БЛЕСК И НИЩЕТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ФОРМУЛАХ ФЕДЕРАЛЬНОГО ЗАКОНА ОТ 28 ИЮНЯ 2014 ГОДА № 172-ФЗ

Кириллов Л. Г.

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры регионального и муниципального управления Уральского института управления – филиала, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), 620990, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, д. 66, kirillovidom@yandex.ru

УДК 342.9(470)
ББК 67.401.03

Цель. На основе анализа положительного и недостаточного в Законе РФ № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» представить оценки перспектив его реализации и необходимых мер для улучшения дел со стратегическим управлением в органах публичной власти РФ.

Метод. Аксиоматический.

Результаты и практическая значимость. Даны оценки положительных формул Закона и его, по мнению автора, недостатков, которые уменьшают его полезность в практическом управлении территориями; предложены некоторые меры по организации деятельности органов публичной власти при реализации положений Закона и увеличения полезности стратегического планирования как инструмента управления территорией.

Научная новизна. В статье использованы разработки автора по теории и практике стратегического управления, на основе которых и даны оценки и предложены определенные рекомендации.

Ключевые слова: стратегическое планирование, устойчивое социально-экономическое развитие, изменения, политики, реализация стратегии.

SHINE AND POVERTY OF STRATEGIC PLANNING IN THE FORMULA OF FEDERAL LAW OF 28 JUNE 2014 № 172-FL

Kirillov L. G.

Candidate of Sciences (Economy), Associate Professor, Assistant Professor of Regional and Municipal Management Department of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia), 66, 8 marta St., Yekaterinburg, 620990, kirillovidom@yandex.ru

Purpose. Based on an analysis of the positive and insufficient in the Law of the Russian Federation № 172-FL "On the strategic planning in the Russian Federation" to provide assessments of the prospects for its implementation and the necessary measures to improve the situation with strategic management in public authorities of the Russian Federation.

Method. Axiomatic.

Results and practical significance. Positive assessment of the formulas of the Law and, According to the author, the shortcomings that reduce its usefulness in the practical administration of the territory are given; proposed some measures for the organization of public authorities in the implementation of the provisions of the Law and increase the utility of strategic planning as a tool for administration of the territory.

Scientific novelty. The article draws on the author's development of the theory and practice of strategic management, on the basis of which are estimates and proposed certain recommendations.

Key words: strategic planning, sustainable socio-economic development, change, policy, implementation of the strategy.

© Кириллов Л. Г., 2015

Кириллов Л. Г.

Тем, кто любит колбасу и уважает закон,
не стоит видеть, как делается то и другое

Закон № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (далее Закон) после почти 10 лет мученической работы над ним был в 2014 году принят, подписан и вступил в силу [1]. До 1 января 2017 года необходимо разработать установленные Законом документы стратегического планирования согласно плану подготовки и привести в соответствие с Федеральным законом № 172-ФЗ действующие документы стратегического планирования, принятые ранее. Минэкономразвития РФ в качестве «заказчика» данного Закона указывает на следующие причины, определяющие необходимость его принятия, создания упорядоченной системы стратегического планирования [2]:

- документы государственного стратегического планирования не увязаны и не синхронизированы между собой ни по целям и срокам их реализации, ни по уровням государственной власти;
- отсутствие механизма концентрации разнокачественных ресурсов на решение среднесрочных и долгосрочных социально-экономических задач;
- размытость целей и приоритетов социально-экономического развития, обособленность субъектов экономики в достижении целей социально-экономического развития государства.

Создание общегосударственной системы стратегического планирования, обеспечение четкой координации между прогнозами, программами и бюджетными планами, по мнению разработчиков Закона, создает следующие возможности в государственном управлении:

- балансировать планируемые действия, требующие значительных затрат, по ресурсным и организационным возможностям;
- развертывать долгосрочные решения в набор средне- и краткосрочных задач, увязанных между собой и подчиненных общей цели;
- четко ориентировать субъекты Российской Федерации на деятельность, отвечающую интересам страны в целом в соответствии с поставленными целями социально-экономического развития Российской Федерации;
- обозначать долгосрочные ориентиры для бизнеса, позволяющие снизить риски при принятии долгосрочных инвестиционных решений.

Закон подробно обсуждался на XIII Общероссийском форуме «Стратегическое планирование в регионах и городах России», проходившего 27–28 октября 2014 года в Санкт-Петербурге [3]. Отметим, что на форуме в очередной раз было заявлено, что региональные стратегии должны являться обязательным условием разработки соответствующих государственных программ и инвестиционных проектов, софинансируемых за счет бюджетных средств.

По своей основной миссии Закон призван упорядочить стратегическое планирование как деятельность, «направленную на решение задач устойчивого развития и обеспечение национальной безопасности». Закон устанавливает «общеобязательную» иерархию документов стратегического уровня и прописывает некие обязательства по исполнению предусмотренных этими документами планов.

В Законе стратегическое планирование определено как деятельность участников стратегического планирования, система стратегического планирования – как механизм обеспечения согласованного взаимодействия участников стратегического планирования, стратегия социально-экономического развития – как документ стратегического планирования, содержащий систему долгосрочных приоритетов, целей и задач государственного управления (статья 3). При этом документ стратегического планирования определяется как «документированная информация» без упоминания его нормативного значения или статуса управленческого решения, а государственное (муниципальное) управление обозначается как деятельность органов по реализации своих полномочий (Глава 2), но отдельно вводятся и полномочия Участников стратегического планирования как части системы стратегического планирования. Что отличает «участников» от «органов» не уточняется и формулировки многих «полномочий» скорее похожи на перечисление функций и у тех и у других.

В соответствии со статьей 8 Закона основными задачами стратегического планирования являются:

1) координация государственного и муниципального стратегического управления и **мер бюджетной политики** (стратегии не политики?);

2) определение внутренних и внешних условий, тенденций, ограничений, диспропорций, возможностей, включая финансовые, социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, отдельных отраслей и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности Российской Федерации;

3) определение приоритетов социально-экономической политики, целей и задач социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, отдельных отраслей и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности Российской Федерации;

4) выбор путей и способов достижения целей и решения задач социально-экономической политики Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, обеспечивающих наибольшую эффективность использования необходимых ресурсов;

5) формирование и проведение комплекса мероприятий, обеспечивающих достижение целей и решение задач социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации;

6) определение ресурсов для достижения целей и решения задач социально-экономической политики и социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации;

7) координация действий участников стратегического планирования и мероприятий, предусмотренных документами стратегического планирования, по срокам их реализации, ожидаемым результатам и параметрам ресурсного обеспечения;

8) организация мониторинга и контроля реализации документов стратегического планирования;

9) научно-техническое, информационное, ресурсное и кадровое обеспечение стратегического планирования;

10) создание условий, обеспечивающих вовлечение граждан и хозяйствующих субъектов в процесс стратегического планирования.

Отметим, что «задача» есть предписание получить за конкретный срок конкретный результат, если же действие не ограничено во времени, осуществляется постоянно, повторяется раз за разом, то оно обозначается как функция. В соответствии с данными «теоретическими» определениями к «задачам» из всего вышеперечисленного можно отнести только пункты 4 и 10. Отметим, что, например, такая задача как «разработка и защита стратегии» не упоминается.

Документы стратегического планирования подлежат обязательной государственной регистрации в федеральном государственном реестре документов стратегического планирования (статья 12). В целях информационного обеспечения стратегического планирования создается обеспечивающая формирование и обработку данных федеральная информационная система стратегического планирования на основе распределенной информации (статья 14). Реализация стратегии социально-экономического осуществляется путем разработки плана мероприятий с учетом необходимости ресурсного обеспечения, в том числе определенного в соответствии с бюджетным прогнозом. То есть, прежде всего, контроль сверху-вниз и отчетность снизу-вверх.

Для муниципального образования (статья 39) обязательным является разработка, утверждение (одобрение) и реализация в соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации документов стратегического планирования, необходимых для обеспечения бюджетного процесса в муниципальных районах и городских округах (другие муниципальные образования в Законе не упоминаются). «По решению органов местного самоуправления **могут** разрабатываться, утверждаться (одобряться) и реализовываться в муниципальных районах и городских округах стратегия социально-экономического развития муниципального образования и план мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования», то есть стратегии как документ стратегического планирования не обязательны. Отметим, что отсутствие упоминания в Законе поселений и других муниципальных образований, с одной стороны, как бы положительно, поскольку фиксируется их административное отделение от государственного управления. Однако практически это означает, что поселения не будут иметь собственной **официальной** публичной стратегии, должны будут действовать и планировать бюджет в соответствии с планом мероприятий «вышестоящего» района или городского округа и далее соответствующего субъекта федерации. За стремлением к координации деятельности по развитию территории как бы окончательно не исчезло внимание к интересам и развитию домашних хозяйств, человека. Из содержания стратегии муниципального образования как документа исключено определение приоритетов развития, оставлены только цели и задачи. Которые в большинстве будут приходить «сверху», коль скоро система планирования «упорядочена». В стратегическом управлении определение приоритетов и точек развития важнее, чем объявление целей.

В 2009 году Президент РФ издал указ «Об основах стратегического планирования в РФ» (от 12 мая 2009 года № 536), который был под грифом «ДСП» и особо не обсуждался [4]. В этом Указе «стратегическое планирование» – это определение основных направлений, способов и средств достижения стратегических целей устойчивого развития и обеспечения национальной безопасности, а целевая направленность стратегического планирования – это разработка институциональных, организационных и иных **мер** по обеспечению конституционных прав и свобод, высокого качества и уровня жизни российских граждан, по достижению устойчивого развития Российской Федерации и укреплению обороны и безопасности государства **за счет рационального использования**

национальных ресурсов и потенциала гражданского общества России. Куда-то из нового Закона исчезли эти совершенно правильные формулировки.

Понятно, что в основу Закона положено желание навести порядок с территориальным планированием, создать основы для комплексного развития «общих» территорий и рационального использования ресурсов отдельных территорий. В связи с этим навести порядок с бюджетным планированием и принятием государственных программ. Это важно, это очень нужно. Но есть огромный риск, что все может пойти по классическому сценарию, когда хотим как лучше, а выходит боком. В административном и процессуальном плане Закон точен и логичен. Он регламентирует «стратегическую деятельность» и в определенной степени создает необходимое правовое поле для организации согласованных действий по реализации «планов мероприятий» и программ развитий территорий, в том числе вовлекает в стратегические задачи хозяйствующие субъекты. Закон предусматривает, что законодательством субъекта федерации могут разрабатываться стратегии социально-экономического развития части его территории, социально-экономические условия в пределах которой требуют выделения отдельных направлений, приоритетов, целей и задач развития. Закон создает правовые основания для рационального использования ресурсов, включая финансовые, в рамках осуществления государственных программ.

Настораживают следующие моменты. Первое. Стратегическая деятельность в Законе в конечном счете сводится к реализации спланированного комплекса мероприятий, обеспечивающих достижение определенных документом «стратегия» **целей** (то есть стратегии сводятся опять-таки к долгосрочному планированию на основе неких прогнозов). По нашему мнению [5] «цель» в стратегическом планировании не описывает чьи-либо конкретные ожидания или установления, а служит инструментом для оценки соответствия между внутренней и внешней средой или выявления отклонений для своевременного принятия решений. Главное свойство «стратегической цели» не точность и конкретность, а ее компетентность, то есть то, что она признается без критики, не допускает интерпретаций, искажающих ее смысл и назначение? Не требует использования «пропаганды» для своего закрепления в поведении. Стратегию в практике управления не следует рассматривать как диктатуру целей – она прежде всего является инструментом определения точек (институтов) согласия.

Второе. В Законе прослеживается формула, что принятие публичной стратегии создает обязательства для органов власти, в том числе обязательства по инвестированию на основе средств бюджета, но далее по тексту все сводится к документообороту и реализации планов. Контроль за мероприятиями – это не стратегическое управление и не контроль обязательств. Если во времени при реализации «мероприятий» не возникнут необходимые возможности, не будут достаточными способности, не хватит на все средств по тем или иным непредусмотренным причинам, то придется все время менять планы и обвинять всех и вся кроме самих себя.

Третье. Закон не формирует института стратегий как права, направленного против оппортунистического поведения и присвоения правомочий бюрократией. Вообще-то публичные стратегии кроме всего прочего предназначены для согласования усилий различных органов власти в условиях разделения властей и предполагаемой смене лиц, осуществляющих правление, руководителей организаций, осуществляющих функции органов власти. Если программа рассчитана на длительный срок и была принята скажем при одном «властном» мэре, то где гарантии, что она будет столь же приоритетна для сменившего его у руля?

Четвертое. Сегодня в государственном управлении России бюджетные приоритеты и ограничения, решения Минфина (это прослеживается и в Законе) имеют приоритет над решениями любого другого ведомства, включая и Минэкономразвития. Но у Минфина нет и не может быть собственной стратегии в отношении общего экономического или человеческого развития. Бюджетное планирование и бюджетный контроль, «актуализация форм и механизмов обеспечения сбалансированности и устойчивости региональных и муниципальных финансов» – это совершенно иные задачи и функции, чем «упорядоченное» обеспечение социально-экономического развития территорий с самыми различными экономическими и политическими характеристиками. Поможет ли обсуждаемое объединение этих двух министерств? Спорно. Приоритеты все равно надо расставлять. Что важнее: сбалансированность бюджетов или человеческое развитие?

Пятое. В Законе основными документами, в котором отражаются результаты мониторинга реализации документов стратегического планирования, опять-таки обозначены доклады и отчеты, подразумевающие оценки прошлого, того, что было сделано. Привычное планирование на основе опыта, стимулирование на основе ошибок и достижений. И ответственность в Законе предусмотрена не в связи с отказом от обязательств, откровенного их неисполнения, в том числе по причине сопротивление изменениям или оппортунистического поведения, а за нарушение законодательства. Бюрократия торжествует. Стратегический контроль не предполагает оценки фактов по поводу того, правильно или неправильно осуществлялась реализация стратегии. Главное – это контроль изменений и результатов с точки зрения их влияния на будущее, определение и оценка результативности

необходимой корректировки стратегических планов и, прежде всего, политик.

Наконец. Может ли стратегическое планирование как оно представлено в Законе способствовать именно **устойчивому** социально-экономическому развитию? В упомянутом ранее Указе Президента РФ, в отличие от Закона, есть определение устойчивого развития: «гармоничные позитивные **изменения** в важнейших сферах жизнедеятельности личности, общества и государства, обеспечивающие за счет системы целенаправленных и долгосрочных социально-экономических мер **способность** Российской Федерации противодействовать внутренним и внешним угрозам национальной безопасности государства». Если оценки и корректировки базировать на показателях, то в Законе как раз и не наблюдается их интегральности и «стратегичности», важной для принятия решений. Для стратегии – это показатели достижения целей социально-экономического развития, в прогнозах – показатели развития по отдельным видам экономической деятельности, в планах мероприятий – показатели реализации стратегии и их значения, установленные для каждого этапа реализации стратегии. Это все тактика, а не стратегическое управление. Очень важно, чтобы показатели отслеживали не материальные достижения, то есть «играли» на отчетность, пройденный путь, а складывающиеся возможности, приближающиеся изменения и необходимые характеристики потенциала, развитие способностей, то есть смотрели в будущее. Развитие – это необходимые изменения, обеспечивающие за счет определенных мер (политик) достаточную способность.

Предшествующие многочисленные попытки принятия и использования стратегий «социально-экономического развития» привели многих руководителей и должностных лиц публичного управления к убеждению в минимальной практической полезности этих «документов». То, что принятый Закон предлагает рассматривать стратегии не как документы, а как деятельность вовсе не решает эту проблему недоверия, а единственно декларирует обязательный характер реализации плана мероприятий, принятого в соответствии со стратегическим планом, то есть обязывает включать стратегические задачи в привычное решение текущих проблем. При этом привычно забывается, что как научная идея и практическая технология стратегическое управление – это не управление по целям и задачам, которые стоят или ставятся перед организацией как средством их решения, а управление внешней средой, то есть скорее обязательствами, чем целями как элементом внутренней среды. Попытки улучшить показатели внутренней среды без соответствия с требованиями и возможностями, предоставляемыми внешней средой, приведут просто к излишним затратам или снижению ценности активов. Главная особенность стратегий и ее принципиальное отличие от тактических построений в том, что она не подразумевает буквально директивные мероприятия, а проецирует результаты. В процессе движения к намеченным результатам, состояниям мероприятия подбираются **ситуационно**, а не в соответствии с неким, еще и обязательным, планом, при этом планируются, организуются, стимулируются и контролируются изменения.

Закон № 172-ФЗ имеет ключевую составляющую, которая делает его полезным, важным: в Законе прослеживается подход к стратегическому планированию как инструменту развития территорий, а не отдельных организационных объединений или планированию мероприятий, заточенных исключительно под текущую деятельность органов публичной власти по поводу использования средств бюджета. Это существенно меняет устоявшиеся, привычные методы управления в органах публичной власти, в которых сложились предпосылки, ориентированные на управление организациями, организуемыми действиями, а не территориями.

К сожалению, в Законе очень четко проводится положение о стратегическом планировании как средстве достижения целей и решении задач, тогда как главное в стратегии – это инициация и проведение изменений, на которые и должен быть ориентирован «комплекс мероприятий». Точнее, как в Указе Президента РФ – комплекс мер **(**еще точнее – политик**)**. Управление изменениями, осуществляется ли оно через стратегические задачи, отклик на слабые сигналы (предвосхищение событий) или реализацию сдвигов, предусматривает особые процедуры преодоления неизбежного эффекта сопротивления изменениям и организацию стратегического контроля, а сопровождающее выход на изменения управление потенциалом предполагает особую систему оперирования специально создаваемыми активами [5].

В чем заключается ключевая роль стратегий в организации и осуществлении управления? **Без компетентных стратегий организационные системы автоматически устаревают**. Нет другого лекарства против устаревания кроме стратегий, обеспечивающих развитие потенциала (способностей во внутренней среде и возможностей во внешней среде управления). Тактика помогает сохранять функциональные возможности, но требует во времени монотонного увеличения привлекаемых ресурсов. В силу ограниченности ресурсов и закономерного, естественного увеличения энтропии рано или поздно все, что имеет цель, специфично, формально структурировано под назначение или функцию ломается, разваливается, вытесняется. В том числе формальная целеориентированная «долговременная» стратегия. Сколько не латай старый

кафтан, рано или поздно носить его станет невозможно. Прогнозы следуют за стратегиями, а не наоборот. Вне признанной стратегии прогноз – это не управленческое решение, не норма, а публицистика. Что сейчас происходит с «предсказаниями» по поводу курса рубля и ценой на нефть и соответственно с принятием бюджета? Арифметика без смысла и поиска нужных изменений. Только тактика: будут реальные деньги в бюджете – жить будем лучше, не будет «рентных» доходов – будем жить похуже.

Закон предусматривает, что система стратегического планирования должна быть создана к 1 января 2017 года. Что надо сделать сейчас, чтобы блеск этого Закона в очередной раз не обернулся его нищетой, чтобы полезное и нужное для публичного управления дело не превратилось в бессмысленное планирование и еще более бессмысленную отчетность? В принципе очень важно, чтобы у лиц, принимающих решения, сформировалось ясное понимание того факта, что стратегии есть инструмент управления изменениями в среде действий, а не самими ориентированными на некие цели действиями. Стратегическое управление предполагает согласие с задаваемым им видением. Здесь главное – это создание подлинного взаимодействия между органами власти субъекта федерации и органами местного самоуправления, их совместная работа над документами. А не разработка нового закона субъектом федерации и формальное его выполнение на уровне муниципальных образований. При этом необходимо помнить, что в центре внимания субъекта федерации должно быть развитие территории, безопасность и качество жизни, а для муниципальных образований основное – это благополучие домашних хозяйств и рост человеческого капитала.

Для субъекта федерации в рамках применения Закона важно рассмотреть зональное разделение территории и формирование в некоторой степени даже конкурирующих стратегий развития, в том числе на основе использования ресурсов государственных, отраслевых и целевых программ. Каждая из «вышестоящих» стратегий есть политика, на основе которой конструируется «нижестоящая» стратегия. Мы говорим о политиках как о механизме координации стратегической и оперативной деятельности, в отношении которой они действуют как регламентирующие, но отражающие реалии внешней среды, то есть смыслы, ценности, символы, возможности извлечения дохода и получения ресурсов, а не проблемы исполнения функций или предписаний. Недопустимо, чтобы одна стратегия просто «переписывала» другую. Стратегии отдельных муниципальных образований связываются со стратегией субъекта федерации через зональные и межмуниципальные стратегии сих особыми интересами, с учетом их текущего потенциала и пр.

До 1 января 2017 года органам местного самоуправления в сфере стратегического планирования предстоит:

- разработать и принять план подготовки документов стратегического планирования, который должен содержать сроки разработки и утверждения (одобрения) документов стратегического планирования, а также нормативные правовые акты, определяющие порядок разработки и корректировки документов стратегического планирования, осуществления мониторинга и контроля реализации документов стратегического планирования;
- привести в соответствие с Федеральным законом № 172-ФЗ действующие документы стратегического планирования, принятые ранее, равно как принять решение о необходимости разработки стратегии развития муниципального образования;
- определить службу, которая будут заниматься вопросами стратегического планирования в соответствующем муниципальном образовании, закрепить необходимые полномочия в муниципальном нормативном акте, организовать подготовку муниципальных служащих (указанный орган лучше создавать при представительном органе, в его аппарате, а не в рамках исполнительно-распорядительного органа);
- установить форму, порядок и сроки общественного обсуждения проекта документа стратегического планирования в муниципальном образовании и закрепить их в муниципальном нормативном правовом акте;
- определить порядок осуществления мониторинга реализации документов стратегического планирования, закрепить его в муниципальном нормативном акте.

Эту работу нельзя пускать на самотек, если мы хотим, чтобы в Российской Федерации появилось система стратегического планирования, ориентированная на развитие территории и повышение производительности ресурсов. Подготовка документов одновременно должна работать и на подготовку кадров, для которых стратегическая деятельность станет профессиональной. В каждом муниципальном образовании должны быть хотя бы 1–2 специалиста, способные конструировать и продвигать стратегии, способные проводить изменения. В структуре аппарата губернатора или правительства субъекта федерации необходимо создать управление стратегического планирования, которое также должно взять на себя функции по методическому обеспечению и консультационному сопровождению стратегического планирования в муниципальных образованиях. Сегодня главное не упустить время, успеть подготовить людей в аппарате, государственных и муниципальных служащих, которые, начиная с 2017 года, смогут наладить систему стратегического управления на территориях.

Есть ясная цель – обеспечить через зональные и межмуниципальные стратегии программное управление и управление по результатам, взаимосвязь между государственной властью и местным самоуправлением через экономический интерес домашних хозяйств, а не административное принуждение органов управления, создать эффективное местное управление, в том числе запустить механизмы частно-публичного партнерства. Давайте ориентироваться не на директивное написание стратегии некими фирмами и растрату бюджетных средств на «документы», а на создание способности органов публичной власти осуществлять стратегическую деятельность и управлять с помощью политик, а не директив. Публичные стратегии – это не стратегии губернатора или мэра. Это стратегии субъекта федерации, муниципального образования, стратегии территории, а не организации и ее руководителя.

Если мы ставим во главу угла необходимость влиять на стратегию, управлять ее реализацией – мы превращаем стратегию в элемент внутренней среды, инструмент частной власти. Стратегия тогда полезна и действенна, если вводится в управление как внешняя среда решений и действий, инструмент проведения изменений. Реализация стратегии заключается в ее признании агентами как компетентных, не подлежащих критике принципов принятия решений и ведения дел, а дело «стратега» придать этим принципам понятную и действенную форму и предусмотреть необходимые механизмы проведения и контроля изменений.

Литература:

1. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ [электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Нормативное регулирование государственного стратегического планирования [электронный ресурс]: направления деятельности Министерства экономического развития Российской Федерации. Документ опубликован не был. URL: http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicPlanning/regulation/ (дата обращения 25.10.2015).
3. Стратегическое планирование в регионах и городах России: обновление стратегий, обновление смыслов. Доклады участников XIII Общероссийского форума лидеров стратегического планирования. Санкт-Петербург, 27–28 октября 2014 г. / Под ред. Б. С. Жихаревича. СПб: МЦСЭИ «Леонтьевский центр», 2015. 104 с.
4. Полный текст Указа № 536 от 12 мая 2009 года [электронный ресурс]. URL: http://www.lj.rossia.org/users/anticompromat/587675.html (дата обращения 25.10.2015).
5. *Кириллов Л. Г.* Управляем будущим: наука и мастерство стратегического управления: монография. Екатеринбург: Издательство УМЦ УПИ, 2014. 248 с.

References:

1. On the strategic Planning in the Russian Federation: the Federal Law of June 28, 2014 № 172-FL [e-resource]. Access from the reference and legal system «ConsultantPlus».
2. Legal regulation of state strategic planning [e-resource]: activities of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation. Document has not been published. URL: http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicPlanning/regulation/ (date of reference: 25.10.2015).
3. Strategic Planning in Regions and Cities of Russia: strategy update, the update of meanings. Reports of participants of the XIII All-Russian Forum of Strategic Planning Leaders. St. Petersburg, 27–28 October 2014 / Ed. by. Zhikharevich B. S. SPb: International Centre for Social and Economic Research «Leontiev Centre», 2015. 104 p.
4. The full text of the Decree № 536 of May 12, 2009 [e-resource]. URL: http://www.lj.rossia.org/users/anticompromat/587675.html (date of reference: 25.10.2015).
5. *Kirillov L. G.* Manage the future: science and strategic management skills: monograph. Yekaterinburg: Publishing house of the Training Center of the Ural Polytechnic Institute, 2014. 248 p.