

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В СЕВЕРНЫХ МУНИЦИПАЛИТЕТАХ РОССИИ¹

Серова Н.А.*

Аннотация

В статье рассмотрен опыт стратегического управления и планирования социально-экономического развития муниципальных образований российского Севера и Арктики за период 2000–2012 гг. Было исследовано 108 муниципальных образований, где численность населения составляет от 20 до 100 тыс. человек, расположенных на территориях, относящихся к районам Крайнего Севера и приравненных к ним местностям. Выяснилось, что за период 2000–2012 гг. стратегический подход к управлению социально-экономическим развитием применялся в 44 северных муниципалитетах, т.е. местными властями были приняты стратегические документы, которые были размещены на официальных Интернет-сайтах местных администраций, что позволило группировать их по дате принятия.

В первую и вторую группы вошли документы, принятые в начале и середине 2000-х гг., поэтому помимо степени полноты стратегических документов (наличие миссии, целей, задач, сценариев развития и др.) мы смогли провести анализ достижения контрольных показателей реализации стратегий. В третью группу вошли стратегические документы, принятые недавно, поэтому была проведена лишь оценка степени полноты стратегических документов, а также выделены особенности стратегий развития некоторых муниципалитетов. Анализ по всем трем группам показал, что при разработке стратегических документов местные власти сталкиваются с проблемами, решение большинства которых мало от них зависит: отсутствие нормативно-правового, информационного и кадрового обеспечения; отсутствие универсальной методики стратегического планирования городского развития; недостаточность доходных источников местных бюджетов из-за изменений налогового и бюджетного законодательства. В части содержания стратегических документов также существует ряд проблем: низкое качество разработанных стратегий, оптимистичный и/или непубличный характер и др. Результаты исследования могут быть использованы региональными и муниципальными органами власти как при оценке качества разработанных стратегий, так и при формировании и усовершенствовании создаваемых стратегий развития.

Ключевые слова: стратегическое управление; стратегическое планирование; стратегия развития; стратегический план; социально-экономическое развитие; муниципальные образования; Север РФ.

* Наталья Александровна Серова – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Института экономических проблем им. Г.П. Лузина КНЦ РАН. E-mail: serova@iep.kolasc.net.ru
Адрес: 184209, Россия, Мурманская область, г. Апатиты, ул. Ферсмана, 24а, Институт экономических проблем им. Г.П. Лузина КНЦ РАН.

¹ Исследование проведено при поддержке гранта Минобрнауки в рамках реализации ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России», № 2012-1.2.1-12-000-3002-007, «Формирование стратегических приоритетов развития российской Арктики».

С развитием местного самоуправления российские города получили возможность самостоятельно определять стратегию своего социально-экономического развития. Первым в России опытом разработки стратегического документа городского развития стал Стратегический план Санкт-Петербурга. Его появление послужило стимулом к разработке стратегических документов во многих крупных городах (Екатеринбург, Казань, Омск и др.), а в дальнейшем и в малых городах страны.

Однако многие российские исследователи отмечали декларативный характер разрабатываемых стратегических документов тех лет [7]. Проводимые в 2010–2012 гг. в Институте экономических проблем им. Г.П. Лузина КНЦ РАН исследования опыта стратегического планирования в городских округах Севера России за десятилетний период, в котором принимал участие автор, подтвердили, что проблема декларативности разрабатываемых стратегических документов по-прежнему остается актуальной [3, с. 144–153; 5, с. 146–162; 8, с. 47–60].

В 2012 г. автором было проведено новое исследование, включающее анализ стратегического планирования не только в городских округах, но и в муниципальных районах с численностью от 20 до 100 тыс. человек. Было исследовано 108 муниципальных образований, расположенных на территориях, относящихся к районам Крайнего Севера и приравненных к ним местностях. Выяснилось, что за период 2000–2012 гг. стратегический подход к управлению развитием применялся в 44 муниципалитетах (в 22 городских округах, в 19 муниципальных районах, в 3 административных центрах муниципальных районов), что позволило группировать их по дате принятия стратегических документов (табл. 1).

Таблица 1

Группировка муниципальных образований по дате принятия стратегических документов городского развития

Группа	Муниципальные образования	Дата принятия, годы	Всего
I	Мурманская область: Апатиты Республика Карелия: Костомукша, Олонецкий р-н Ханты-Мансийский АО: Урай* Ямало-Ненецкий АО: Губкинский*	2002–2004	5
II	Камчатский край: Вилючинск Красноярский край: Дудинка Магаданская область: Магадан Республика Коми: Прилузский р-н Республика Саха: Ленский р-н, Нерюнгринский р-н Сахалинская область: Охинский Ханты-Мансийский АО: Белоярский р-н, Березовский р-н, Кондинский р-н, Лангепас, Нижневартовский р-н, Радужный Ямало-Ненецкий АО: Салехард	2007–2009	14

III	Архангельская область: Вельский р-н, Котлас Мурманская область: Кировск Республика Коми: Воркута, Инта, Княжпогостский р-н, Муниципальный р-н «Печора», Сыктывдинский р-н, Удорский р-н, Усинск, Усть-Куломский р-н, Ухта Республика Саха: Ленск Ханты-Мансийский АО: Нефтеюганский р-н, Нягань, Мегион, Пыть-Ях, Советский р-н, Ханты-Мансийск Ямало-Ненецкий АО: Муравленко, Надым, Пуровский Мурманская область: Мончегорск, Печенгский р-н Ямало-Ненецкий АО: Лабытнанги	2010–2012 в разработке	25
-----	---	---	----

Примечания: * В 2012 г. началась разработка новых стратегических документов.

1. К настоящему моменту в двух муниципальных образованиях (г. Урай, Олонецкий район Республики Карелия) срок реализации стратегий истек.
2. В трех муниципалитетах (г. Лабытнанги, г. Мончегорск, Печенгский район Мурманской области) процесс разработки стратегического документа начался только в конце 2012 г., т.е. местными властями предпринимаются попытки использовать стратегический подход к управлению развитием подведомственной им территории, однако утвержденный стратегический документ пока отсутствует.

Дальнейшее исследование основывалось на стратегических документах, представленных на официальных Интернет-сайтах местных администраций, и включало в себя анализ достижения контрольных показателей реализации стратегии.

В *первую группу* вошли стратегические документы пяти северных муниципальных образований (табл. 2): г. Костомукша (Республика Карелия), Олонецкий район (Республика Карелия), г. Апатиты (Мурманская область), г. Губкинский (Ямало-Ненецкий АО), г. Урай (Ханты-Мансийский АО).

Таблица 2

Степень полноты стратегических документов первой группы исследуемых муниципальных образований Севера РФ

№ п/п	Муниципальные образования	Степень полноты, %
1	Костомукша, Республика Карелия	100,0
2	Урай, Ханты-Мансийский АО	100,0
–	<i>вариант 2004 г.</i>	54,5
3	Апатиты, Мурманская область	72,3
4	Губкинский, Ямало-Ненецкий АО	54,5
–	<i>вариант 2003 г.</i>	18,8
5	Олонецкий район, Республика Карелия	–

Как показали проведенные ранее исследования [3, с. 144–153; 8, с. 47–60], наиболее эффективно в первой группе стратегический подход к управлению развитием применяется в Костомукше, где за первый этап реализации «Стратегического плана социально-экономического развития города

Костомукша до 2015 года» было решено большинство поставленных задач. В 2008 г. в Стратегический план были внесены корректировки и принята новая, дополненная версия на период до 2020 г., а в 2011 г., после проведения публичных слушаний утвержден комплексный инновационный план модернизации моногорода Костомукша на период до 2020 г.

Еще одним муниципальным образованием Республики Карелия, разработавшим стратегию своего развития в начале 2000-х гг., стал Олонецкий район. За период реализации Стратегии развития Олонецкого района ее мониторинг не осуществлялся ни разу, тем не менее в документ неоднократно вносились корректировки и дополнения, а на основе существующей Стратегии разрабатывались все муниципальные программы района. В 2009 г. представителями группы стратегического планирования района была дана следующая оценка реализации проектов и мероприятий Стратегии [4]: выполненных и перевыполненных – 95%; близких к выполнению – 2%; невыполненных – 3%.

Другим городом, начавшим применять стратегический подход к управлению развитием в начале 2000-х гг., является г. Апатиты (Мурманская область) [2, с. 750–755; 9]. Главная цель «Стратегии социально-экономического развития города Апатиты Мурманской области до 2015 года» должна была достигаться за счет диверсификации экономики и развития малого бизнеса, развития города как наукограда и развития гражданского общества. Однако основным инструментом достижения главной стратегической цели города было выбрано его развитие как наукограда². По сути, получение статуса наукограда как источника внешнего финансового притока стало самоцелью, а изменившиеся условия (ужесточение законодательных требований к наукоградам, сокращение штатов академических институтов, демографический провал и т.д.), влияющие на получение этого статуса, повлекли за собой пробуксовку всей стратегии [3, с. 147]. Местными властями ни разу не проводился мониторинг реализации стратегии и, несмотря на изменившуюся социально-экономическую ситуацию в стране и регионе, не вносились корректировки. Это говорит о том, что при разработке и реализации стратегии развития города изначально был нарушен основной принцип стратегического планирования – принцип адаптивности, или способности предвидеть изменения внутренней и внешней среды и возможности вносить коррективы в связи с возникновением непредвиденных изменений.

Еще одним городом, начавшим применять методы стратегического управления в начале 2000-х гг., является г. Урай (Ханты-Мансийский АО) – монопрофильный город, где на долю топливно-энергетического комплекса приходится более 95% промышленного производства. Как показали предыдущие исследования [3, с. 148], Стратегия развития Урая не стала документом, серьезно учитываемым в деятельности органов местного самоуправления, и за период ее реализации город достиг только одного из основных стратегических направлений – развития нефтегазового комплекса, осталь-

² В 2004–2005 гг. местными властями предпринималось две попытки разработки программы развития Апатитов как наукограда.

ные задачи достигнуты не были. В 2012 г. в Урае была принята новая «Стратегия социально-экономического развития города Урая до 2020 года».

Последним в первой группе исследуемых муниципальных образований является г. Губкинский (Ямало-Ненецкий АО), где в 2003 г. была принята «Стратегия социально-экономического развития города Губкинский во взаимодействии со Стратегией социально-экономического развития Ямало-Ненецкого АО и Энергетической стратегией России на период до 2020 года». За десятилетний период реализации стратегии в городе произошли значительные изменения, в первую очередь в жилищном строительстве – по объему вводимого жилья в расчете на одного жителя город занимает лидирующую позицию среди муниципальных образований ЯНАО. В 2009 г. был разработан «Комплексный инновационный план модернизации моногорода Губкинский на 2010–2016 годы», в котором были определены стратегические цели и задачи, приоритетные направления развития города, система мероприятий и ожидаемые результаты. Положения инвестиционного плана легли в основу «Стратегии социально-экономического развития города Губкинского до 2020 года», работа над ней началась в 2012 г. В новом документе уже конкретизированы аспекты, касающиеся непосредственно местных особенностей и факторов развития.

Подводя итоги по первой группе городов, можно отметить следующее.

Наиболее успешно стратегический подход к управлению развитием применяется в г. Костомукша, где местные власти не ограничились разработкой стратегии городского развития, а на протяжении всего десятилетия проводили мониторинг ее реализации, вносили корректировки, постоянно информировали общественность о ходе реализации Стратегического плана. Степень полноты Стратегического плана Костомукши составляет 100%, т.е. в него входят такие важные элементы, как миссия, главная цель и приоритетные направления, определен механизм реализации стратегии, разработаны сценарии развития и т.д.

В двух нефтегазовых городах (Урай и Губкинский) в 2012 г. были разработаны новые стратегические документы, учитывающие современные социально-экономические реалии, что говорит о попытках местных властей и далее применять стратегический подход к управлению на подведомственной им территории. Стоит отметить и повышение качества новых стратегических документов указанных городов. Так, если в 2002 г. степень полноты Стратегии развития Урая составляла 54,5%, то новая стратегия включила в себя все необходимые элементы стратегического документа, а степень ее полноты составила 100%.

Апатиты – единственный город, где за десятилетний период не проводились мониторинг и корректировка стратегического документа. Однако именно на основе Стратегии развития Апатитов (степень полноты 72,3%) в городе сложилась действующая система планирования: начиная с 2003 г. разрабатываются трехлетние программы социально-экономического развития города, разработан и утвержден порядок принятия решений о разработке долгосрочных целевых программ.

Во вторую группу вошли 14 муниципальных образований, разработавших стратегические документы в период 2007–2009 гг. (табл. 3).

Таблица 3

**Степень полноты стратегических документов второй группы
исследуемых муниципальных образований Севера РФ**

№ п/п	Муниципальные образования	Степень полноты, %
1	Белоярский район, Ханты-Мансийский АО	90,9
2	Магадан, Магаданская область	81,8
3	Радужный, Ханты-Мансийский АО	81,8
4	Охинский, Сахалинская область	72,7
5	Дудинка, Красноярский край	72,7
6	Прилузский район, Республика Коми	72,7
7	Нижневартовский район, Ханты-Мансийский АО	72,7
8	Ленский район, Республика Саха	63,6
9	Кондинский район, Ханты-Мансийский АО	63,6
10	Березовский район, Ханты-Мансийский АО	63,6
11	Салехард, Ямало-Ненецкий АО	63,6
12	Нерюнгринский район, Республика Саха	54,5
13	Лангепас, Ханты-Мансийский АО	45,5
14	Вилючинск, Камчатский край	27,3

Наиболее успешным, на наш взгляд, является опыт г. Магадана, принявшего в 2007 г. «Стратегический план города Магадана на период до 2020 года». В документе предусмотрено два сценария развития города – позитивный и инерционный. Местным властям за короткий период удалось добиться положительных результатов – уже к 2010 г. по большинству социально-экономических показателей в Магадане обеспечивалась реализация позитивного сценария: было достигнуто превышение контрольных значений позитивного сценария по уровню доходов населения, обороту розничной торговли и платных услуг, объему инвестиций в основной капитал. Следует также отметить, что в Магадане, регулярно проводится мониторинг реализации стратегического плана, а соответствующая информация предоставляется на официальном сайте города. В целом, характеризуя опыт стратегического планирования в Магадане можно оценить его положительно как в части содержания самого стратегического плана, так и в части его реализации.

Также представила интерес «Бюджетная стратегия г. Вилючинска на период до 2023 года» (степень полноты 27,3%). Город является закрытым административно-территориальным образованием (ЗАТО), поэтому наличие военных объектов на территории города, обособленность его инфраструктуры от других территорий, ограничения на въезд создают определенные сложности для экономического развития города и снижают его инвестиционную привлекательность. Вследствие указанных причин бюджет города является высокдотационным, а доходы местного бюджета

не могут обеспечить финансовой потребности решения вопросов местного значения. К приоритетным направлениям в Стратегии Вилючинска отнесены, в частности, развитие человеческого капитала (здравоохранение и образование), расширение инфраструктуры, обеспечивающее как нужды населения, так и развитие производства.

Другие муниципальные образования второй группы столь высоких показателей реализации своих стратегий за пятилетний период не достигли.

В *третью группу* вошли 25 северных муниципалитетов, где стратегические подходы к управлению развитием стали применяться совсем недавно – в период 2010–2012 гг. На этом этапе было разработано и утверждено наибольшее количество стратегических документов – 22, еще три муниципалитета впервые начали разработку своих стратегий социально-экономического развития в конце 2012 г. (табл. 4).

Таблица 4

Степень полноты стратегических документов третьей группы исследуемых муниципальных образований Севера РФ

№ п/п	Муниципальные образования	Степень полноты, %
1	Нягань, Ханты-Мансийский АО	100,0
2	Котлас, Архангельская область	100,0
3	Мегион, Ханты-Мансийский АО	81,8
4	Пуровский район, Ямало-Ненецкий АО	81,8
5	Ханты-Мансийск, Ханты-Мансийский АО	72,7
6	Советский район, Ханты-Мансийский АО	72,7
7	Муравленко, Ямало-Ненецкий АО	72,7
8	Кировск, Мурманская область	72,7
9	Инта, Республика Коми	63,6
10	Ухта, Республика Коми	63,6
11	Воркута, Республика Коми	63,6
12	Сыктывдинский район, Республика Коми	63,6
13	Пыть-Ях, Ханты-Мансийский АО	54,5
14	Удорский район, Республика Коми	45,5
15	Ленск, Республика Саха	45,5
16	Усинск, Республика Коми	36,4
17	Княжпогостский район, Республика Коми	36,4
18	Муниципальный район «Печора», Республика Коми	36,4
19	Усть-Куломский район, Республика Коми	36,4
20	Нефтеюганский район, Ханты-Мансийский АО	–
21	Вельский район, Архангельская область	–
22	Надым, Ямало-Ненецкий АО	–

В связи с тем, что стратегические документы этой группы муниципалитетов приняты недавно, провести анализ достижения контрольных показателей реализации стратегий пока невозможно. Однако можно выделить особенности стратегий развития некоторых городов.

Так, например, в Стратегическом плане развития Нягани, отличающемся высоким уровнем организации подготовки, проведен не только SWOT-анализ конкурентных возможностей внутренней среды, но и STEEPV-анализ внешних факторов развития города.

В стратегии г. Муравленко разработаны механизмы привлечения инвестиций, в частности: создание специального Агентства по работе с инвесторами; назначение специалистов, ответственных за взаимодействие с институтами развития (ВЭБ, Роснано и др.); заключение меморандума между администрацией города и Муравленковским советом предпринимателей; создание Совета по корпоративной социальной ответственности и заключение меморандума по реализации мероприятий в сфере корпоративной социальной ответственности с градообразующим предприятием; создание Фонда развития города Муравленко, куда будут поступать добровольные пожертвования бизнеса и отдельных граждан.

Отдельно можно выделить стратегические документы семи муниципальных образований Республики Коми (г. Воркута, г. Инта, г. Усинск, муниципальный район «Печора», Княжпогостский, Сыктывдинский, Удорский районы), разработанные в соответствии с распоряжением Правительства Республики от 18.06.2010 N 260-р. Концепции имеют одинаковое название («Концепция социально-экономического развития муниципального образования “...” на период до 2020 года») и разработаны в 2009–2012 гг. с учетом методических рекомендаций Министерства экономического развития Республики Коми.

В целом, анализ стратегического планирования за период 2000–2012 гг. в муниципальных образованиях Крайнего Севера РФ выявил ряд проблем, как на этапах разработки стратегических документов и их содержания, так и в части реализации стратегий.

Во-первых, несмотря на соблюдение в большинстве муниципалитетов принципа открытости на этапе разработки стратегий (информировалась общественность, проводились публичные слушания, в некоторых городах проводились опросы общественного мнения и др.), в дальнейшем, как правило, стратегии носили непубличный характер (например, для настоящего исследования не удалось найти полноценный текст стратегических документов г. Надьма, Нефтеюганского и Вельского районов, в нормативно-правовых актах существуют лишь упоминания о принятии стратегий развития в указанных городах). Стратегические документы остальных исследуемых муниципальных образований размещены на официальных сайтах администраций, но в большинстве своем находятся в разделе «экономика» или в разделе нормативно-правовых актов, что существенно затруднило их поиск. Более того, телефонные интервью с представителями местных администраций (в частности, со специалистами отделов экономического развития) показали, что многие из них и сами не знают о наличии у города стратегии развития

(характерным примером является г. Кировск, принявший свою стратегию менее года назад). Лишь в единичных случаях стратегические документы муниципалитетов размещены на главных страницах официальных сайтов администраций, что в полной мере обеспечивает их публичность.

Во-вторых, во многих муниципальных образованиях разработка стратегических документов инициировалась местными властями ради получения дополнительного финансирования из внешних источников (градообразующих предприятий, регионального, федерального бюджетов) или в случае прямого указания региональных властей (например, в муниципалитетах Республики Коми). Как следствие этого, стратегические документы разрабатывались в предельно сжатые сроки, а выбор основных стратегических направлений развития носил чрезмерно оптимистичный характер (например, стратегия развития г. Урай).

В-третьих, ориентация местных властей не на внутренние потребности города, а на внешние во многом обусловила низкое качество разрабатываемых стратегических документов, в первую очередь в части их содержания. Общая методология стратегического планирования городского развития предполагает определение миссии, стратегических целей и приоритетных направлений развития, проведение SWOT-анализа, формулировку целевых показателей, разработку сценариев развития и системы конкретных мероприятий, реализацию стратегического плана и его мониторинг. Анализ показал, что полный спектр необходимых элементов присутствует в стратегических документах лишь четырех муниципалитетов (г. Костомукша, г. Котлас, г. Нягань, г. Урай). При разработке стратегических документов внимание главным образом было уделено формулировке целей и приоритетных направлений, разработке системы мероприятий и механизмов реализации намеченных целей и приоритетов стратегического развития муниципального образования. При этом существенным недостатком в большинстве разработанных стратегических документов явились отсутствие SWOT-анализа, целевых показателей и системы мониторинга, слабость взаимосвязи с федеральными и региональными стратегиями.

В заключение необходимо отметить, что десятилетний опыт стратегического планирования в российских муниципалитетах позволяет утверждать, что оно становится неотъемлемой частью системы муниципального управления. Общей тенденцией для всех городов является активная позиция местных властей на этапе подготовки стратегических документов (привлечение к подготовке стратегического документа общественности и бизнеса, проведение опросов и публичных слушаний и т.д.). В то же время при разработке стратегических документов местные власти сталкиваются с множеством проблем, решение большинства из которых мало от них зависит: отсутствие нормативно-правового, информационного и кадрового обеспечения; отсутствие универсальной методики стратегического планирования городского развития; недостаточность доходных источников местных бюджетов из-за изменений налогового и бюджетного законодательства.

Решение указанных проблем на федеральном уровне позволит успешно осуществлять управление развитием муниципальных образований.

ЛИТЕРАТУРА

1. Баранов С.В. Организационные возможности и ограничения реализации долгосрочных целей и задач социально-экономического развития региона (на примере Мурманской области) // Север и рынок: формирование экономического порядка. – 2009. – № 1. – С. 38–42.
2. Баранов С.В., Скуфьина Т.П., Серова Н.А., Шаталова Т.А. Современные векторы социально-экономического развития арктического региона – Мурманской области через призму истории // Фундаментальные исследования, 2012. – № 11. – С. 750–755.
3. Залкинд Л.О., Серова Н.А. Применение инструментов стратегического управления в малых городах Крайнего Севера РФ // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2011. – № 4. – С. 144–153.
4. Муниципальные стратегии: десять лет спустя / под ред. Б.С. Жихаревича. – СПб.: Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр», 2011. 136 с.
5. Погребняков П.В. Географические особенности в принципах стратегического планирования // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. – 2012. – № 1. – С. 139–143.
6. Региональная экономика и вопросы североведения / под науч. ред. д.э.н., проф. В.С. Селина, д.э.н. Т.П. Скуфьиной: Монография. – Апатиты: Изд-во КНЦ РАН. – 2013. – С. 146–162.
7. Рисин И.Е., Шаталова Е.А. Стратегическое планирование социально-экономического развития городов: зарубежный и российский опыт // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2007. – № 2. – С. 25–32.
8. Северные территории в общероссийском, региональном, муниципальном пространстве: монография / под науч. ред. д.э.н. Т.П. Скуфьиной. – Апатиты: Изд-во КНЦ РАН. – 2012. – С. 47–60.
9. Скуфьина Т.П. Региональная политика и Север России // Север и рынок: формирование экономического порядка. – 2010. – Т. 2. – № 26. – С. 60–64.
10. Ткаченко А.Е. Методы стратегического планирования в управлении современным муниципальным образованием // Вестник РУДН. Серия: Политические науки. – 2010. – № 1. – С. 79–83.

STRATEGIC PLANNING IN THE MUNICIPALITIES OF NORTHERN RUSSIA

Serova Natalia A.

PhD (Economics), senior researcher Institute for Economic Studies of KSC RAS.

E-mail: serova@iep.kolasc.net.ru

Address: Institute for Economic Studies of KSC RAS, 24A Fersmana Str., Apatity 184209, Murmanskaya Oblast, Russian Federation.

Abstract

The article examines the experience of strategic management and planning of socio – economic development of the municipalities of the Russian North and the Arctic region for the period 2000–2012 years. 108 municipalities with a population of 20 to 100 thousand people, situated in the territories belonging to the Far North and equivalent areas has been studied. It has been found that for the period of 2000–2012 a strategic approach to the management of socio – economic development was applied in 44 northern municipalities, local authorities adopted strategic documents, and they were posted on the official Internet- sites of local governments, which allowed to group them by the date of their adoption. The first and second group was composed of the documents adopted in the early and mid 2000s, so in addition to the degree of completeness of strategic documents (the presence of the mission, goals, objectives, scenarios, etc.) we reviewed the benchmarks strategies. The third group includes strategic documents adopted recently, so we carried out only assessment of the completeness of the strategic documents, marked features of the strategies for the development of some municipalities. The analysis of all the three groups showed that in developing strategic documents, local authorities face problems and the solution of the majority of them hardly depending entirely on the local governments: lack of legal, information and personnel security, lack of a universal method for strategic planning of urban development, lack of revenue sources of local budgets. In terms of the contents of the strategy documents there is also a number of problems: a poor quality of the designed strategies, their optimistic and/or non-public nature, etc. The results can be used by regional and municipal authorities, both in the evaluation of the designed strategies, and in the formation and improvement of the development strategies that are being designed.

Keywords: strategic management; strategic planning; strategy development; strategic plan; socio-economic development; municipalities; the North of the Russian Federation.

REFERENCES

1. Baranov S. (2009) *Organizatsionnye vozmozhnosti i ogranicheniya realizatsii dolgosrochnyh tzelej i zadach socialno-ekonomicheskogo razvitiya regiona (na primere Murmanskoy oblasti)* [Organizational capabilities and limitations of the long-term goals and objectives of the socio-economic development of the region (the example of the Murmansk region)], Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo poryadka, no 1, pp. 38–42.

2. Baranov S., Skuf'ina T., Serova N., Shatalova T. (2012) *Sovremennye vektory socialno-ekonomicheskogo razvitiya arkticheskogo regiona – Murmanskoy oblasti cherez prizmu istorii* [Vectors Modern socio-economic development of the Arctic region – the Murmansk region through the lens of history], *Fundamentalnye issledovaniya*, no 11, pp. 750–755.
3. Zalkind L., Serova N. (2011) *Primenenie instrumentov strategicheskogo upravleniya v malyh gorodakh Krajnego Severa RF* [Instruments of public management strategies and their application in small towns in the Far North of Russia], *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya (Public Administration Issues)*, no 4, pp. 144–153.
4. *Munitsipalnye strategii: desyat let spustya* [Municipal strategies: ten years later], ed. by B. Zhikharevich. St. Petersburg: International Centre for Social and Economic Research «Leontief Centre», 2011, 136 p.
5. Pogrebnyakov P. V. (2012) *Geograficheskie osobennosti v principah strategicheskogo planirovaniya* [Geographical features in the principles of strategic planning], *Vestnik Baltijskogo federalnogo universiteta im. I. Kanta*, no 1, pp. 139–143.
6. *Regionalnaya ekonomika i voprosy severovedeniya: monografiya* [Regional economy and the severovedeniya: monograph], scientific ed. by prof. V. Celina, Ph.D. T. Skuf'ina, Apatity: KSC of RAS, 2013, pp. 146–162.
7. Risin I., Shatalova E. (2007) *Strategicheskoe planirovanie socialno-ekonomicheskogo razvitiya gorodov: zarubezhnyj i rossijskij opyt* [Strategic planning of socio-economic development of cities: Russian and foreign experience], *Vestnik VGU, Seriya: ekonomika i upravlenie*, no 2, pp. 25–32.
8. *Severnye territorii v obscherossijskom, regionalnom, munitsipalnom prostranstve: monografiya* [Northern Territories in Russia's national, regional, and municipal space: monograph], scientific ed. by PhD T. Skuf'ina, Apatity: KSC of RAS, 2012, pp. 47–60.
9. Skufyina T. (2010) *Regional'naja politika i Sever Rossii* [Regional policy and the North of Russia], *Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo poryadka*, t. 2, no 26, pp. 60–64.
10. Tkachenko A. (2010) *Metody strategicheskogo planirovaniya v upravlenii sovremennym munitsipalnym obrazovaniem* [Methods of strategic planning in the management of a modern municipality], *Vestnik RUDN, Seriya: Politicheskie Nauki*, no 1, pp. 79–83.