с учетом тех или иных комбинаций ситуаций, складывающихся в моногородах (часть диверсифицируется, часть – частично, часть не удастся диверсифицировать). Факторы и ограничения роста, развития (диверсификации) также должны рассматриваться отдельно по муниципальным образованиям или их группам. Развитие транспортно-логистической и энергетической инфраструктуры планируется с учетом федеральных проектов по инфраструктуре моногородов</p>	<p>Варианты развития моногорода (варианты диверсификации, степень диверсификации), степень их влияния на региональный сценарий стратегического развития. Факторы и ограничения диверсификации конкретного моногорода (региональные и местные). Проекты по развитию инфраструктуры с учетом помощи федерального центра</p>
<p>Прогноз социально-экономического развития на среднесрочный период, в т. ч.:</p> <ul style="list-style-type: none"> – оценка факторов и ограничений экономического роста; – направления социально-экономического развития и целевые показатели одного или нескольких вариантов, включая количественные показатели и качественные характеристики 	<p>Роль и место монопрофильных муниципальных образований в среднесрочном прогнозе аналогична долгосрочному, но ориентированы на более короткий промежуток времени</p>	<p>Варианты развития моногорода в экономическом пространстве региона на среднесрочный период, как этап реализации стратегии диверсификации в целом. Факторы, условия и привлекаемые ресурсы для диверсификации экономики на среднесрочный период</p>

Ключевые элементы документа стратегического планирования в субъекте Российской Федерации	Место монопрофильных муниципальных образований в системе стратегического планирования региона	Элементы стратегического планирования монопрофильных муниципальных образований
<p>План мероприятий по реализации стратегии, в т. ч.:</p> <ul style="list-style-type: none"> – цели и задачи для каждого этапа реализации стратегии; – показатели реализации; – комплексы мероприятий и перечень государственных программ, обеспечивающих достижение целей 	<p>Цели и задачи диверсификации монопрофильных муниципальных образований во взаимной связи со стратегическими целями региона (в число которых, как правило, будет входить диверсификация). Показатели диверсификации монопрофильного муниципального образования с учетом показателей региона в целом (должен быть предусмотрен механизм согласования и координации целей различных уровней, например их каскадирование).</p> <p>Территориальное распределение мероприятий государственных программ по муниципальным образованиям должно согласовываться с целями и сценариями развития региона. Также целесообразно согласование и выстраивание в единой логике мероприятий, программ регионального и муниципального уровня на основе механизмов координации, согласованного развития</p>	<p>Текущие цели и задачи диверсификации экономики и повышения качества жизни, показатели их выполнения.</p> <p>Мероприятия по диверсификации экономики, повышению качества жизни граждан, реализация региональных программ на муниципальных уровнях, муниципальные программы</p>

В границах ТОСЭР устанавливается особый правовой режим предпринимательской и иной деятельности, устанавливаются нулевые ставки налога на прибыль и имущество организаций на первые 5 лет (затем – льготные ставки), первые 3 года может не взиматься земельный налог, снижается уровень страховых взносов. Предполагается предоставление льготных займов и обеспечение объектами инфраструктуры. Идея создания ТОСЭР заключается в формировании условий для привлечения малого и среднего бизнеса, не связанного с традиционными видами экономической деятельности в моногороде, что обуславливает диверсификацию его экономики. ТОСЭР формируются на срок до 10 лет, который впоследствии может быть продлен еще на 5 лет.

Позитивно оценивая саму идею, замысел ТОСЭР, необходимо подчеркнуть, что в существующем виде они практически никак не интегрированы в стратегии развития регионов (которые в настоящий период еще только разрабатываются (актуализируются)). В то же время ТОСЭР самым существенным образом влияют и на экономическое развитие региона, и на перемещение факторов производства, и на место территории в системе разделения труда. Кроме того, создание ТОСЭР имеет не только преимущества, существуют угрозы неравной конкуренции муниципальных образований, формального перемещения бизнеса в погоне за налоговыми льготами.

Анализируя место сложившихся ТОСЭР в стратегиях регионов, представляется возможным выделить следу-

ющие формы их интеграции в видение будущего и целевые показатели субъектов Российской Федерации.

1. ТОСЭР как основа социально-экономического и пространственного развития региона или его части на базе пространственной концентрации существующих и новых предприятий, пользующихся положительными эффектами близкого расположения. В стратегии развития региона должны находить отражение новые бизнес-территории с высокой концентрацией экономической активности, обладающие, как правило, наибольшим потенциалом и скоростью роста. Типичными их примерами могут быть кластеры, агломерации, другие прогрессивные формы пространственного развития. ТОСЭР также могут выступить в подобной роли, кроме того, именно здесь существует потенциал кластерного развития цепочек создания добавленной стоимости, комбинирования существующих производств для получения синергетического эффекта. Другая возможная форма интеграции ТОСЭР в региональную стратегию – выравнивание чрезмерной пространственной неоднородности экономики региона. ТОСЭР может способствовать сохранению и расширенному воспроизводству ресурсов, экономической активности на тех территориях региона, которые подвергаются риску вытеснения на периферию.

2. ТОСЭР как перспективный производитель инновационных, несырьевых товаров, работ, услуг, обладающих значительной добавленной стоимостью и способствующих укреплению конкурентоспособности региона, увеличению экспортного потенциала,

повышению экономической устойчивости. Поскольку в основе создания ТОСЭР лежит целевая установка на новый производственный бизнес, то его продукты должны выходить на национальный и мировой рынки, существенно меняя рыночные позиции региона. Например, ТОСЭР Краснотурьинска (Свердловская область) предполагает развитие производств минеральных добавок к сельскохозяйственным кормам, почвенных кондиционеров и сорбентов, неорганических пигментов, медицинского оборудования. В ТОСЭР Анжеро-Судженска (Кемеровская область) развивается мукомольно-крупяное производство, выпуск пенополистеролбетона, глубокая переработка леса. Это во многом новые производства не только для монопрофильного муниципального образования, но и региона в целом, которые позволяют пересмотреть свое место на национальном и, возможно, мировом рынках.

3. ТОСЭР как механизм продвижения региона в системе конкуренции за инвестиции, человеческий капитал, компетенции и другие факторы экономического роста. В современной экономике территории активно конкурируют между собой, что отражено, например, в концепции «регионального маркетинга». ТОСЭР с весьма благоприятными условиями для бизнеса может послужить катализатором повышения привлекательности территории, «эффект притяжения» в определенной степени распространится и на регион в целом.

4. ТОСЭР способствует максимально полному использованию местных ресурсов экономического роста, локализованных в моногороде, что в принципе соответствует основным положениям теории эндогенного роста и обуславливает вовлечение в хозяйственный оборот ныне незадействованных факторов производства.

Учитывая вышеизложенное, формирование и развитие ТОСЭР следует интегрировать в процессы стратегического планирования региона. С точки зрения перспективы, более рационально ориентировать стратегию субъекта Российской Федерации на потенциальное создание ТОСЭР в тех или иных монопрофильных муниципальных образованиях с учетом общего видения стратегического развития региона.

Для координации стратегий развития субъектов РФ монопрофильных муниципальных образований, расположенных на их территории, необходимо использование определенных управленческих механизмов, которые позволяют согласовывать и корректировать цели, задачи, показатели, мероприятия. Один из традиционных механизмов управленческой координации, раскрытый, в частности, в трудах Г. Минцберга – это стандартизация, т. е. внедрение единых правил и принципов работы, обязательных для всех участников процесса и обеспечивающих совместимость результатов труда (неважно, физического или управленческого) [8].

На региональном уровне целесообразна разработка единого видения структуры и содержания документов стратегического планирования муниципальных образований, включая монопрофильные. Безусловно, чрезмерно детальная регламентация нецелесообразна в силу высоких временных затрат и необходимости

учета особенностей неоднородных муниципальных образований. Тем не менее вполне рациональна идея о разработке примерной структуры документов стратегического планирования городских округов и муниципальных районов по таким разделам, как видение будущего муниципального образования, основные цели и задачи, перечень показателей эффективности и т. д. Это позволит использовать единые форматы документов и упростит процесс обмена информацией.

Другой перспективный механизм – это каскадирование стратегических целей и показателей с регионального на межмуниципальный и муниципальный уровень. Данный механизм был разработан в рамках концепции сбалансированной системы показателей для формирования индикаторов работы подразделений, отделов, персонала на основе общекорпоративных целей и количественных показателей [9]. Идея каскадирования заключается в том, что недостаточно внедрить систему стратегических целей и показателей сложной многоуровневой системы только на верхнем уровне, нужна проекция на уровень каждой из подсистем. Данный тезис весьма актуален и для региональных социально-экономических систем.

Например, системы целей и показателей для части муниципальных образований могут быть близки к региональным установкам. Это актуально при наличии сравнительно небольшого числа однородных муниципальных образований. В другой ситуации муниципальные образования могут разрабатывать собственные стратегические цели и показатели, которые интегрируются в общерегиональные путем агрегации (математических операций сложения, расчета среднего и т. п.), либо более сложным содержательным путем. Может быть актуален также гибридный подход, когда часть муниципальных образований заимствует цели и показатели с регионального уровня и рассчитывает свой непосредственный вклад в них, а другая часть – планирует свои цели и показатели, косвенно способствующие достижению стратегических целей региона.

В Свердловской области имеется уникальный, передовой опыт формирования и реализации документов стратегического планирования. На базе аппарата полномочного представителя Президента Российской Федерации в Уральском федеральном округе и Правительства Свердловской области в 2016 г. сформирована и функционирует Единая методическая площадка стратегического планирования для выработки единых подходов к разработке документов стратегического планирования всех уровней, на основе координации систем федерального, регионального и муниципального стратегического планирования и управления (Протокол совещания у заместителя полномочного представителя Президента Российской Федерации в Уральском федеральном округе в составе рабочей группы по стратегическому планированию и региональному развитию в Уральском федеральном округе от 01.07.2016 № 12).

Протоколом заседания Единой методической площадки стратегического планирования и развития в Уральском федеральном округе при заместителе полномочного представителя Президента Россий-

ской Федерации в Уральском федеральном округе А. П. Моисеева от 14.11.2016 № 22 утверждены Единые методические подходы к формированию документов стратегического планирования всех уровней, а также необходимые условия формирования и реализации стратегии любого управленческого уровня, предложенные заместителем губернатора Свердловской области А. Г. Высокинским [10].

Продолжая работу над методическим обеспечением процессов разработки документов стратегического планирования, в 2017 г. в Свердловской области были разработаны и утверждены методические рекомендации по разработке (актуализации) стратегий социально-экономического развития муниципальных образований, расположенных на территории Свердловской области [11]. В настоящее время осуществляется разра-

ботка (актуализация) стратегий муниципальных образований, в том числе монопрофильных, в соответствии с утвержденными методическими рекомендациями.

Стратегия социально-экономического развития должна представлять собой научно-обоснованный и практико-ориентированный документ, определяющий ориентиры развития, всесторонне учитывающий специфику территории и ее конкурентные возможности на долгосрочную перспективу.

Одним из условий успешности реализации документов стратегического планирования являются единые методические подходы, применяемые на всех управленческих уровнях. И, безусловно, необходима четкая координация стратегического развития разных типов территориальных образований как одного, так и разных управленческих уровней.

Литература

1. Анимича Е. Г., Бочко В. С., Пешина Э. В., Анимича П. Е. Концептуальные подходы к разработке стратегии развития монопрофильного города. Екатеринбург: Издательство Уральского государственного экономического университета, 2010. 81 с.
2. Худеева В. В. Управление развитием региона: проблемы и задачи стратегического планирования // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2008. № 2. С. 147–151.
3. Ершов К. О. Проблемы стратегического управления развитием регионального промышленного комплекса // Российское предпринимательство. 2014. Т. 15. № 9. С. 89–94.
4. Новоселов А. С., Маршалова А. С. Актуальные проблемы разработки стратегии социально-экономического развития региона // Вестник Кузбасского государственного технического университета. 2017. № 3. С. 189–197.
5. Дидык В. В., Рябова Л. А. Моногорода российской Арктики: стратегии развития (на примере Мурманской области) // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2014. № 4. С. 84–99.
6. Иванова О. П., Антонов Г. Д. ТОСЭР в моногородах // ЭКО. 2017. № 3. С. 120–133.
7. Ускова Т. В., Иогман Л. Г., Ткачук С. Н., Нестеров А. Н., Литвинова Н. Ю. Моногород: управление развитием. Вологда: Институт социально-экономического развития территорий РАН, 2012. 220 с.
8. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2004. 512 с.
9. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 304 с.
10. Региональная экономика: вызовы, приоритеты, стратегические ориентиры: монография / под ред. Я. П. Силина. Екатеринбург: Издательство Уральского государственного экономического университета, 2017. 327 с.
11. О методических рекомендациях по разработке (актуализации) стратегий социально-экономического развития муниципальных образований, расположенных на территории Свердловской области. Постановление Правительства Свердловской области от 30 марта 2017 г. № 208-ПП. Режим доступа: <http://arti.midural.ru/uploads/file/ЕКО/208-ПП%20О%20методических%20рекомендациях%20по%20разработке%20стратегий.pdf> (дата обращения: 03.04.2017).

COORDINATION OF STRATEGIC PLANNING PROCESSES IN THE REGIONS AND MONOCITIES OF THE RUSSIAN FEDERATION

Ivan A. Antipin¹.@

¹ Ural State University of Economics, 62/45, 8 Marta/Narodnoi Voli St., Ekaterinburg, Russia, 620144
@aia87@mail.ru

Received 02.03.2018. Accepted 17.04.2018.

Keywords: strategic planning, region, municipality, monocities, diversification.

Abstract: The article features the current problems of coordination of the strategic planning processes within the subjects of the Russian Federation and municipal entities located on their territory, including mono-profile ones. The study takes into account Federal Law No. 172-FZ, June 28, 2014: «Strategic Planning in the Russian Federation». The research has proved objective necessity for new approaches to strategic planning

in mono-profile municipal entities, taking into account the strategic prospects for the development of the regions. It identifies the main problems of the modern practice of strategic planning and reveals the substantive areas of integration of goals, tasks, measures of strategic development of the regions (subjects of the Russian Federation) with strategic orientations of municipal entities, including monoprofile ones. The author establishes some mechanisms of coordination of the strategic planning processes of the subjects of the Russian Federation and municipalities located on their territories. The results can be used by the authorities of the constituent entities of the Russian Federation and local governments when developing strategic planning documents.

For citation: Antipin I. A. O koordinatsii protsessov strategicheskogo planirovaniia sub»ekta Rossiiskoi Federatsii i monogorodov, raspolozhennykh na ego territorii [Coordination of Strategic Planning Processes in the Regions and Monocities of the Russian Federation]. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*, no. 3 (2018): 55–61. DOI:10.21603/2500-3372-2018-3-55-61.

References

1. Animitsa E. G., Bochko V. S., Peshina E. V., Animitsa P. E. *Kontseptual'nye podkhody k razrabotke strategii razvitiia monoprofil'nogo goroda* [Conceptual approaches to the development of a strategy for the development of a single-city city]. Ekaterinburg: Izdatel'stvo Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta, 2010, 81.
2. Khudeeva V. V. Upravlenie razvitiem regiona: problemy i zadachi strategicheskogo planirovaniia [Management of the development of the region: problems and tasks of strategic planning]. *Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye nauki = Bulletin of the University of Tambov. Series: Humanities*, no. 2 (2008): 147–151.
3. Ershov K. O. Problemy strategicheskogo upravleniia razvitiem regional'nogo promyshlennogo kompleksa [Problems of strategic management of the development of the regional industrial complex]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Entrepreneurship*, 15, no. 9 (2014): 89–94.
4. Novoselov A. S., Marshalova A. S. Aktual'nye problemy razrabotki strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiia regiona [Actual problems of developing a strategy for socio-economic development of the region]. *Vestnik Kuzbasskogo gosudarstvennogo tehniceskogo universiteta = Bulletin of the Kuzbass State Technical University*, no. 3 (2017): 189–197.
5. Didyk V. V., Riabova L. A. Monogoroda rossiiskoi Arktiki: strategii razvitiia (na primere Murmanskoi oblasti) [Monotowns of the Russian Arctic: development strategies (the case of the Murmansk region)]. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz = Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, no. 4 (2014): 84–99.
6. Ivanova O. P., Antonov G. D. TOSER v monogorodakh [Territories of advanced socio-economic development in single-industry towns]. *EKO = ECO*, no. 3 (2017): 120–133.
7. Uskova T. V., Iogman L. G., Tkachuk S. N., Nesterov A. N., Litvinova N. Iu. *Monogorod: upravlenie razvitiem* [Mono-city: development management]. Vologda: Institut sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiia territorii RAN, 2012, 220.
8. Mintsberg G. *Struktura v kulake: sozdanie effektivnoi organizatsii* [Structure in fives: Designing effective organizations]. Saint-Petersburg: Piter, 2004, 512.
9. Kaplan R., Norton D. *Sbalansirovannaia sistema pokazatelei. Ot strategii k deistviu* [Balanced scorecard. From strategy to action]. Moscow: Olimp-Biznes, 2006, 304.
10. *Regional'naia ekonomika: vyzovy, priority, strategicheskie orientiry* [Regional economy: challenges, priorities, strategic landmarks]. Ed. Silin Ya. P. Ekaterinburg: Izdatel'stvo Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta, 2017, 327.
11. *O metodicheskikh rekomendatsiakh po razrabotke (aktualizatsii) strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiia munitsipal'nykh obrazovani, raspolozhennykh na territorii Sverdlovskoi oblasti* [About methodical recommendations about development (updating) of strategy of social and economic development of municipal units located in the territory of the Sverdlovsk region]. Resolution of the government of Sverdlovsk region of March 30, 2017, No. 208-PP. Available at: <http://arti.midural.ru/uploads/file/EKO/208-ПП%20О%20методических%20рекомендациях%20по%20разработке%20стратегий.pdf> (accessed 03.04.2017).