# ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ РОССИИ

SPECIFIC FEATURES OF STRATEGIC PLANNING IN THE STATE AND MUNICIPAL GOVERNANCE OF RUSSIA

**УДК 338**

**Бекмурзаев Мансур Исаевич,** Магистрант ВШГаудита МГУ им. М.В. Ломоносова, Россия, г. Москва

**Bekmurzaev Mansur Isaevich,** Master student of the Higher School of Auditing, Moscow State University M.V. Lomonosov, Russia, Moscow, bekmansur1497@mail.ru

**Аннотация**

Актуальность темы исследования. Российская Федерация на сегодняшний день продолжает совершенствование системы местного самоуправления, а также механизма стратегического управления социально-экономического развития на муниципальном уровне.

Социально-экономическое развитие любого города опосредовано сложной системой факторов, среди них немаловажное значение имеют такие как целевая ориентация, а так же направленность на устранение наиболее актуальных социально-экономических проблем конкретного муниципального образования. Для малых городов особенно сложно изыскать ресурсы и возможности для стабильного социально-экономического развития, поэтому для них одним из немногих инструментов изменения ситуации является совершенствование системы стратегического планирования. В условиях

бюджетного дефицита и сокращения объема инвестиций актуальное значение приобретает вопрос оптимизации систему управления развитием территорий городов. В системе управления стратегическим планированием скрывается важный резерв развития городских территорий, повышения эффективности расходования скудных ресурсов, доступных на муниципальном уровне.

Ключевая проблема современного развития городов России заключается в нехватки ресурсов, в том числе управленческих, для стабильного и устойчивого развития. Существует острая необходимость в осуществлении эффективной социально-экономической политики развития, которая должна обеспечивать укрепление социально- экономической основы на местах и целостности российского государства, как единой системы.

**Summary**

Relevance of the research topic. Today, the Russian Federation continues to improve the system of local self-government, as well as the mechanism for strategic management of socio-economic development at the municipal level.

The socio-economic development of any city is mediated by a complex system of factors. among them, such as target orientation, as well as the focus on eliminating the most pressing socio-economic problems of a particular municipality, are of great importance. For small cities, it is particularly difficult to find resources and opportunities for stable socio-economic development, so for them, one of the few tools to change the situation is to improve the strategic planning system. In the context of budget deficits and reduced investment, the issue of optimizing the management system for the development of urban territories is of urgent importance. The strategic planning management system hides an important reserve for developing urban areas and improving the efficiency of spending the scarce resources available at the municipal level.

The key problem of modern urban development in Russia is the lack of resources, including managerial resources, for stable and sustainable development. There is an urgent need to implement an effective socio-economic development

policy that should ensure the strengthening of the socio-economic base on the ground and the integrity of the Russian state as a single system.

**Ключевые слова:** региональные программы, Калининград, финансовый контроль, эффективность.

**Keywords:** regional programs, Kaliningrad, financial control, efficiency.

Понятие «стратегия» происходит от греческого слова «стратег», означающего «военачальник», подразумевает планирование распределения ресурсов ради достижения определенных целей.

По мнению В.Л. Квинта стратегия – «результат системного анализа среды, существующих прогнозов будущих условий на основе стратегического мышления, глубокий знаний и интуиции. Конечным продуктом этого анализа является формализованная стратегия, сочетающая предшествующий ей новый прогноз, миссию, видение, приоритеты и долгосрочные цели и задачи с детальным сценарием [4, с. 353]».

Таким образом, стратегию следует рассматривать, как путеводитель к выверенным приоритетам и целям через текущую внешнюю и внутреннюю ситуацию.

К стратегии предъявляются группы требований:

1. Интегрированность – стратегия должна охватывать все сферы и направления деятельности компании;
2. Осознанность.
3. Ориентированность на действие – стратегия подразумевает разбивку на конкретные шаги (задачи).
4. Методическая ясность – стратегия должна быть понятна всем сотрудникам организации.
5. Целеориентированность – не только решать сиюминутные задачи, но и добиваться долгосрочного успеха.

Обеспечение долгосрочной жизнеспособности компании [5, с. 78].

Роль стратегического планирования в государственном и муниципальном управлении является ключевой, так как за счет нее реализуется главная задача развития отдельных территорий и социально-экономических систем. От качества процесса стратегического планирования в значительной степени зависит эффективность региона в целом.

Стратегическое планирование – самостоятельное, в собственных интересах, определение местным сообществом целей и основных направлений устойчивого социально-экономического развития в динамичной конкурентной среде. Это формирование видения желаемого будущего территории, субъекта, системы, выбор целей и ориентиров, определение направлений развития, обеспечивающих конкурентоспособность поселения как места для жизни, хозяйственной деятельности и посещения [9, с. 6].

Нормативное определение стратегического планирования звучит следующим образом: «деятельность участников стратегического планирования по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, отраслей экономики и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, направленная на решение задач устойчивого социально-экономического развития [1]».

В условиях рыночной экономики стратегическое планирование дает возможность получить следующие результаты:

– использовать конкурентные преимущества для развития субъекта;

– выявить «точки роста», развитие которых позволит добиться положительного эффекта;

– концентрация инвестиционных ресурсов на приоритетных направлениях;

– формирование базы знаний для обоснованной разработки эффективных схем планирования развития;

– показать стремление властей к использованию современных методов стратегического управления.

В свете стратегического планирования представляется важным рассмотреть возможности социально-экономического развития муниципальных образований в целях повышения уровня их развития. В качестве объекта исследования выбрано муниципальное образование «Город Пионерский» Калининградской области.

Муниципальное образование «Пионерский городской округ» Калининградской области наделено статусом городского округа на основании Закона Калининградской области от 31 марта 2004 года №374 «О наделении муниципального образования «Город Пионерский» статусом городского округа [11]».

«Пионерский городской округ» имеет выгодное экономико-географическое положение:

– расположен на Южном участке побережья Балтийского моря, что обуславливает удачное положение порта Пионерский – на открытом побережье, на пути международных транзитных туристических потоков;

– находится в непосредственной близости к значимым объектам экономического и социального потенциала, культурного, исторического и природного наследия региона (г.Калининград - 40км, г.Светлогорск - 3 км, г. Зеленоградск - 25 км, п.Янтарный – 31 км) и связан с ними автомобильными и железной дорогами. Расстояние до аэропорта «Храброво» - 30 км.

– городской округ обладает высоким природно-рекреационным потенциалом (морской климат, широкие намываемые пляжи, большие запасы чистых артезианских вод).

Демографический потенциал Пионерского городского округа ограничен дефицитом человеческих ресурсов. Население городского округа 11 314

человека. Доля трудоспособного населения от общей численности составляет 60%. Уровень безработицы составляет 1,1% [12].

Негативные тенденции наблюдаются в основном в сфере демографии, к которым относятся и естественная убыль населения, и миграционный отток (таблица 1). Но при условии стабильной работы действующих промышленных предприятий, а также вследствие ожидаемого привлечения инвестиций на территорию Пионерского городского округа, открытий новых производств и, как следствие, создании рабочих мест на действующих предприятиях, можно ожидать увеличение миграционного потока в городской округ в период с 2019 по 2023 годы.

Таблица 1. Основные демографические показатели Пионерского городского округа

| Показатели | 2018 год | 2019 год | 2020 год |
|---|---|---|---|
| Численность населения, (среднегодовая) тыс. чел. | 11,37 | 11,33 | 11,31 |
| Естественный прирост населения, тыс. чел. | -0,039 | -0,066 | -0,038 |
| Миграционный прирост населения, тыс. чел. | -0,004 | 0,022 | 0,023 |
| Коэффициент рождаемости (на 1000 человек населения) | 12,6 | 11,6 | 12,7 |
| Коэффициент смертности (на 1000 человек населения) | 16,0 | 17,4 | 16,1 |
| Естественный прирост населения (на 1000 человек населения) | -3,4 | -5,8 | -3,4 |

Среднегодовая численность постоянного населения за 2017 год составила 11332 человека, сокращение к численности 2016 года составило 0,4 %. Количество родившихся в 2017 году на 12 человек меньше, чем в 2016 году, количество смертей увеличилось – на 15 человек. В 2018 году негативная тенденция к сокращению уровня рождаемости снизилась, число родившихся увеличилось до уровня 2016 года. В среднесрочной перспективе ожидается постепенный переход к положительной тенденции по уровню рождаемости, связанной как со стабилизацией основных экономических факторов (ростом средней заработной платы, стабилизацией экономики в целом), так и с

ожидаемой положительной динамикой миграционного прироста.

Тенденция сокращения численности людей трудоспособного возраста обусловлено вступлением в трудоспособный возраст относительно малочисленных поколений людей, рожденных в 1990-е годы, также с увеличением возраста большого числа людей старшего поколения, с выходом на пенсию они перестают относиться к категории «трудоспособное население». Доля трудоспособного населения в Пионерском городском округе снижается (рис. 1).

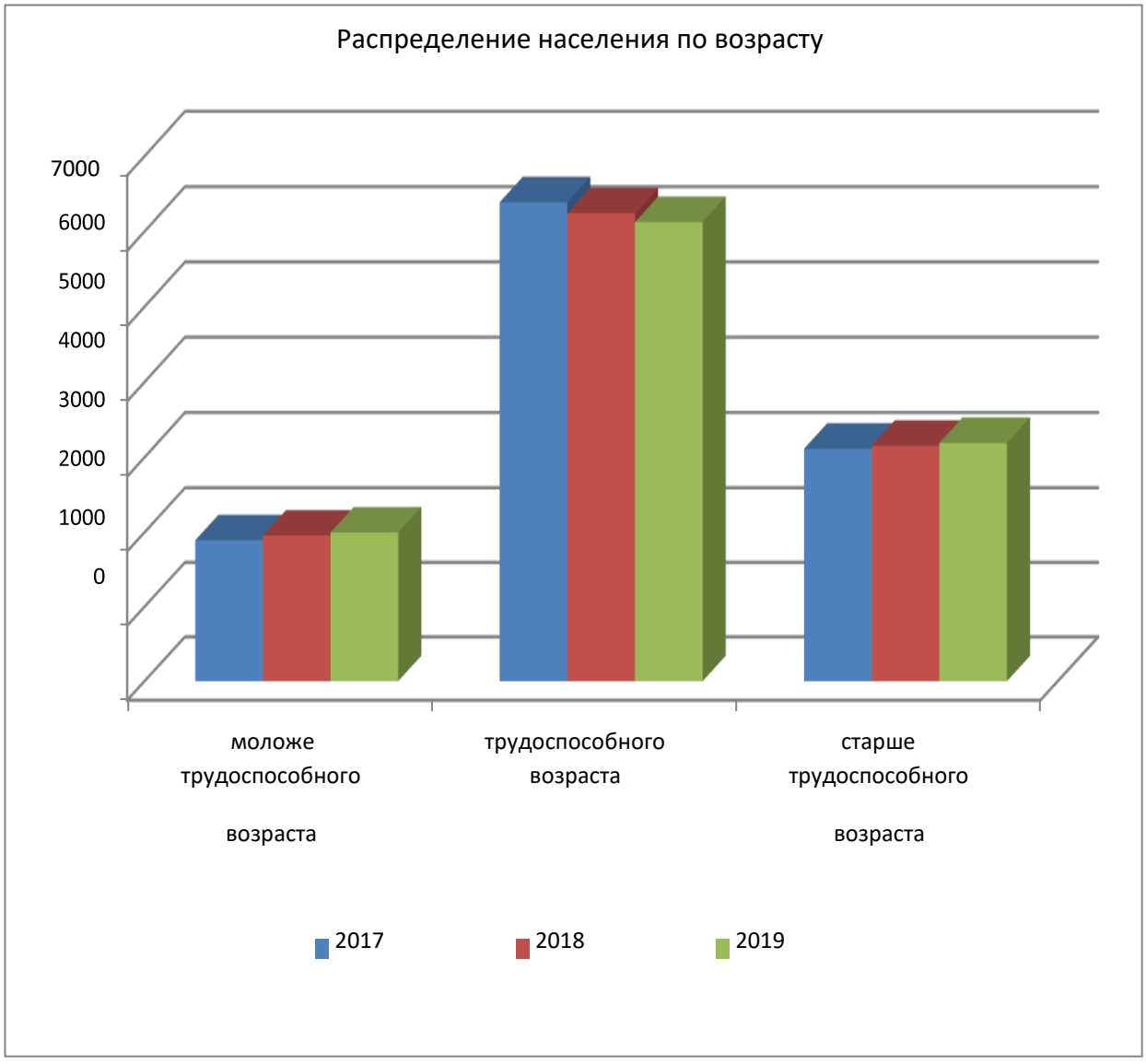



Рис. 1 Динамика населения в трудоспособном возрасте Пионерского городского округа в 2017-2018 гг., чел

Таким образом, как видно на рис. 1 для Пионерского актуальной

становится проблема сокращения количества трудовых ресурсов.

Еще одна особенность трудовых ресурсов городского округа – их нерациональная структура распределения по сферам экономики. В сфере социальных услуг населению занято 46% всего трудового населения. Еще 8% приходится на государственное управление. В сфере коммерческих услуг и промышленном секторе занято 42% населения.

Экономический потенциал Пионерского городского округа ограничен дефицитом ресурсов и инфраструктуры, поэтому в перспективе можно рассматривать только некоторые направления социально- экономического развития муниципального образования, которые имеют потенциал развития (табл. 2.).

Таблица 2. Характеристика ключевых сфер экономики Пионерского городского округа

| Сфера | Состав | Показатели развития | Оценка развития инфраструктура |
|---|---|---|---|
| Пищевая отрасль промышленности | 4 крупных предприятия (рыбоконсервная пром.) | Рост производства, 103% (2017 г) | Не большие предприятия, не оказывающие принципиальное влияние на экономику МО. Промышленная инфраструктура в МО развита слабо. |
| Туризм и индустрия гостеприимства | 4 средства размещения (3 отеля и пансионат, 360 мест). (в том числе 300 мест санаторий) Услуги общественного питания (13 объектов) | Кол-во туристов 6300 в год (2017 г.), около 200 тыс. были проездом | Слабое развитие, дефицит средств размещения. Нет развлекательных объектов. |
| Транспорт (морской порт) | Незамерзающий морской порт для приема малых и средних судов, круизных маршрутов. | Не функционирует, ведется строительство | Перспективный проект, требующий дополнительных инвестиций |
| Малый и средний бизнес | 657 предприятий, из них 50% юр.лица. 50% – мелкая торговля | Занято 40% населения. Вклад в ВМП 35% | Среднее развитие сегмента. Существуют перспективы роста |

МО «Городской округ Пионерский» отличается положительной динамикой внутреннего муниципального продукта (таблица 3).

Таблица 3. Показатели внутреннего муниципального продукта Пионерского городского округа

| Показатель | Един. изм. | Факт | Факт | Оценка | Прогноз |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. |
| ВМП | млн.руб. | 3553,1 | 3665,6 | 4047,1 | 4526,4 |

В 2020 г. размер ВМП превысил 4 млрд. руб., что выше значения 2019 г. почти на 10%. В 2021 г. ожидается такой же стремительный рост (на 12%).

Исходя из имеющейся статистики и отчетов о развитии МО «Пионерский городской округ», в качестве основы экономического потенциала территории следует выделить: туризм и индустрию гостеприимства, пищевую промышленность, малый и средний бизнеса, в перспективе морской порт (транспорт).

Стратегическое планирование не является простым стратегическим планом, специфика которого связана только с большим временным интервалом (т.е. обычного долгосрочного плана). Сведения стратегического плана содержат качественно охарактеризованные направления социально-экономического развития с указанием каких-либо конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей.

В современной научной литературе стратегическое планирование представляется как последовательный процесс, который проходит ряд этапов (см. рис. 2.) [3].

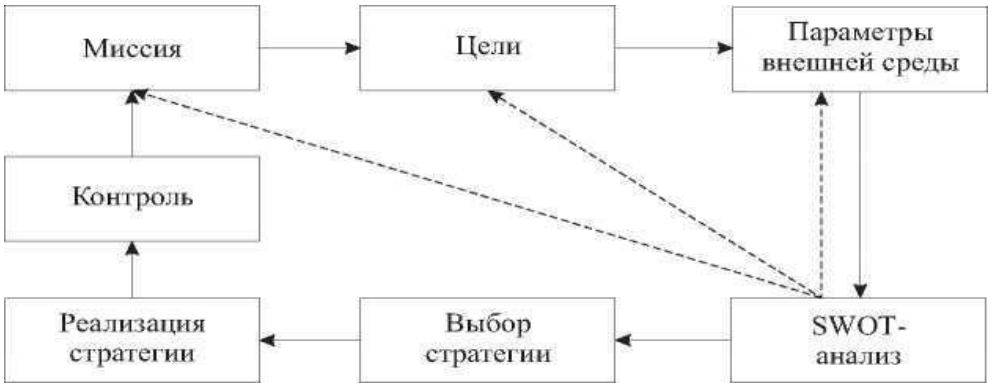



Рис. 2. Этапы стратегического планирования

Схема стратегирования имеет следующую последовательность действий [7]:

1. Мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды объекта стратегии. На этом этапе изучается внешняя и внутренняя среда и составляются прогнозы развития ситуации.

В науке известно большое количество методик мониторинга и прогнозирования изучения социально-экономического развития региона (их насчитывают более десятка [6, С. 1-38]).

Анализ комплекса методик изучения социально-экономического развития территорий, позволяет выделить общий алгоритм проведения исследований.

Ключевые индикаторы, которые используются для исследований: рост ВРП, индекс потребительских цен, индекс промышленного производства, индекс производства с/х продукции, инвестиции в основной капитал, реальные денежные доходы населения, оборот розничной торговли и др.

Главной информационной базой для проведения всякой оценки уровня социально-экономического развития регионов по всем методикам являются:

– годовая статистическая отчетность Федеральной службы статистики РФ;

– материалы, исследований из субъектов РФ в ходе осуществления мониторинга и разработки прогнозов социально-экономического развития

регионов.

2. Определение сильных и слабых сторон объекта стратегии, возможности и угрозы. Например, для исследования может использоваться SWOT- анализ. Он позволяет получить преимущество во времени для региона или страны, позволяет более эффективно подготовиться к огромному числу угроз и возможностей.

3. Разработка стратегии: миссия, видение, целеполагание и определение задач. Формулирование миссии – первый практический документ, создаваемый в результате сканирования, анализа и прогнозов внешней и внутренней среды. Миссия должна описывать услуги, которые субъект будет предоставлять обществу. Миссия также кратко объясняет то, как объект стратегии будет удовлетворять интересы и потребности общества в глобальном, региональном или местном масштабе.

После миссии, видение объекта (компании, региона, страны) – следующая часть разработки стратегии. Видение предназначается для внешнего мира и для внутреннего использования. В обобщенном виде - видение – это философская концепция компании, региона и т. д. В ее основу закладывается идеология, определенные принципы и приоритеты.

Целеполагание – процесс постановки целей. Исходя из идей миссии и основываясь на видения, целеполагание должно провести качественную ориентацию, детализацию комплекса приоритетов, скоординировать их и связать отдельные цели стратегии объекта.

Когда важнейшие документы стратегии: миссия, видение, целеполагание и цели, определение задач являются уже разработанными и предварительно одобренными, следующим шагом в процессе стратегирования является выбор как минимум трех вариантов стратегических сценариев, с помощью которых достигаются одобренные приоритеты, цели и задачи, и, наконец, после выбора предпочтительного сценария разрабатывается стратегический план его реализации.

Согласно нормативным документам «Государственной программой является документ стратегического планирования, содержащий комплекс планируемых мероприятий, взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам, и инструментов государственной политики, обеспечивающих в рамках реализации ключевых государственных функций достижение приоритетов и целей государственной политики в сфере социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации [2]».

Реализация программных документов основана на программно- целевом подходе. В научной литературе программно – целевой метод понимается, как внешний инструмент осуществления государственной социально-экономической политики в целях развития государства или его регионов. Метод позволяет отслеживать достижение целей, предусматривающих коренные сдвиги в развитии экономической и социальной сфер, передвижение к новым состояниям экономических систем, которые не могут быть достигнуты при реализации частных целей развития [8].

Процесс формирования и реализации программно-целевого метода представляет последовательность группы этапов (табл. 4).

Таблица 4. Последовательность реализации Целевой программы [8]

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Разработка | Оценка потенциала | Инициация | Реализация | Оценка результатов |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| – Определение проблемы;<br>– Постановка целей и задач;<br>– Обоснование принимаемых мер;<br>– Разработка комплекса мероприятий и обоснование ресурсов;<br>- Согласование программы с ведомствами | – Описание социально-экономического потенциала;<br>– Описание критериев оценки результатов. | – Принятие необходимых нормативных документов;<br>- Создание или привлечение необходимых органов управления. | – реализация комплекса необходимых (запланированных) мероприятий;<br>– Оперативный контроль и оценка;<br>– Корректировка отдельных аспектов Программы | – Анализ эффективности реализации;<br>– Подготовка отчета по итогам реализации Программы. |

4. Контроль и оценка эффективности.

Оценка эффективности стратегии учитывает, как выполнение целевых показателей, так и выполнение показателей мероприятий. Методики оценки эффективности государственных программ имеют следующие общие черты:

- большинство методик ориентируются на оценку развития региональных социально-экономических систем и осуществление межрегионального сравнения;

- в основу всех методик положены два базовых методических подхода: первый – для оценки используется система показателей (индикаторов), второй - оценка осуществляется с использованием единого интегрального (агрегированного) показателя по единой системе в известных единицах измерения (баллы, %, млн. руб., разы и др.), в- третьих, для анализа используются только самые значимые индикаторы, отбор этих индикаторов придает методикам специфику и индивидуальность. Индикаторы социально-экономического развития должен отслеживаться национальной и международной статистикой, быть известными не только ученым, но и обществу;

- все методики преследуют цель не установление конкретных

значений показателя (он известен их статистической информации), а выявление и изучение тенденций в его изменения, выявления общей динамики, факторов их определяющих [10, с. 21].

Таким образом, можно сделать **вывод**, что стратегия – является результатом системного анализа внешней и внутренней среды объекта. Продукт анализа - стратегия, которая сочетает прогнозы, миссию, видение, приоритеты и долгосрочные цели и задачи с детальным планом действий.

Стратегическое планирование комплекс действий по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития субъектов региональных и муниципальных систем.

Процесс стратегического планирования состоит из следующих этапов: определение миссии, обозначение видения, целей и задач. В дальнейшем происходит выбор стратегического сценария, тактики и элементов государственной политики.

1. Стратегическое управление социально-экономическим развитием городов России, представляет собой низший уровень единой системы стратегического управления Российской Федерации. Особенности данного уровня стратегического управления вытекают из специфики муниципальных образований: сильная зависимость от региональных властей; дефицит ресурсов и квалифицированных кадров; невысокая эффективность управления.

2. В развитых странах стратегии развития городов рассматриваются как средство координации усилий и достижения взаимопонимания между всеми участники жизни города, включая НКО и бизнес, роль которых в стратегическом планировании высокая. Таким образом, стратегическое планирование выступает, как инструмента консолидации ресурсов и совмещения целей нескольких субъектов управления.

3. Стратегическое планирование и управление социально-экономическим развитием города Пионерский имеет несколько недочетов и

проблем, которые снижают общую эффективность исследуемого механизма: в структуре стратегического управления происходит разделение законодательной и исполнительной ветвей власти; отсутствует организационный элемент, который объединяет всех заинтересованных субъектов в единую рабочую группу; разработка стратегии социально-экономического развития не в полном объеме соответствуют стандартной схеме; существует недостаток организационного и методологического обеспечения процесса стратегического планирования.

4. Повысить эффективность стратегического управления в городском округе позволит оптимизация системы управления планированием и разработкой стратегии. В частности, создание специализированной группы специалистов всех ветвей власти по планированию и Рабочую группу по разработке и реализации Стратегии социально-экономического развития.

**Литература**

1. Федеральный закон "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 № 172- ФЗ (ред. от 31.12.2017 N 507-ФЗ) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения 1.12.20)
2. Постановление Правительства РФ от 02.08.2010 N 588 (ред. от 25.12.2018) "Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации" http://legalacts.ru/doc/postanovlenie-pravitelstva-rf-ot-02082010-n-588/(дата обращения 14.12.20)
3. Актуальные проблемы развития социально-экономических систем в современных условиях / М. Н. Кондратьева, Е. В. Баландина, С. А. Глухова, И. В. Нилова, Т. Н. Шубина, В. А. Романченко. - Ульяновск : УлГТУ, 2017. С. 33

4. Квинт В.Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас. 2012. С. 353.
5. Лясников Н. Стратегический менеджмент / Н. Лясников, М.Дудин – М.:КноРус, 2017. С, 78
6. Розанова Л.И. Методологические основы анализа регионального развития // NB: Экономика, тренды и управление. 2014. - № 4. - С.1-38
7. Светуньков С. Г. Моделирование регионального развития и неравномерность социально-экономического состояния регионов https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/129507233(дата обращения 1.12.20)
8. Стефанов, Н.Г. Программно-целевой подход в управлении. Теория и практика / Н. Стефанов, К. Симеонов, К. Костев, С. Качаунов. - М: Экономика. 2014. С.80
9. Стратегии малых городов: территория творчества. Под ред. Б. С. Жихаревича. — СПб.: Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр», 2016. — С. 6
10. Стратегическое планирование в Российской Федерации: состояние методического обеспечения. Аналитический доклад (по результатам мониторинга реализации Федерального закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации») / А. В. Клименко, В. А. Королев, Д. Ю. Двинских, Н. А. Рычкова, И. Ю. Сластихина ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. С. 23
11. «О наделении муниципального образования "Город Пионерский" статусом городского округа» Закон Калининградской области от 31 марта 2004 года № 374 (с изменениями на 4 декабря 2018 года) http://docs.cntd.ru/document/802009170
12. Прогноз социально-экономического развития Пионерского городского округа на период 2019 - 2023гг.

http://pionersk.gov39.ru/index.php/ekonomika/sotsialno-ekonomicheskoe-razvitie/5168-prognoz-sotsialno- ekonomicheskogo-razvitiya-pionerskogo-gorodskogo-okruga-na-period-2019-2023gg

**Literature**


1. Federal Law "On Strategic Planning in the Russian Federation" dated June 28, 2014 No. 172-FZ (as amended on December 31, 2017 No. 507-FZ) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (access date 1.12 .twenty)
2. Decree of the Government of the Russian Federation of 02.08.2010 N 588 (as amended on 25.12.2018) "On approval of the Procedure for the development, implementation and assessment of the effectiveness of state programs of the Russian Federation" http://legalacts.ru/doc/postanovlenie-pravitelstva-rf- ot-02082010-n-588 / (date of treatment 12/14/20)
3. Actual problems of the development of socio-economic systems in modern conditions / MN Kondratieva, EV Balandina, SA Glukhova, IV Nilova, TN Shubina, VA Romanchenko. - Ulyanovsk: UlSTU, 2017.S. 33
4. Quint V.L. Strategic Management and Economics in a Global Emerging Market. M .: Business Atlas. 2012.S. 353.
5. Lyasnikov N. Strategic management / N. Lyasnikov, M. Dudin - M.: KnoRus, 2017. C, 78
6. Rozanova L.I. Methodological foundations of the analysis of regional development // NB: Economy, trends and management. 2014. - No. 4. - P.1-38
7. Svetunkov S. G. Modeling of regional development and uneven socio-economic state of regions https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/129507233 (date of access 1.12.20)
8. Stefanov, N.G. Target-oriented approach to management. Theory and practice / N. Stefanov, K. Simeonov, K. Kostev, S. Kachaunov. - M: Economics. 2014.S.80

9. Strategies for small towns: territory of creativity. Ed. B.S.Zhikharevich. - St. Petersburg: International Center for Social and Economic Research "Leontief Center", 2016. - P. 6
10. Strategic planning in the Russian Federation: the state of methodological support. Analytical report (based on the results of monitoring the implementation of the Federal Law of June 28, 2014 No. 172-FZ "On Strategic Planning in the Russian Federation") / A. V. Klimenko, V. A. Korolev, D. Yu. Dvinskikh, N. A Rychkova, I. Yu. Slastikhina; Nat. issled. University Higher School of Economics. - M.: Ed. House of the Higher School of Economics, 2016, p. 23
11. "On endowing the municipal formation" City of Pionersky "with the status of an urban district" Law of the Kaliningrad region dated March 31, 2004 No. 374 (as amended on December 4, 2018) http://docs.cntd.ru/document/802009170
12. Forecast of the socio-economic development of the Pionersky urban district for the period 2019 - 2023. http://pionersk.gov39.ru/index.php/ekonomika/sotsialno-ekonomicheskoe-razvitie/5168-prognoz-sotsialno- ekonomicheskogo-razvitiya-pionerskogo-gorodskogo-okruga-na-period-2019-2023gg