**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Валандин Дмитрий Валерьевич**

**Выпускная квалификационная работа**

**Тема ВКР: «Стратегическое планирование в муниципальном образовании (на примере городского округа города Череповца)»**

**Направление**: 38.04.01 «Экономика»

**Основная образовательная программа магистратуры**: «Прикладная макроэкономика, экономическая политика и государственное регулирование»

**Профиль**: «Государственное и региональное управление»

Научный руководитель: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ д.э.н, профессор Безденежных Татьяна Ивановна

(подпись) (Ф.И.О)

Санкт-Петербург

2018

Оглавление

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc512640116)

[ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ 7](#_Toc512640117)

[1.1 Сущность и место стратегического планирования в муниципальном образовании 7](#_Toc512640118)

[1.2 Методы стратегического планирования в муниципальном образовании 25](#_Toc512640119)

[1.3 Инструментарий реализации методов стратегического планирования в муниципальном образовании 34](#_Toc512640120)

[ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНОЧНОГО ПОЛОЖЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ГОРОДСКОГО ОКРУГА ГОРОДА ЧЕРЕПОВЦА) 42](#_Toc512640121)

[2.1 Стратегический анализ социально-экономического развития муниципального образования 42](#_Toc512640122)

[2.2 Монопрофильность города и риски социально-экономического развития 58](#_Toc512640123)

[2.3 Формирование стратегии социально-экономического развития муниципального образования 68](#_Toc512640124)

[ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЙ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ (НА ПРИМЕРЕ ГОРОДСКОГО ОКРУГА ГОРОДА ЧЕРЕПОВЦА) 89](#_Toc512640125)

[3.1 Концептуальные предложения по организации процесса стратегического планирования в муниципальном образовании 89](#_Toc512640126)

[3.2 Механизм реализации предложений по формированию стратегии социально-экономического развития муниципального образования 101](#_Toc512640127)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 116](#_Toc512640128)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 118](#_Toc512640129)

[Приложение 1. Классификация основных целей и показателей социально-экономического развития 123](#_Toc512640130)

[Приложение 2. Схема определения стратегических целей комплексного социально-экономического развития города 124](#_Toc512640131)

[Приложение 3. Основные методы стратегического анализа внешней и внутренней среды муниципального образования 125](#_Toc512640132)

# ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** На современном этапе социально-экономического развития Российской Федерации проблемы, возникающие в регионах и муниципальных образованиях, становятся крайне важными и привлекают повышенное внимание общества и власти. Российская Федерация состоит из 85 субъектов, каждый из которых, в свою очередь, включает множество муниципальных образований - больших и малых городов, сельских административных районов, сотен поселений, внутригородских районов. Каждое из них характеризуется уникальной структурой экономики, специфичными воспроизводственными циклами, собственной социальной сферой.

Для достижения целей устойчивого роста экономики Российской Федерации необходимо обеспечить развитие каждого из муниципальных образований. В Российской Федерации достигнуты успехи в подавлении инфляции, осуществлении выплат социального характера, переходе на растущую траекторию экономического развития. Однако эти положительные тенденции проявляются далеко не равномерно по территории страны.

Многие субъекты продолжают «борьбу за выживание», что позволяет выдвинуть тезис о нарастающей региональной асимметрии. Кроме того, усиление региональной дифференциации имеет крайне негативные последствия для социально-экономического развития государства в целом. Разработка стратегии развития муниципального образования – важнейшая задача как в региональной науке, так и в практической деятельности.

Разработка стратегии и инструменты ее реализации являются важной и сложнейшей научной задачей, так как без стратегии не может стабильно развиваться ни одно предприятие или территория. Содержание стратегии социально-экономического развития муниципального образования определяется конкретной социально-экономической ситуацией, а ее разработка невозможна без учета стартовых позиций, без применения современных методов стратегического анализа и оценки перспектив развития ведущих государственных и частных предприятий, расположенных на территории муниципального образования.

**Степень разработанности научной проблемы.** К теоретико-практическим вопросам социально-экономического развития регионов и муниципальных образований в своих научных исследованиях обращались И.В. Бойко, Н.П. Голубецкая, В.Н. Иванова, И.А. Василенко, Г.Ю. Ветров, О.М.Рой. В их трудах рассмотрены особенности управления экономическим развитием регионов и муниципальных образований, вопросы устойчивого развития проблемных муниципальных образований.

К теоретико-практическим вопросам территориального стратегического планирования в своих научных исследованиях обращались Ю.В. Кузнецов, В.П. Кайсарова, Т.И. Безденежных, Ю. А. Маленков, Д.С. Львов, В.Е. Рохчин. А.Г. Гранберг, Е.Г. Анимица, П.П. Баранов. В их работах рассматриваются вопросы стратегического управления в регионах и муниципальных образованиях, а также вопросы территориального стратегического менеджмента. Особый вклад в развитие территориального стратегического планирования внес директор Ресурсного центра по стратегическому планированию при Леонтьевском центре, главный научный сотрудник Института проблем региональной экономики РАН Б.С. Жихаревич.

Среди зарубежных авторов, исследовавших социально-экономическое развитие муниципальных образований и процесс территориального стратегического планирования следует назвать таких ученых, как И.Ансофф, К.Р. Эндрюс, А.Чандлер, П. Бийлевельд, Г. Ицковец, Р. Коопман, С. Сарасвати и др.

Несмотря на наличие серьезных научных исследований в области территориального стратегического планирования и социально-экономического развития регионов и муниципальных образований, остается множество недоработок в области стратегического планирования в муниципальных образованиях Российской Федерации. Это определило выбор темы, цели и задачи данной выпускной квалификационной работы.

**Цель выпускной квалификационной работы** – разработка методических рекомендаций и концептуальных предложений по проведению стратегического планирования и разработке стратегии социально-экономического развития муниципального образования Российской Федерации на примере городского округа города Череповца.

Для достижения цели поставлены следующие **задачи**:

1. Раскрыть сущность и определить место стратегического планирования в муниципальном образовании Российской Федерации;
2. Определить цели и этапы стратегического планирования в муниципальном образовании;
3. Описать методику проведения стратегического анализа и формирования целей стратегии социально-экономического развития муниципального образования;
4. Представить инструментарий реализации методов стратегического планирования в муниципальном образовании;
5. Определить стартовые позиции муниципального образования (на примере городского округа города Череповца);
6. Провести стратегический анализ муниципального образования (на примере городского округа города Череповца);
7. Описать процесс выбора стратегии социально-экономического развития муниципального образования (на примере городского округа города Череповца);
8. На основе проведенных исследований разработать концептуальные предложения по совершенствованию технологий стратегического анализа и реализации стратегии социально-экономического развития в муниципальном образовании (на примере городского округа города Череповца).

**Объектом исследования** выступает процесс стратегического планирования в муниципальном образовании.

**Предметом исследования являются** социально-экономические отношения, возникающие в процессе стратегического планирования в муниципальном образовании Российской Федерации.

**Гипотеза исследования** основывается на совокупности предположений и установок соответствии с которыми может быть разработан комплексный, единый методический подход к процессу стратегического планирования в муниципальном образовании, позволяющий правильно разрабатывать стратегические документы, в соответствии с социально-экономическим положением муниципального образования.

**Теоретическая база исследования.** Теоретическую базу исследования составляют положения и выводы, содержащиеся в трудах российских и зарубежных ученых в области территориального стратегического планирования: Б.С. Жихаревич, И.Ансофф, К.Р. Эндрюс, Ю. А. Маленков, Д.С. Львов, В.Е. Рохчин. А.Г. Гранберг, Е.Г. Анимица и др.

**Методологическая база исследования.** Методологическую базу исследования образуют общенаучные методы познания, аналитические исследования, методы структурно-функционального анализа, традиционные методы экономического анализа, такие как группировка, сравнение и обобщение. Также, большую роль играет системный подход, основанный на анализе предмета и объекта исследования.

**Информационной базой исследования** послужили нормативно-правовые акты Российской Федерации, аналитические публикации в научно-экономических изданиях, статистические данные сети Интернет, методические материалы федерального, краевого и муниципального уровней управления, данные Федеральной службы государственной статистики, аналитическая информация Правительства РФ и правительства Вологодской области, администрации городского округа города Череповца, материалы территориального отделения Федеральной службы государственной статистики, периодических изданий и др.

**Научная новизна и практическая значимость.** Научная новизна исследования заключается в применении методов стратегического планирования в процессе стратегического анализа (на примере городского округа города Череповца). Были применены такие методы как, PEST – анализ, SNW – анализ, полная методика SWOT – анализа. Также были разработаны концептуальные предложения по организации стратегического планирования в муниципальных образованиях.

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы заключается в применении методик стратегического анализа и концептуальных предложений в процессе разработки стратегии социально-экономического развития города Череповца.

**Структура диссертации**. Логика и структура выпускной квалификационной работы определены целью и задачами исследования. Выпускная квалификационная работа, общий объем которой 126 страниц, включает введение, три главы, заключение, список использованных источников, приложения и содержит 35 таблиц, 32 рисунков, 4 приложения, список из 59 использованных источников.

**Во введении** обоснованы актуальность темы выпускной квалификационной работы, определены цель, задачи, объект и предмет исследования, сформулирована гипотеза исследования, раскрыты методологические основы, определены научная новизна, теоретическая и практическая значимость выпускной квалификационной работы.

**В первой главе** «Теоретические основы стратегического планирования в муниципальном образовании Российской Федерации» определено место и сущность стратегического планирования в муниципальном образовании, а также поэтапно описан процесс стратегического планирования и приведен инструментарий реализации методов стратегического анализа.

**Во второй главе** «Исследование рыночного положения муниципального образования (на примере городского округа города Череповца)» установлены особенности социально-экономического развития города Череповца, проведен стратегический анализ стартовых позиций города Череповца и применены современные методы стратегического анализа внешней и внутренней среды. Затем опираясь на результаты методов были выявлены недостатки и конкурентные преимущества социально-экономического развития города Череповца.

**В третьей главе** «Рекомендации по совершенствованию стратегического планирования муниципального образования (на примере городского округа города Череповца)» были разработаны концептуальные предложения по совершенствованию системы стратегического планирования в муниципальном образовании (на примере городского округа города Череповца), а также описан механизм реализации концептуальных предложений.

**В заключении** сформулированы основные результаты выпускной квалификационной работы.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## Сущность и место стратегического планирования в муниципальном образовании

Мировой опыт и исследования специалистов убедительно показывают, что главным средством, определяющим результаты и эффективность любой организации, а в последствии и развития экономики территорий, субъектов и всей страны в целом, является разработка и внедрение успешной стратегии.

В современной российской экономике была выдвинута концепция долгосрочной стратегии, ориентированной на рост общих социально-экономических показателей Российской Федерации, её технологического и инновационного потенциала. Рост социально-экономических показателей невозможен без их роста в регионах и муниципальных образованиях Российской Федерации, поэтому качество стратегического управления окажет решающую роль в решении поставленных задач.

Теория государственного стратегического управления схожа со стратегическим менеджментом фирмы. Государство, как и фирма, стремится улучшить свое социально-экономическое положение и государственные служащие в аналогии с персоналом в фирме нуждаются в мотивации для совершенствования своих навыков с целью выполнения поставленных задач, поэтому стратегическое управление в государственной службе обладает теми же основными чертами, что и стратегическое управление в коммерческой организации. Здесь проявляются те же закономернос­ти, что и общем управлении.

Для того чтобы привести определение государственного стратегического управления необходимо проанализировать предшествующие теории и концепции государственного регулирования экономики и социально-экономического развития[[1]](#footnote-1), представленные в таблице 1.1.

*Таблица 1.1*

**Теории и концепции государственного регулирования экономики и социально-экономического развития**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Теории и концепции | Представители | Сущность |
| Неокейнсианская модель государственного регулирования | Н. Калдор, Е. Домар, Э. Хансен, Дж. Росбинсон, Р.Ф. Харрод | Новая теория направлена на анализ эндогенного роста - постоянного увеличения ВНП. Модели эндогенного роста отвергают неоклассические посылки и допускают эффект масштаба производства и неглавествующую роль технического прогресса. Главная цель теории - объяснение межстрановых различий в темпах роста и факторов, от которых эти темпы зависят. |
| Неоклассическая теория государственного регулирования | К. Менгер, Ф. фон Вейзер, Э. фон Бем-Баверк, А. Маршалл, А. Пигу | Исходит из принципа экономического либерализма, принципа свободной конкуренции. Неоклассики делают акцент на исследование прикладных практических задач с использованием количественного анализа. Внимание уделяется проблемам эффективного использования ограниченных ресурсов |
| Смешанные концепции | Р. Лукас | 1. Волнообразная концепция является проявлением волнообразной смены «неокейнсианского» подхода на «неоклассический» в связи с развитием мировой экономики  2. Сторонники концепции рациональных ожиданий считают неэффективной любую экономическую политику. |
| Новые теории устойчивого экономического развития | Р. Констанца, Т.А. Акимова, Ю.Н. Моисейкин. | В теории устойчивого развития экономика и социум тесно взаимосвязанные, взаимозаменяемые и взаимоподчиненные подсистемы единого целого. Существует необходимость существенного влияния государства на процессы развития, но методы государственного стратегического планирования не разработаны. |
| Теория мирового правительства | Н.Н. Лукьянчиков | Концепция подразумевает создание мирового правительства. Богатые страны должны делиться доходами с бедными, создание глобального фонда помощи. |
| Теория политического регулирования стратегических процессов развития экономики | Рассматривается рядом авторов, но не была официально выдвинута | Основное положение - приоритет политического регулирования и краткосрочных политических интересов по отношению к стратегическим экономическим процессам. Быстрая смена власти поможет контролировать социальные и экономические кризисы. |
| Теория "технологий широкого применения" | Д.Трайтенберг, Д, Райт. | Быстрый экономический рост посредством вторичных инноваций, которые не дают экономике замедлить свои темпы. |
| Новая институциональная экономическая теория | Р. Коуз, Т. Веблен, Д. Коммонс, | Основное внимание новая институциональная экономика уделяет анализу таких факторов как трансакционные издержки, права собственности, контрактныеагентские отношения. |

*Источник: Составлено автором на основе исследований ряда авторов (см. список литературы)*

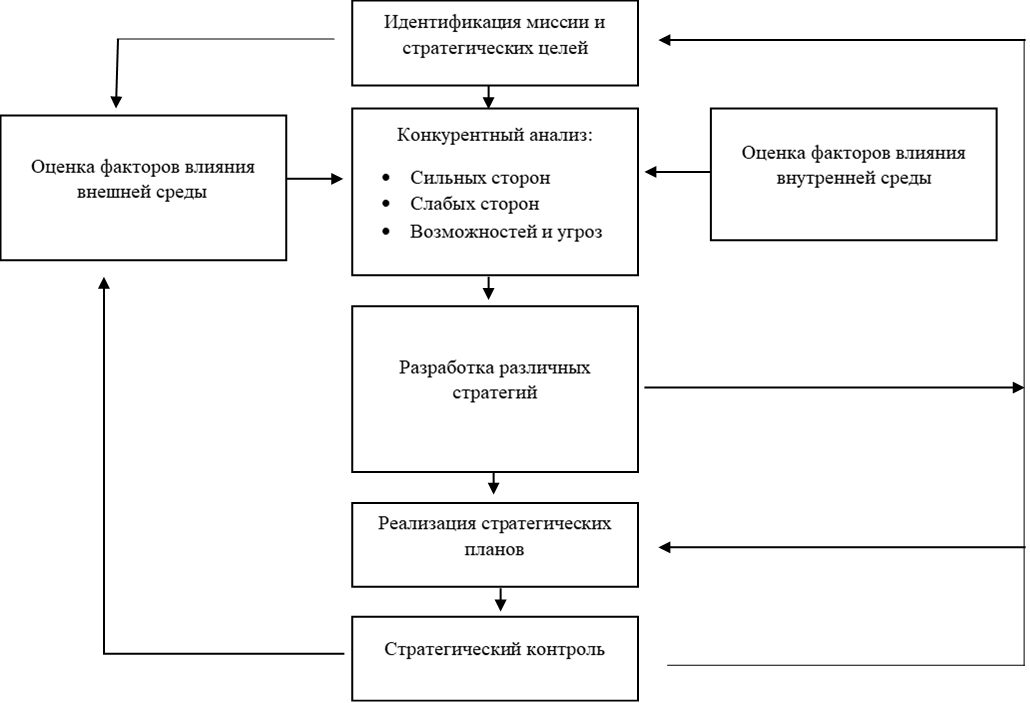
При изучении основных концепций государственного регулирования экономики, следует обратить внимание на отсутствие такого определения как государственное стратегическое управление, которое внесло бы новое видение для сбалансированного развития общества и экономики, поэтому необходимо привести данное определение, указать его цели, этапы и функции.

Государственное стратегическое управление – это научно обоснованное, сбалансированное, многоцелевое воздействие руководителей государства, аппарата государственного управления, политических и общественных организаций на социально-экономическую среду государства, обеспечивающее долгосрочный устойчивый и инновационный рост экономики и качества жизни, обеспечение безопасности личности и государства, предупреждение чрезвычайных ситуаций[[2]](#footnote-2).

На основании приведенного определения можно сказать что стратегическое управление государством, регионом или муниципальным образованием задает вектор социально-экономическому развитию и необходимо выделить ряд целей государственного стратегического управления[[3]](#footnote-3):

* Защита прав личности;
* Эффективная и конкурентоспособная экономика;
* Рост качества жизни;
* Социальный прогресс общества;
* Безопасность государства и регионов;
* Предупреждение чрезвычайных ситуаций и др.

Весь процесс стратегического управления можно изобразить в виде блок-схемы представленной на рисунке 1.1.



*Рисунок 1.1* **Модель процесса стратегического управления**

(Источник: Государственное стратегическое управление / [Ю. В. Кузнецов, Ю. А. Маленков, С. В. Соколова и др.]; под общ. ред. проф. Ю. В. Кузнецова. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2014. – 317)

На основании блок-схемы можно выделить функции стратегического управления[[4]](#footnote-4):

* Разработка комплексных стратегий развития;
* Организация выполнения стратегических планов;
* Координация действий по реализации стратегических задач;
* Мотивация на достижение стратегических результатов;
* Контроль за процессом выполнения стратегии.

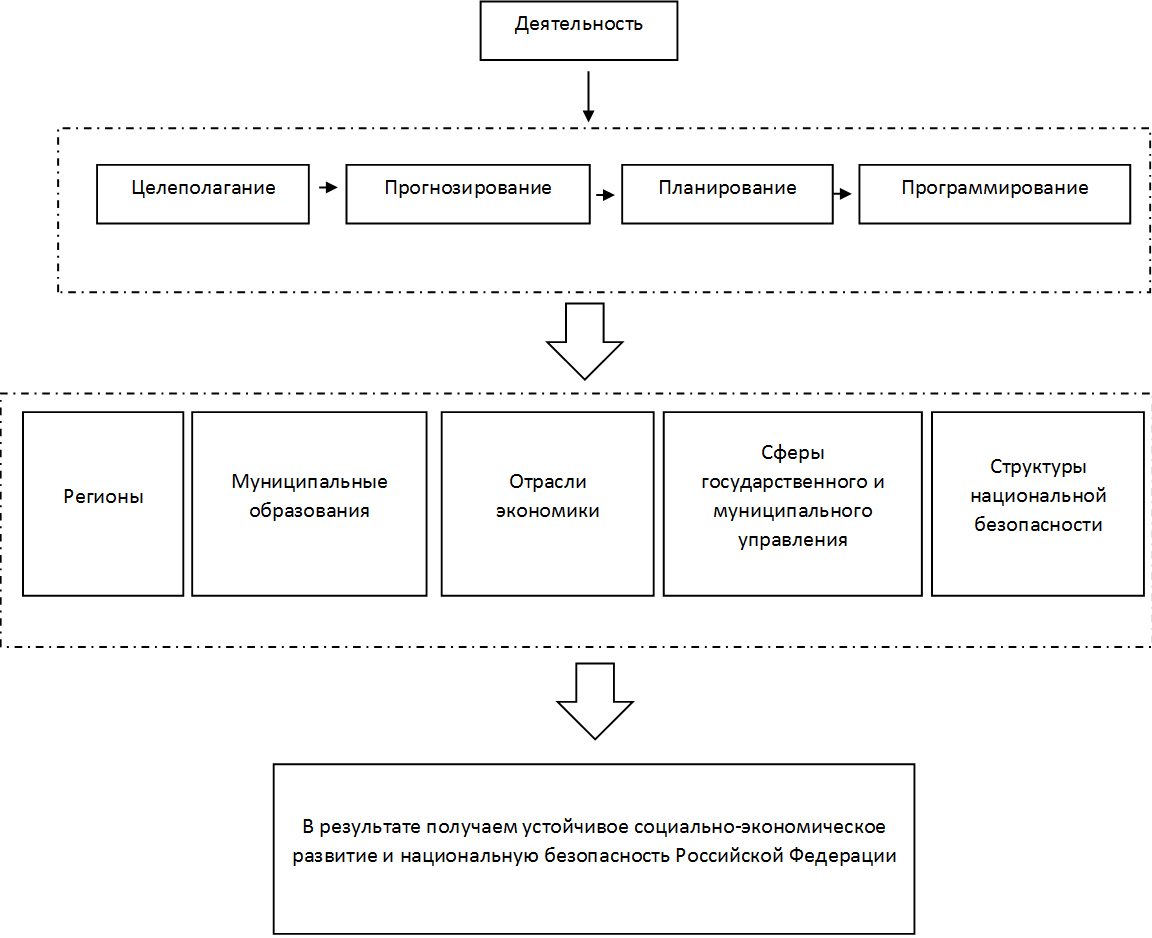
Важнейшей функцией государственного стратегического управления является стратегическое планирование, причем будучи функцией управления, стратегическое планирование является фундаментом, на котором строится вся система управленческих функций, или основой функциональной структуры системы управления[[5]](#footnote-5). Система стратегического планирования является важнейшей составляющей процесса стратегического управления, и от качества стратегического планирования зависит и состояние стратегического управления[[6]](#footnote-6).

Законодательная база по стратегическому планированию опирается на Федеральный закон от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации", согласно которому стратегическое планирование в Российской Федерации осуществляется на федеральном уровне, уровне субъектов Российской Федерации и уровне муниципальных образований и определяет стратегическое планирование, как 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 Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований и обеспечение национальной безопасности Российской Федерации.

В соответствии с нормативным документом основными задачами стратегического планирования являются[[7]](#footnote-7):

* координация государственного и муниципального стратегического управления, и мер бюджетной политики;
* определение внутренних и внешних условий, тенденций, ограничений, диспропорций, дисбалансов, 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;
* 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;
* 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;
* 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;
* 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;
* координация действий участников стратегического планирования и мероприятий, предусмотренных документами стратегического планирования, по срокам их реализации, ожидаемым результатам и параметрам ресурсного обеспечения;
* организация мониторинга и контроля реализации документов стратегического планирования;
* научно-техническое, информационное, ресурсное и кадровое обеспечение стратегического планирования;
* создание условий, обеспечивающих вовлечение граждан и хозяйствующих субъектов в процесс стратегического планирования.

Проанализировав данный нормативно-правовой акт стоит обратить внимание на его цели в создании единой комплексной системы государственного стратегического планирования социально-экономического развития Российской Федерации, которая обеспечит устойчивое экономическое развитие, повышение качества жизни и обеспечение безопасности страны. Основные аспекты данного закона можно представить в виде таблицы (рис.2)[[8]](#footnote-8).



*Рисунок 1.2* **Ключевые элементы системы стратегического планирования в Российской Федерации**

*(Источник: Региональное управление и территориальное планирование: Учебное пособие / Г.А.Хмелева, В.К.Семенычев - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 224 с.)*

Следует также описать связь видов деятельности представленных выше и документов стратегического планирования согласно настоящему закону (таблица 1.2).

*Таблица 1.2*

**Виды деятельности в рамках стратегического планирования**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды деятельности в рамках стратегического планирования | Определение | Документы стратегического  планирования |
| Целеполагание | Определение направлений, целей и  приоритетов социально-  экономического развития | Стратегия социально-экономического  развития |
| Прогнозирование | Разработка научно обоснованных  представлений о рисках,  направлениях, результатах и  показателях социально-  экономического развития | Прогноз социально-экономического  развития на среднесрочный или  долгосрочный период  Бюджетный прогноз на долгосрочный  период |
| Планирование | Разработка и реализация планов в  сфере социально-экономического  развития, направленная на  достижение целей и приоритетов  социально-экономического развития | План мероприятий по реализации  стратегии социально-экономического  развития |
| Программирование | Разработка и реализация  программ на разных уровнях (субфедеральном, региональном, муниципальном) | Макрорегиональные, региональные и муниципальные программы |

*Источник: Составлено автором на основе исследований ряда авторов (см. список литературы)*

Принятие Федерального закона от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации" вносит ряд новаций по сравнению с прошлыми нормативно правовыми документами. Можно выделить 4 ключевых отличия (рис. 1.3).

Инновационные составляющие

Обязательное проведение общественного обсуждения проектов документов стратегического планирования и размещение результатов в открытом доступе

Единая система документов планирования для всех уровней публичной власти

Принцип координации и согласования видов планирования

Четкое разграничение полномочий субъектов планирования

*Рисунок 1.3* **Инновационные составляющие закона 172-ФЗ**

В Федеральном законе от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации" одним из базисных пунктов является то, что стратегическое планирование в Российской Федерации осуществляется на федеральном уровне, уровне субъектов Российской Федерации и уровне муниципальных образований, соответственно систему стратегического планирования в соответствии с нормативно правовой базой можно представить в следующем виде (рис. 1.4).

Государственная политика в сфере стратегического планирования

Стратегия пространственного, социально-экономического развития РФ

Отраслевые стратегии РФ, документы в сфере национальной безопасности

Стратегии социально-экономического развития макрорегионов

Стратегии социально-экономического развития регионов

Стратегии социально-экономического развития муниципальных образований

*Рисунок 1.4* **Уровни системы государственного стратегического планирования**

*(Источник: Составлено на основе Федерального закона от 28 июня 2014 года № 172 ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»)*

Таким образом двигаясь вниз по уровням системы стратегического планирования необходимо определить термин макрорегион. В статье 3 Федерального закона от 28 июня 2014 года № 172‑ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» определено, что макрорегион — это часть территории России, которая включает в себя территории двух и более субъектов РФ, социально-экономические условия в пределах которой требуют выделения отдельных направлений, приоритетов, целей и задач социально-экономического развития при разработке документов стратегического планирования.

Обращаясь к указу Президента Российской Федерации от 12 мая 2009 года № 536 «Об основах стратегического планирования в Российской Федерации». В статье 31 указа определено, что основными документами стратегического планирования на региональном уровне являются стратегии (концепции) развития федеральных округов, стратегии (комплексные программы) социально-экономического развития субъектов РФ. Таким образом, основываясь на данном указе и в отсутствие иных нормативных правовых документов по данному вопросу, можно приравнять стратегии макрорегионов к стратегиям федеральных округов.

Стратегии социально-экономического развития федеральных округов играли и продолжают играть важную роль в вопросах планирования и бюджетирования. Стратегии призваны были определить конкурентные преимущества и перспективные экономические специализации каждого субъекта РФ, входящего в состав федерального округа, целевые показатели социально-экономического развития макрорегиона на планируемый период, стратегические приоритеты и направления развития объектов федеральной, производственной и социальной инфраструктуры, оказывающих определяющее влияние на экономическое развитие округа и его регионов. Кроме того, они включали в себя меры по обеспечению сбалансированного развития субъектов РФ, в частности меры по опережающему развитию депрессивных территорий.

Распоряжениями Правительства РФ были утверждены следующие стратегии федеральных округов и отдельных территорий:

* Стратегия социально-экономического развития Дальнего Востока и Байкальского региона на период до 2025 года;
* Стратегия социально-экономического развития Сибири на период до 2020 года;
* Комплексная стратегия социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа до 2020 года;
* Стратегия социально-экономического развития Приволжского федерального округа на период до 2020 года;
* Стратегия социально-экономического развития Центрального федерального округа на период до 2020 года;
* Стратегия социально-экономического развития Уральского федерального округа на период до 2020 года;
* Стратегия социально-экономического развития Южного федерального округа на период до 2020 года;
* Стратегия социально-экономического развития Северо-Западного федерального округа на период до 2020 года.

Стратегии макрорегионов как федеральных округов должны стать инструментом согласования и балансировки отраслевого и регионального подходов развития России. Они находятся на стыке стратегий отраслей экономики и субъектов РФ, что позволяет им координировать взаимодействие федеральных органов исполнительной власти и органов государственной власти субъектов РФ. Координирующим органом стратегий макрорегионов (федеральных округов), продолжая многолетнюю успешную практику, должны оставаться аппараты полномочных представителей Президента РФ в федеральных округах. Возможно, описанная конфигурация в последующем найдет формальное отражение в нормативных правовых актах Российской Федерации[[9]](#footnote-9).

Для целей данной выпускной квалификационной работы, необходимо особое внимание уделить терминологии социально-экономического развития, а затем перейти к изучению процесса стратегического планирования социально-экономического развития региона и муниципального образования.

Социально-экономическое развитие многомерный и многоаспектный процесс, который рассматривается с точки зрения совокупности различных социальных и экономических целей для улучшения качества жизни населения. Процесс социально-экономического развития включает в себя три важные составляющие[[10]](#footnote-10):

* Повышение доходов, улучшение здоровья населения и повышение уровня его образования;
* Создание условий, способствующих росту самоуважения людей в результате формирования социальной, политической, экономической и институциональной систем, ориентированных на уважение человеческого достоинства;
* Увеличение степени свободы людей, в том числе их экономической свободы.

Соответственно целям социально-экономического развития строится система критериев и показателей, которые можно использовать в межтерриториальном сравнении: на уровне региона можно рассматривать следующие критерии и соответствующие им показатели социально-экономического развития:

* ВНП или ВВП (абсолютная величина и на душу населения) и темпы роста этих показателей;
* средний уровень доходов населения и степень их дифференциации;
* продолжительность жизни, уровень физического и психического здоровья людей;
* уровень образования;
* уровень потребления материальных благ и услуг (продуктов питания, жилья, телефонных услуг), обеспеченность домашних хозяйств товарами длительного пользования;
* уровень здравоохранения (обеспеченность поликлиниками, аптеками, больницами, диагностическими центрами и услугами скорой помощи, качество предоставляемых медицинских услуг);
* состояние окружающей среды;
* равенство возможностей людей, развитие малого бизнеса;
* обогащение культурной жизни людей.

Стандартным способом оценки экономического развития региона является оценка уровня производства (к тому же, как правило, материального производства). Такая оценка является сегодня односторонней и недостаточной. Разработанные международными организациями подходы к оценке экономического развития стран заставляют при оценке уровня развития региона рассматривать не только объем производства, но и такие, например, аспекты, как образование, здравоохранение, состояние окружающей среды, равенство возможностей в экономической сфере, личная свобода и культура жизни. Вполне уместно в качестве интегрального показателя развития региона использовать индекс развития человека, разработанный и применяемый Программой развития ООН для оценки развития отдельных стран[[11]](#footnote-11).

Таким образом, можно подойти к следующему уровню в иерархии государственной системы стратегического планирования – это региональное стратегическое планирование, основные разделы которого представлены на рисунке 1.5.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Расчет | Формирование | Ранжирование |  |
| целей и |  |
| качества | критериев | проблем |  |
| жизни |  | Анализ |  |
| Составление |  |  |
|  | внешней и |  |
| сметы |  | внутренней |  |
| доходов и |  | среды |  |
| расходов |  | региона |  |
| (бюджета) |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Расчет | Стратегическое | | Разработка |  |
| Планирование | | стратегических |  |
| потребности в |  |  | идей |  |
| ресурсах |  |  | развития |  |
| Выбор |  |  | Оценка |  |
| Разработка | Прогноз | конкурентных |  |
| альтернативных | преимуществ |  |
| вариантов | стратегий | социально- |  |  |
| развития | конкуренции | экономического |  |  |
|  |  | развития |  |  |

*Рисунок 1.5* **Разделы стратегического планирования региона**

*(Источник: Составлено автором на основании нескольких источников (см. список литературы))*

Цель разработки стратегии развития региона заключается в поиске источников эффективности и повышения социально-экономического развития региона и его составляющих на основе роста материального благосостояния и всестороннего развития личности граждан.

Разработка стратегического плана развития региона является сложной научно-практической задачей, которая может быть решена совместными усилиями высшего руководства региона и крупных ученых в области регионального управления.

Стратегическое планирование на региональном уровне – очень важный элемент в системе территориального стратегического планирования, так как разработка стратегии региона повлечет за собой изменение во всех сферах жизни субъекта Российской Федерации, и не стоит забывать о том, что регион подразделяется на множество муниципальных образований, стратегическое планирование которых состоит из схожей совокупности элементов, представленных на рисунке 1.5.

Стоит обратить внимание на то, что данная выпускная квалификационная работа посвящена последнему уровню в системе государственного стратегического планирования, а именно стратегическому планированию в муниципальном образовании. Для дальнейшего изучения вопроса необходимо дать определение местному самоуправлению и муниципальному образованию, а также привести классификацию муниципальных образований. Данная информация содержится в Федеральном законе "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" от 06.10.2003 N 131-ФЗ. Настоящий Федеральный закон в соответствии с Конституцией Российской Федерации устанавливает общие правовые, территориальные, организационные и экономические принципы организации местного самоуправления в Российской Федерации, определяет государственные гарантии его осуществления.

Местное самоуправление в Российской Федерации - форма осуществления народом своей власти, обеспечивающая в пределах, установленных Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, а в случаях, установленных федеральными законами, - законами субъектов Российской Федерации, самостоятельное и под свою ответственность решение населением непосредственно и (или) через органы местного самоуправления вопросов местного значения исходя из интересов населения с учетом исторических и иных местных традиций. Настоящий закон определяет муниципальное образование как городское или сельское поселение, муниципальный район, городской округ, городской округ с внутригородским делением, внутригородской район либо внутригородская территория города федерального значения. В соответствии со статьей 2 Федерального закона от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» в Российской Федерации существовало 5 видов муниципальных образований:

* сельское поселение — один или несколько объединённых общей территорией сельских населённых пунктов (посёлков, сёл, станиц, деревень, хуторов, кишлаков, аулов и других сельских населённых пунктов), в которых местное самоуправление осуществляется населением непосредственно и (или) через выборные и иные органы местного самоуправления; соответствует сельсоветам советских времён и земствам досоветского периода. Сельское поселение входит в состав муниципального района.
* городское поселение — небольшой город или посёлок городского типа, в которых местное самоуправление осуществляется населением непосредственно и (или) через выборные и иные органы местного самоуправления; Городские поселения, не являющиеся городскими округами, входят в состав муниципальных районов.
* муниципальный район — несколько поселений (сельских и/или городских) и межселенных территорий, объединённых общей территорией, в границах которой местное самоуправление осуществляется в целях решения вопросов местного значения межпоселенческого характера населением непосредственно и (или) через выборные и иные органы местного самоуправления, которые могут осуществлять отдельные государственные полномочия, передаваемые органам местного самоуправления федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации;
* городской округ — городское поселение, которое не входит в состав муниципального района и органы местного самоуправления которого осуществляют полномочия по решению установленных Федеральным законом вопросов местного значения;
* внутригородская территория города федерального значения — часть территории города федерального значения, в границах которой местное самоуправление осуществляется населением непосредственно и (или) через выборные и иные органы местного самоуправления.

Федеральным законом от 27 мая 2014 года № 136−ФЗ введено два новых вида муниципальных образований[[12]](#footnote-12):

* городской округ с внутригородским делением — городской округ, в котором в соответствии с законом субъекта Российской Федерации образованы внутригородские районы как внутригородские муниципальные образования;
* внутригородской район — внутригородское муниципальное образование на части территории городского округа с внутригородским делением, в границах которой местное самоуправление осуществляется населением непосредственно и (или) через выборные и иные органы местного самоуправления.

Являясь важным структурным элементом в системе территориального деления, муниципальное образование должно располагать наличием органов стратегического управления, которые занимаются стратегическим планированием, так как с уверенностью можно сказать о невозможности роста социально-экономического потенциала территории без функционирующей системы стратегического планирования.

С позиции системного подхода, муниципальное образование как объект стратегического управления можно рассмотреть как совокупность пяти взаимосвязанных макроподсистем (рис. 1.6)[[13]](#footnote-13):

**ГОРОДСКОЕ ХОЗЯЙСТВО**

* Стратегия развития
* Маркетинг города
* Экология
* Архитектура и градостроительство
* Дороги и инженерные коммуникации
* Жилищно-коммунальное хозяйство

**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СФЕРА**

* Законодательная деятельность
* Исполнительная власть
* Персонал
* Правоохранительные органы
* Органы государственного контроля

**ГОРОДСКОЕ ХОЗЯЙСТВО**

* Стратегия развития
* Маркетинг города
* Экология
* Архитектура и градостроительство
* Дороги и инженерные коммуникации
* Жилищно-коммунальное хозяйство

**ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СФЕРА**

* Экономическое развитие
* Финансы
* Инвестиции
* Налоги
* Имущество и собственность
* Рыночные институты
* Внешнеэкономическая деятельность

**СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА**

* Образование
* Культура и искусство
* Физкультура спорт и туризм
* Здравоохранение
* Социальное обеспечение населения
* Трудовые ресурсы и занятость населения

**Муниципальное образование**

**Рисунок 1.6** Макроподсистемы муниципального образования

(*Источник: Стратегическое управление : регион. Город. Предприятие / [Львов Д.С., акад. РАН, д.э.н., проф., Гранберг А.Г., акад. РАН, д.э.н., проф., Обозов С.А., д.э.н., проф. и др.]; под ред. акад. РАН Д.С. Львова [и др.] Отд-ние обществ. наук Рос. акад. наук, Нижегор. ин-т менеджмента и бизнеса. - Изд. 2-е, доп. - М : Экономика, 2005. – 602с)*

Таким образом можно сделать вывод, что целью стратегического планирования в муниципальном образовании является развитие представленных на рисунке 1.6 макроподсистем, при помощи разработки и реализации стратегии социально-экономического развития, а также достижение режима функционирования муниципального образования «как самоуправляемой и саморегулируемой системы, обеспечивающей устойчивое повышение качества жизни»[[14]](#footnote-14).

* Экономическое развитие
* Финансы
* Инвестиции
* Налоги
* Имущество и собственность
* Рыночные институты
* Внешнеэкономическая деятельность
* Образование
* Культура и искусство
* Физкультура спорт и туризм
* Здравоохранение
* Социальное обеспечение населения
* Трудовые ресурсы и занятость населения
* Промышленность
* Строительство
* Транспорт
* Связь и информация
* Топливно-энергетический комплекс
* Торговля, бытовое обслуживание и общественное питание

Федеральный закон от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации" в главе 11 устанавливает документы стратегического планирования, разрабатываемые на уровне муниципального образования, а именно Ст. 39 Федерального закона № 172-ФЗ определяет, что в муниципальных районах и городских округах разрабатываются, утверждаются (одобряются) документы стратегического планирования, необходимые для обеспечения бюджетного процесса. По решению органов местного самоуправления может разрабатываться, утверждаться (одобряться) и реализовываться стратегия социально-экономического развития муниципального образования и план мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования. В перечне документов муниципального стратегического планирования предусмотрены муниципальные программы, которые могут применяться в качестве механизма реализации муниципальной стратегии.

Исходя из вышесказанного, можно дать определение стратегического планирования социально-экономического развития муниципального образования: стратегическое планирование социально-экономического развития муниципального образования – это деятельность органов местного самоуправления, которая связана с формированием целей и задач развития на долгосрочную перспективу, обоснованием набора и очередности осуществления мероприятий, а также разработкой механизма их практической реализации. Суть стратегического планирования состоит в выборе главных приоритетов развития муниципального образования, ведущую роль в реализации которых должен взять муниципалитет[[15]](#footnote-15).

В рамках стратегического планирования решаются четыре основные задачи:[[16]](#footnote-16)

* Распределение ресурсов муниципального образования (финансовые, трудовые, рекреационные);
* Адаптация к внешней среде, которая представляет угрозу для реализации стратегии;
* Внутренняя интеграция органов управления с населением, крупным и малым бизнесом для успешной стратегической деятельности;
* Формирование стратегической организационной культуры в муниципальном образовании.

Стратегические цели и направления деятельности органов управления муниципального образования по улучшения социально-экономического положения можно представить в качестве схемы (рисунок 1.7):

**Население**

Улучшение качества жизни населения

Эффективное функционирование хозяйствующих субъектов в муниципальном образовании

Совершенствование системы обслуживания населения за счет повышения профессионализма муниципальных служащих

Эффективное управление бюджетными средствами муниципального образования

**Экономика**

**Управление**

**Финансы**

**Направления социально-экономического развития муниципального образования**

*Рисунок 1.7* **Структура направлений деятельности муниципального образования**

*Источник: Составлено автором на основе научных работ ряда авторов (см. список литературы)*

Крайне актуальным и важным этапом стратегического планирования в муниципальном образовании является эта оценки реализации стратегии. Методика оценки стратегий социально-экономического развития муниципальных образований в понимании стратегирования как многофакторного процесса важна для всех без исключения муниципальных образований на всех этапах развития систему стратегического планирования на локальном уровне (таблица 1.3)[[17]](#footnote-17)..

*Таблица 1.3*

**Этапы развития стратегического планирования и их особенности**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование этапа | Временной интервал | Основные особенности | Роль и место оценки |
| Конец 90-х – начало 2000-х. | Стартовый период | Начало внедрения рыночных методов планирования, основная особенность – преодоление кризисных тенденций в экономике. | Оценочные процедуры в стратегических планах отсутствуют, однако в некоторых муниципалитетах внедряется общественный контроль |
| Начало 2000-х – 2008(9) г. | Период развития | Города продолжают активно включатся в систему стратегического планирования. Все больше городов принимают стратегические планы. Те, кем стратегии уже разработаны, совершенствуют технологии мониторинга, развивая инструменты стратегирования | Элементы оценки внедряются в некоторые стратегические планы через систему мониторинга, оценке подвергаются только последствия реализации стратегий |
| 2008(9) – 2013 гг. | Посткризисный период | Мировой финансовый кризис показал состоятельность стратегических планов во многих муниципалитетах | Стратегические планы становятся более проработанными и индивидуализированными, в структуре документов присутствуют разделы посвященные мониторингу и оценке, однако они остаются достаточно формализованными и не соотносятся с реальными сроками развития муниципалитетов |

В заключении стоит отметить, что стратегическое планирование занимает низшую ступень в иерархии государственного стратегического планирования. Являясь элементом стратегического управления муниципальным образованием, стратегическое планирование устанавливает связь между органами управления и населением, проживающим на данной территории, согласовывает интересы ключевых субъектов территории, акцентирует внимание на наилучшем удовлетворении потребностей местного сообщества. Суть стратегического планирования развития муниципального образования состоит в определении приоритетной сферы хозяйственной деятельности с учетом факторов внешней и внутренней среды, имеющихся ресурсов и основных показателей социально-экономического развития (приложение 1).

В.А. Крапивин и П.П. Мирошкин отмечают, что сущность стратегического планирования на региональном и муниципальном уровне можно определить как «деятельность представительных и исполнительных органов власти региона по реализации централизованного начала управления с целью перспективного обеспечения баланса отраслевых и местных интересов в решении совокупности проблем долгосрочного социально-экономического развития».

Н.И Давыдова и О.Е Тимофеева в своей статье приводят следующее мнение, что «устойчивое развитие муниципального образования предполагает: во-первых, способность к саморазвитию и прогрессу, то есть обеспечение устойчивого роста производства, создание надежных условий и гарантий для предпринимательской деятельности, создание благоприятного климата для инвестиций и инноваций; во-вторых, рациональное использование природных ресурсов и сохранение экологического равновесия в городе; в-третьих, стабильное повышение качества жизни всех жителей города[[18]](#footnote-18).

Таким образом, стратегическое планирование в муниципальном образовании – это важнейший процесс, способствующий комплексному социально-экономическому развитию муниципального образования, который охватывает все сферы экономики, социальные сферы, население муниципального образования и представителей власти.

## Методы стратегического планирования в муниципальном образовании

Для дальнейшей работы в рамках данной ВКР необходимо выделить этапы стратегического планирования и выделить методы, с помощью которых решаются задачи на каждом этапе.

Так, в научной литературе под методом понимается совокупность приемов и способов мышления, позволяющих на основе анализа ретроспективных данных, экзогенных (внешних) и эндогенных (внутренних) связей̆ объекта прогнозирования, а также их измерения в рамках рассматриваемого явления или процесса вывести суждения определённой достоверности относительно будущего развития объекта[[19]](#footnote-19).

Все работы по разработке и реализации стратегического плана развития муниципального образования принято делить на ряд последовательно выполняемых этапов. Эти этапы логически следуют один за другим, однако существует и устойчивая обратная связь этапов (обратное влияние каждого этапа на остальные и на всю их совокупность). Их содержание следующее[[20]](#footnote-20):

1. **Формулировка миссии и постановка целей и задач стратегического планирования муниципального образования**.

Это основная общая цель. Главной целью развития территории всегда является улучшение качества жизни. В первую очередь, необходимо определить в качестве миссии то, что характерно для данной территории (рекреационная зона, культурно-исторический центр, научный центр и. т. д.).

Значение миссии, которая формально выражается в виде конкретных положений, чрезвычайно велико. Выработанные на ее основе цели служат в качестве ориентиров и критериев для всех последующих управленческих решений. Формулировка миссии должна содержать следующие положения (рис. 1.7).

Миссия

Потребности общества и населения, проживающего в муниципальном образовании

Основные особенности организационной культуры муниципального образования

Анализ стартовых условий социально-экономического развития муниципального образования

*Рисунок 1.7* **Формирование миссии в процессе разработки стратегии муниципального образования**

*(Источник: Разработано автором)*

Исходя из наличия грамотно сформулированной миссии должны формироваться последующие цели.Стратегические цели должна быть направлена на обеспечение заданной ранее миссии развития территории. Цели муниципального образования должны быть конкретными и измеримыми. Цели подразделяются на:

* Долгосрочные (5 и более лет);
* Среднесрочные (1-5 лет);
* Краткосрочные (до 1 года).

Стоит обратить внимание на то что долгосрочные цели формируются в первую очередь, а затем средне- и краткосрочные для обеспечения долгосрочных целей.

Для этапа определения целей в основном используется метод «метод древа целей» (рис. 1.8).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Главная цель** |  |  |
| |  | | --- | |  | |  | |  | | --- | |  | | |  | | --- | |  | |  |
|  |  |  |  |  |
| Цель 1 |  | Цель 2 |  | Цель 3 |
| |  | | --- | |  | |  | |  | | --- | |  | |  | |  | | --- | |  | |
| подцель 1 |  | подцель 1 |  | подцель 1 |
| подцель 2 |  | подцель 2 |  | подцель 2 |
| подцель 3 |  | подцель 3 |  | подцель 3 |

*Рисунок 1.8* **Дерево целей**

Формирование главной цели осуществляется органами стратегического управления муниципального образования (см. приложение 1).

Решение о принятии целей производится на основе метода экспертных оценок, который реализуется благодаря созданию экспертных групп в которые включаются руководители департаментов региона, крупных предприятий и организаций и ученые-консультанты, ответственные за разделы проекта, они систематизируют информацию от опросов представителей власти, бизнеса и социальной сферы, а также анкетирования населения муниципального образования.

Методы экспертных оценок используются при решении наиболее сложных прогнозных задач, особенно в условиях неопределенности, которая может возникать из-за недостатка информации или неустойчивости развития. Различаются три основных метода экспертных оценок[[21]](#footnote-21):

* индивидуальных оценок,
* групповых оценок,
* метод Дельфи.

Например, рассмотрим цели, прописанные в стратегиях некоторых муниципалитетов[[22]](#footnote-22):

* г. Миасс – «рост благосостояния и качества жизни населения за счет устойчивого и динамического развития и повышения конкурентоспособности экономики городского округа»;
* г. Череповец – «устойчивое развитие города Череповца на основе лидерских позиций бизнеса, созданных условий для реализации лидерских качеств горожан, а также лидерства в городском управлении. Повышение качества жизни горожан как результат такого развития»;
* г. Калининград – «город для комфортной жизни и работы, площадка коммуникации и взаимодействия России и стран Европы в сфере бизнеса, инновационной экономики, образования и культуры».
* Юргамышский р-н Курганской обл. – «повышение уровня и качества жизни населения на основе эффективного использования человеческого и инновационно-инвестиционного потенциалов, обеспечивающих устойчивое развитие и конкурентоспособность района, увеличение продолжительности жизни населения».

В заключении можно сказать что формирование миссии и стратегических целей составляют особенный и очень важный этап целеполагания в разработке стратегии. Формирование целей может происходить до начала диагностического этапа, а также цели и задачи могут быть сформированы в ходе методического анализа внешней или внутренней среды муниципального образования.

1. **Этап стратегического анализа.**

Этап стратегического анализа является основным этапом, в котором формируются представления о состоянии развития муниципального образования. Для начала стоит сказать про анализ стартовых условий социально эконмического развития муниципального образования.

Муниципальные образования, которые ранее принимали стратегии развития, могут основываться на результатах предыдущего периода и отчетных документах по их реализации, что облегчает процесс стратегического анализа для последующих стратегий развития. Поставленные цели по росту социально-экономических показателей должны получить конкретный результат в числовом выражении, и быть соотнесены с плановыми значениями, чтобы подвести итоги по реализации каждой цели.

Для муниципальных образований, не принимавших ранее стратегии, ситуация осложняется систематизацией стартовых социально-экономических показателей и в отсутствии опыта предшествующих периодов.

В свою очередь этап стратегического анализа состоит из:

1. *Анализа внешней среды.*

Изучение внешней среды, и степень её влияния на социально экономическое развитие муниципального образования, относится к важнейшим направлениям процесса стратегического планирования. Установить связь муниципального образования с социально-экономической и политической обстановкой в регионе и в стране в целом может помочь метод PEST – анализа (таблица 1.4).

*Таблица 1.4*

**Пример PEST- анализа муниципального образования**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | Возможности | Угрозы |
| Политическая сфера | • Укрепление политической стабильности в стране. • Тенденции консолидации общества по основным политическим проблемам. | • Политическая конфронтация.  • Политические, территориальные и военные конфликты. • Чрезмерная централизация государственной власти. |
| Экономическая сфера | • Интеграция в европейскую и мировую экономику • Рост инвестиций в основной капитал. | * Тарифная политика естественных монополий. * Увеличение импортного проникновения. * Инфляционные процессы. |
| Социально-культурная сфера | • Формирование «человеческого» капитала как главного фактора экономического и социального роста  • Интеграционные процессы кооперации территории | • Сокращение продолжительности жизни.  • Углубление социального неравенства населения  • Естественная убыль и старение населения  • Снижение жизненного уровня большинства населения |
| Технологическая сфера | • Повышение конкурентоспособности предприятий и отраслей региона за счет инновационных технологий;  • Переход на реинжиринговые принципы производственного менеджмента, обновление устаревшего производственного аппарата и технологий. | • «Утечка умов» за границу;  • Продолжающийся процесс снижения научного потенциал. |

В результате PEST- анализа, каждый фактор оценивается экспертным методом с использованием ранговых и бальных оценок. Например, если экспертный состав установил потолок оценивания в 100 баллов, то положительный фактор можно оценить в (+) 70, а отрицательный в (-) 55. Таким образом оценивается характер и степень суммарного влияния факторов внешней среды на муниципальное образование. После анализа перечня необходимо ранжировать сильные и слабые стороны и выявить основные угрозы и возможности.

1. *Анализ внутренней среды.*

Представляет собой методичную оценку функциональных сфер деятельности муниципального образования, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон, которые оказывают влияние на реализацию поставленных целей и задач. В диагностику как правило включаются показатели по следующим сферам:

* Экономика и финансы;
* Социальная сфера;
* Трудовые ресурсы и демография;
* Экология.

Диагностику сильных и слабых сторон, а также нейтральных позиций, можно провести благодаря методу SNW-анализа (таблица 1.5).

*Таблица 1.5*

**Пример SNW-анализа муниципального образования**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегические позиции и характеристики | Качественная оценка | | |
| S | N | W |
| 1. Географическое положение |  |  |  |
| 1. Демографический потенциал |  |  |  |
| 1. Экологическая ситуация |  |  |  |
| 1. Природно-ресурсный потенциал |  |  |  |
| 1. Промышленность и торговля |  |  |  |
| 1. Сельское хозяйство |  |  |  |
| 1. Научно-инновационная сфера |  |  |  |
| 1. Социальная сфера |  |  |  |

В ходе анализа методом экспертных оценок выявляются сильные, слабые, и нейтральные стороны развития социально-экономической среды муниципального образования. Результаты SNW-анализа благоприятно скажутся на всех этапах работы со стратегией и помогут экспертным группам с акцентировать внимание на проблемных зонах и сильных сторонах, а также поставить задачи для нейтральных сфер и помочь им двигаться в положительном для муниципального образования направлении.

Изучение внешней и внутренней среды относится к важнейшим направлениям процесса стратегического планирования. По ходу анализа внешней среды оцениваются внешние факторы влияния на внутреннюю среду муниципального образования, а анализ внутренней среды в свою очередь является двигателем разработки стратегии, поэтому важно использовать метод, с помощью которого можно провести общую диагностику сред влияния на муниципальное образование.

Универсальным и широко используемым за рубежом и в России методом оценки конкурентоспособности не только коммерческих и некоммерческих организаций, а также регионов и муниципальных образований является метод SWOT – анализа. Отличие применения методики в муниципальном образовании, в отличии от предприятия, является набор факторов, состояние которых необходимо оценить (таблица 1.6).

*Таблица 1.6*

**Пример SWOT – анализ конкурентоспособности муниципального образования**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Преимущества (Strengths) | Недостатки (Weaknesses) | Благоприятные возможности (Opportunities) | Угрозы (Threats) |
| 1. Геополитическое положение |  |  |  |  |
| 2. Население |  |  |  |  |
| 3. Экологическая ситуация |  |  |  |  |
| 4. Природно-ресурсный потенциал и природопользование |  |  |  |  |
| 5. Пространственная организация и градостроительная политика |  |  |  |  |
| 6. Экономика (по отраслям) и предпринимательство |  |  |  |  |
| 7. Внутри региональная и межрегиональная кооперация |  |  |  |  |
| 8. Внешнеэкономические связи и международное сотрудничество |  |  |  |  |
| 9. Социальная сфера (Здравоохранение, образование, и.т.д) |  |  |  |  |

В аналогии с PEST – анализом, результаты SWOT – анализа ранжируются методом экспертных оценок, который предполагает выставление баллов каждой сильной и слабой позиции муниципального образования. Результаты, полученные при помощи методов (характеристики которых кратко изложена в приложении 3) анализа внешней и внутренней среды, обязаны указать проблемные зоны муниципального образования и привести к расширению дерева целей и проблем. Для этого необходимо провести интеграционный анализ факторов внешней и внутренней среды[[23]](#footnote-23). Общая оценка сильных и слабых сторон (рисков) в муниципальных образованиях выводится кросс-функциональными группами по формирования городских стратегических целей под руководством высших должностных лиц муниципального образования, представителей производственной и социальной сферы, ученых и экспертов в проблемных областях развития.

В заключение анализа внутренней и внешней среды стоит отметить, что на каждом этапе стратегического планирования есть возможность вернуться к предыдущему этапу для дополнения целей задач. С появлением новых целей необходимо вновь проводить анализ факторов, которые влияют на реализацию поставленных целей.

1. *Анализ* *стратегических* *альтернатив.*

В результате применения методов стратегического анализа можно определить круг проблем социально-экономического развития муниципального образования, которые в той или иной степени препятствуют реализации поставленных задач.

Варианты будущего развития позволяют разработать стратегию в нескольких вариантах в зависимости от состояния внешней среды (PEST-анализ), внутренней среды (SNW – анализ) и комплексного SWOT – анализа. В стратегическом менеджменте принято рассматривать три альтернативы развития[[24]](#footnote-24):

* Пессимистический, когда происходит ухудшение социально-экономического положения и качества жизни населения;
* Реалистичный, строящийся на основе стабилизации социально-экономического положения и качества жизни населения;
* Оптимистический, когда наблюдается улучшение социально-экономического положения и качества жизни населения.

При разработке этих вариантов за основу принимается сложившееся за ряд последних лет положение муниципального образования и состояние его макроподсистем. Методика выбора альтернативы развития заключается в формировании экспертных групп, которые при помощи математических методов, «мозговых штурмов», деловых игр и.т.д. выделяют основные стратегические приоритеты и выбору стратегии в дальнейшем.

1. **Выбор стратегии развития муниципального образования**

Ряд авторов научных источников о территориальном стратегическом планировании выделяют три основные группы различных видов стратегий:

* Стратегии выживания;
* Стратегии устойчивого развития;
* Стратегии ускоренного периода.

Стратегия – это обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей управления на основе выбранных показателей и эффективного распределения ресурсов. Выбор стратегии развития муниципального образования очень сложный и трудоемкий процесс, зависящий от множества факторов:[[25]](#footnote-25)

* Социально-экономического положения (страны; федерального округа; экономического района; региона);
* Стадии жизненного цикла города (зарождающийся; быстрорастущий; в стадии зрелости; в стадии стагнации);
* Численности населения (мегаполисы свыше 3 млн. человек; миллионники от 1 до 3 млн. жителей; крупные от 0,5 – 1 млн. жителей; средние от 0,1-0,5; малые города менее 0,1 млн. жителей);
* Текущей стадии социально-экономического развития.

По материалам исследования Леонтьевского центра[[26]](#footnote-26), большинство российских муниципальных образований выбирают стратегии устойчивого развития и роста социально-экономических показателей, позволяющего достигать определенного повышения уровня жизни населения. Устойчивое развитие — это процесс экономических и социальных изменений, при котором эксплуатация природных ресурсов, направление инвестиций, ориентация научно-технического развития, развитие личности и институциональные изменения согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал для удовлетворения человеческих потребностей и устремлений[[27]](#footnote-27).

Приведенная система методов стратегического анализа позволяет отобразить различные аспекты развития муниципального образования. Построение стратегии должно основываться на системном подходе, так как весь процесс является многосторонним и крайне необходимым в жизни и развитии муниципального образования. На базе результатов проведенного ранее комплексного анализа, экспертным составом выносится итоговое решение по формированию целей и задач, ключевых проблем и направлений их решения, а также готовится инструментарий реализации методов стратегического планирования.

## Инструментарий реализации методов стратегического планирования в муниципальном образовании

Применение методов стратегического планирования в конечном итоге приводит к осознанному выбору приоритетных направлений развития муниципального образования, которые должны в конечном итоге быть отражены в документах, выполняющих роль инструментов реализации стратегического плана.

При помощи таких инструментов на муниципальном уровне создается план направлений деятельности по таргетированию проблемных зон, выделение точек роста, проводится поэтапная оценка состояния реализации стратегии. «Управление выполнением стратегии – это больше искусство, чем наука», - считают крупные американские ученые в области стратегического менеджмента[[28]](#footnote-28).

Можно выделить несколько основных инструментов реализации стратегического плана[[29]](#footnote-29):

* 1. **Стратегия социально-экономического развития муниципального образования**

Стратегия социально-экономического развития муниципального образования – документ стратегического планирования, определяющий цели и задачи муниципального управления и социально-экономического развития муниципального образования на долгосрочный период.

Назначение стратегии социально экономического развития заключается в комплексе:

* Определения и формирования целей, задач и мероприятий по комплексному социально-экономическому развитию муниципального образования;
* Определения основных конкурентных преимуществ муниципального образования для повышения инвестиционной привлекательности и развития бизнеса;
* Увеличения качества муниципального управления с целью развития территории и повышения качества жизни населения.

В соответствии с Федеральным законом от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации" стратегия разрабатывается на долгосрочный период, который по закону определяется как срок – охватывающий период более шести лет, но в современной практике стратегию МО целесообразно увязывать со сроком действия стратегии социально-экономического развития региона и долгосрочного прогноза социально-экономического развития муниципального образования.

При разработке стратегии необходимо руководствоваться современными тенденциями и принципами разработки стратегических документов, которые описываются в передовых научных трудах по стратегическому менеджменту. В результате стратегия должна отражать следующие позиции:

* Оценку достигнутых целей социально-экономического развития муниципального образования;
* Приоритеты, цели, задачи и направления социально-экономической политики муниципального образования;
* Показатели достижения целей социально-экономического развития МО, сроки и этапы реализации стратегии;
* Ожидаемые результаты реализации стратегии;
* Оценку финансовых и иных ресурсов, необходимых для реализации стратегии;
* Информацию о муниципальных программах, утверждаемых в целях реализации стратегии;
* иные положения, определяемые муниципальными нормативными правовыми актами.

Следует обратить особое внимание на этап мониторинга и оценки реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования, который должен обладать повышенным приоритетом и прозрачностью в выявлении нереализованных мероприятиях и целевых показателях.

Стратегия является основополагающим документом стратегического планирования муниципального образования, на основании которого разрабатывается план мероприятий по реализации стратегии и муниципальные программы.

* 1. **План мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования**

В целях реализации положений Федерального закона Российской Федерации от 28.06.2014 N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации", организации работы по стратегическому планированию в муниципальном образовании, учитывая положения основных направлений реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования утверждается план мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования, который считается основным механизмом мониторинга и контроля реализации стратегии. В рамках плана мероприятий по реализации стратегии назначаются лица, ответственные за мониторинг и контроль исполнения стратегии.

План мероприятий по реализации стратегии развития города включает мероприятия, обеспечивающие достижение на этапах реализации стратегии долгосрочных целей социально-экономического развития:

• улучшение качества жизни населения;

• рост конкурентоспособности экономики;

• повышение ресурсоэффективности и безопасности города;

Механизмами реализации стратегии выступают такие инструменты как:

• муниципальные программы;

• муниципально-частное партнерство;

• градостроительная документация;

• планы и стратегии развития по отдельным направлениям и др.

В заключении плана по реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования уточняются целевые показатели, которые должны быть достигнуты на каждом из этапов реализации стратегии.

* 1. **Муниципальные программы**

Муниципальная программа – это документ, утвержденный постановлением администрации муниципального образования, определяющий комплекс мероприятий, обоснованных и согласованных по ресурсам, срокам и исполнителям, обеспечивающих эффективное решение приоритетных социально-экономических задач и способствующих комплексному развитию территории муниципального образования.

Формирование муниципальных программ осуществляется исходя из следующих принципов:

* Соответствие долгосрочным целям и целевым показателям достижения;
* Муниципальная программа должна иметь комплекс измеримых результатов реализации;
* Охват всех сфер социально-экономического развития и способность к финансовому обеспечению;
* Наличие соответствующей квалификации у участников, включенных в состав исполнителей муниципальной программы;
* Комплекс регулярных мероприятий по мониторингу и оценке результатов муниципальной программы.

Процедура разработки программ социально-экономического развития опирается на апробированную и общепринятую в мировой практике схему и предусматривает следующую последовательность действий[[30]](#footnote-30):

* анализ социально-экономической ситуации на территории, выявление проблем, определение их актуальности и социальной значимости;
* формулировка проблем, подлежащих программному решению, анализ ограничений проблемы, прогноз ее состояния в будущем;
* выделение основных целей, их ранжировка, построение «дерева целей»;
* поиск возможных путей решения проблемы (разработка максимального количества альтернатив), оценка и отбор альтернатив (выбор оптимального решения);
* детализация и уточнение отобранных альтернатив;
* разработка взаимосвязанной совокупности мероприятий программы;
* разработка рекомендаций по реализации программы, оценка последствий реализации программы.

Муниципальные программы должны разрабатываться исходя из наличия социально-экономических проблем в муниципальном образовании, и приниматься в установленные сроки, исходя из приоритета существующих проблем.

Схематически структуру разделов муниципальной программы можно представить следующим образом (рисунок 1.9):

**Паспорт муниципальной программы, который должен содержать краткие сведения о программе и её основные параметры**

Характеристика текущего состояния соответствующей сферы социально-экономического развития муниципального образования

Перечень мероприятий муниципальной программы с распределением финансовых ресурсов по ответственным исполнителям и соисполнителям, бюджетным подпрограммам и другим мероприятиям, а также по годам реализации муниципальной программы

Перечень целевых индикаторов и показателей муниципальной программы с распределением плановых значений по годам ее реализации

Методика оценки эффективности муниципальной программы

Ожидаемые результаты реализации муниципальной программы

*Рисунок 1.9* **Структура разделов муниципальной программы**

Муниципальная целевая программа – важнейший инструмент социально-экономического развития, благодаря которому администрация муниципального образования может реализовывать программные мероприятия по развитию территории и повышению уровня жизни населения.

* 1. **Среднесрочные и долгосрочные прогнозы социально-экономического развития муниципального образования**

Среднесрочный прогноз - документ стратегического планирования, содержащий систему научно обоснованных представлений о направлениях и об ожидаемых результатах социально-экономического развития муниципального образования на среднесрочный период.

Согласно статье 174 «Бюджетного кодекса Российской Федерации» от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 28.03.2017), проект среднесрочного прогноза подлежит общественному обсуждению в соответствии с утвержденным нормативным правовым актом муниципального образования. Среднесрочный прогноз разрабатывается на период не менее трех лет, на очередной финансовый год и плановый период.

Этапы разработки среднесрочного прогноза:

1. Управление экономической политики администрации муниципального образования в соответствии с правовыми актами субъекта Российской Федерации на основании методических рекомендаций Министерства экономического развития Российской Федерации по разработке прогнозов направляет в органы администрации, ответственные за предоставление отдельных показателей прогноза по курируемым ими отраслям и сферам, запрос с конкретным перечнем прогнозируемых показателей, а также методические материалы Министерства экономического развития Российской Федерации по разработке прогнозов.
2. Комитеты и ведомства предоставляют статистическую информацию о положении дел в курируемых ими отраслях и прогноз с пояснительной запиской на среднесрочный период по запрашиваемым показателям;
3. Согласование проекта среднесрочного прогноза с департаментом экономической политики администрации муниципального образования;
4. Формируется сводный прогноз социально-экономического развития города на среднесрочный период с учетом прогнозных показателей и прогнозно-аналитических материалов, разработанных органами мэрии, и направляет его согласно срокам и порядкам, установленным региональными и муниципальными правовыми актами:

* Главе администрации муниципального образования;
* В департамент экономической политики администрации муниципального образования;
* В финансовое управление администрации муниципального образования.

1. Одобрение среднесрочного прогноза администрацией муниципального образования.

Согласно статье 173 «Бюджетного кодекса Российской Федерации» от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 28.03.2017), долгосрочный прогноз социально-экономического развития субъекта Российской Федерации на долгосрочный период разрабатывается каждые шесть лет на двенадцать и более лет на основе прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на долгосрочный период с учетом прогноза научно-технологического развития Российской Федерации и данных, представляемых органами исполнительной власти субъекта Российской Федерации и органами местного самоуправления.

Этапы разработки долгосрочного прогноза в муниципальном образовании имеют схожую структуру с этапами разработки среднесрочного прогноза, представленными выше.

Долгосрочные и среднесрочные прогнозы – важнейшие элементы стратегического планирования в муниципальных образованиях, поэтому к разработке должны привлекаться квалифицированные специалисты, обладающие передовыми навыками математического прогнозирования.

* 1. **Бюджетный прогноз муниципального образования на долгосрочный период**

Долгосрочное бюджетное планирование осуществляется путем формирования бюджетного прогноза Российской Федерации на долгосрочный период, бюджетного прогноза субъекта Российской Федерации на долгосрочный период, а также бюджетного прогноза муниципального образования на долгосрочный период в случае, если представительный орган муниципального образования принял решение о его формировании в соответствии с требованиями "Бюджетного кодекса Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 28.12.2017).

Под бюджетным прогнозом на долгосрочный период понимается документ, содержащий прогноз основных характеристик соответствующих бюджетов (консолидированных бюджетов) бюджетной системы Российской Федерации, показатели финансового обеспечения государственных (муниципальных) программ на период их действия, иные показатели, характеризующие бюджеты (консолидированные бюджеты) бюджетной системы Российской Федерации, а также содержащий основные подходы к формированию бюджетной политики на долгосрочный период.

Бюджетный прогноз муниципального образования на долгосрочный период разрабатывается каждые три года на шесть и более лет на основе прогноза социально-экономического развития муниципального образования на соответствующий период.

Бюджетный прогноз муниципального образования на долгосрочный период (далее - бюджетный прогноз) включает в себя следующие разделы:

• основные итоги развития бюджетной системы муниципального образования;

• текущее состояние бюджетной системы муниципального образования;

подходы и методология разработки бюджетного прогноза муниципального образования;

• прогноз основных характеристик и иных показателей бюджетов бюджетной системы муниципального образования на долгосрочный период (с учетом положений законодательства Российской Федерации, действующих на день разработки бюджетного прогноза);

• структура расходов и доходов бюджетов бюджетной системы муниципального образования;

• муниципальный долг;

• основные подходы, цели и задачи формирования и реализации бюджетной, налоговой и долговой политики в долгосрочном периоде в муниципальном образовании;

• механизмы профилактики рисков реализации Бюджетного прогноза на долгосрочный период;

• подходы к прогнозированию и показатели финансового обеспечения муниципальных программ на период их действия.

Бюджетный прогноз муниципального образования на долгосрочный период является основополагающим документам, так как при формировании мероприятий по реализации стратегии и муниципальных программ напрямую зависит от распределения бюджета и финансирования в долгосрочной перспективе.

Необходимыми действиями по реализации стратегии является учет мнения населения муниципального образования и информирование бизнес-сообщества о ходе ее реализации, решениях и действиях органов исполнительной и законодательной власти региона, изменениях нормативной правовой базы, результатах мониторинга и осуществлении корректировок целей, задач, мер, целевых ориентиров стратегии.

Для реализации поставленных задач к данной выпускной квалификационной работе необходимо провести комплексный стратегический анализ муниципального образования, чтобы выделить основные проблемы развития и конкурентные преимущества объекта исследования.

# ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНОЧНОГО ПОЛОЖЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ГОРОДСКОГО ОКРУГА ГОРОДА ЧЕРЕПОВЦА)

## 2.1 Стратегический анализ социально-экономического развития муниципального образования

Стратегия социально-экономического развития любого муниципального образования предполагает выявление основных перспективных направлений развития его экономики и социальной сферы. Это, в свою очередь, предполагает выявление и оценку как факторов и условий, которые «работают» на достижение целевых установок стратегии, так и проблем, которые оказывают или могут оказать в будущем негативное воздействие на её реализацию[[31]](#footnote-31).

Как было ранее отмечено в теоретическом описании процесса стратегического планирования в муниципальном образовании - все работы по разработке и реализации стратегического плана развития муниципального образования принято делить на ряд последовательно выполняемых этапов. Эти этапы логически следуют один за другим, однако существует и устойчивая обратная связь этапов (обратное влияние каждого этапа на остальные и на всю их совокупность). Этапы подразделяются следующим образом:

1. Формулировка миссии и постановка целей и задач стратегического планирования муниципального образования;
2. Этап стратегического анализа;
3. Выбор стратегии развития муниципального образования;
4. Контроль за реализацией стратегии.

В данной части работы необходимо заострить внимание на этапе стратегического анализа социально-экономического развития муниципального образования, поэтому для реализации целей данной выпускной квалификационной работы и проведения комплексного стратегического анализа в качестве объекта изучения на территории Российской Федерации выбран городской округ город Череповец.

Череповец — крупнейший по численности населения город в Вологодской области России, административный центр Череповецкого района, в который не входит, обладая статусом города областного значения и образуя городской округ. Город Череповец расположен в центральной части Восточно-Европейской равнины, на юго-западе Вологодской области. Таким образом, Череповец удалён от столицы к северу на 527 км, от Санкт-Петербурга — к востоку на 532 км. Расстояние до областного центра — города Вологды — 140 км. Современный Череповец расположился на берегах рек, относящихся к бассейну Волги: Шексны и Суды. Череповец находится на пересечении трёх транспортных путей: в 10 км к северу пролегает автодорога А114 «Вологда — Новая Ладога»; через Череповец проходит железнодорожная магистраль (Северная железная дорога); город также имеет порт на Волго-Балтийском водном пути[[32]](#footnote-32).

Важнейшим этапом стратегического анализа является оценка текущего положения муниципального образования и его «стартовые позиции» с точки зрения статистической информации, предоставляемой органами государственной статистики и официальными ресурсами администрации муниципального образования. Для стратегического анализа городского округа города Череповца была исследована система следующих показателей:

1. **Территория и население**

Одним из важных показателей функционирования современного города является его демографическое состояние, поэтому необходимо проанализировать текущее состояние численности населения и сделать вывод о динамике и предстоящих изменениях.

По информации территориального органа государственной статистики по Вологодской области были собраны следующие данные по площади территории и численности населения в городе Череповце (табл. 2.1)[[33]](#footnote-33):

*Таблица 2.1*

**Территория и население города Череповца за 2008-2016 гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Единица измерения** | **2008 г.** | **2009 г.** | **2010 г.** | **2011 г.** | **2012 г.** | **2013 г.** | **2014 г.** | **2015 г.** | **2016 г.** |
| Общая площадь земель муниципального  образования | гектар | 12094 | 12094 | 12094 | 12094 | 12094 | 12094 | 12094 | 12094 | 12988 |
| Численность всего  населения | человек | 308530 | 309010 | 310169 | 312903 | 314646 | 315738 | 316758 | 318107 | 318536 |

Увеличение площади территории города Череповца в 2016 году на 894 гектара осуществилось в связи с включением земельных участков в границы населенного пункта с целью его расширения и развития.

*Диаграмма 2.1* **Динамика численности населения в городе Череповце за 2006-2016 гг.**

Динамика численности населения (диаграмма 2.1) города зависит от естественного (табл. 2.2) и миграционного (табл. 2.3) прироста населения.

*Таблица 2.2*

**Коэффициенты естественного прироста населения в городе Череповце, человек/1000 населения, 2006-2016 гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2006 г.** | **2007 г.** | **2008 г.** | **2009 г.** | **2010 г.** | **2011 г.** | **2012 г.** | **2013 г.** | **2014 г.** | **2015 г.** | **2016 г.** |
| Общий коэффициент рождаемости | 11,7 | 11,8 | 11,9 | 12,2 | 12,3 | 13,0 | 14,0 | 13,5 | 13,1 | 14,6 | 13,9 |
| Общий коэффициент смертности | 14,0 | 13,1 | 12,9 | 13,2 | 14,0 | 13,0 | 13,0 | 12,8 | 12,8 | 12,9 | 13,0 |
| Естественный прирост населения | -2,3 | -1,3 | -1,0 | -1,0 | -1,7 | 0,0 | 1,0 | 0,7 | 0,3 | 1,7 | 0,9 |

Положительным моментом служит факт начала превышения рождаемости над смертностью после 2011 года. Это обусловлено тем, что механизмы поддержки рождаемости начали приносить результат в Российской Федерации и в исследуемом муниципальном образовании соответственно. Также стоит принять к сведению развитие сферы здравоохранения в городе Череповце, результатом работы которой стало снижение смертности.

*Диаграмма 2.2* **Коэффициенты естественного прироста населения в городе Череповце, человек/1000 населения, за 2006-2016 гг.**

Одним из важных показателей функционирования современного города является его демографическое состояние. По данным территориального органа государственной статистики по Вологодской области, численность постоянного населения города на 1 января 2017 года составила 318 856 человек. В 2012—2016 годах наблюдалась положительная тенденция в превышении уровня рождаемости над уровнем смертности.

*Таблица 2.3*

**Миграционный прирост (убыль) населения в городе Череповце, за 2006-2016 гг.**



Ситуация с миграционным приростом в текущее время населения оставляет желать лучшего, так как после продолжительного положительного прироста случился отток населения, причины которого разберем в дальнейшем.

*Диаграмма 2.3* **Миграционный прирост (убыль) населения в городе Череповце, человек, за 2006-2016 гг.**

При проведении анализа тенденций естественного и миграционного прироста (убыли) населения зачастую складывается ошибочное мнение в связи с длительным ростом количества населения города, потому что учитываются не все факторы влияющие на уровень рождаемости, смертности и миграций.

Выводом о состоянии населения объекта исследования является тот факт, что в городе Череповце в 2015 году после длительного периода положительного миграционного прироста населения случился отток в 140 человек и динамика по этому показателю неутешительная. Большую роль в оттоке населения играет количество высших учебных заведений, так как в Череповце за десять лет их количество сократилось вдвое[[34]](#footnote-34), окончившие школу абитуриенты уезжают для получения высшего образования в другие города и более престижные учебные заведения. Слабый положительный эффект от превышения рождаемости над смертностью с темпом в 0,9 на 1000 человек населения, а также стимулирование рождаемости не выправит ситуацию в среднесрочной перспективе.

1. **Занятость**

Показатели рынка труда и занятости населения являются основополагающими при стратегическом анализе объекта исследования, потому что занятость оказывает влияние почти на все сферы деятельности страны и муниципальных образований в частности.

В городе Череповце показатели численности экономически активного населения представлены в таблице 2.4[[35]](#footnote-35).

*Таблица 2.4*

**Численность экономически активного населения в городе Череповце, человек, за 2009-2016 гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2009 **г.** | 2010 **г.** | 2011 **г.** | 2012 **г.** | 2013 **г.** | 2014 **г.** | 2015 **г.** | 2016 **г.** |
| 173479 | 174 575 | 171 240 | 175 035 | 167 325 | 164 590 | 163 589 | 159 954 |

Как было сказано ранее, тенденция к росту населения объекта исследования обманчива, потому что по методике Международной организации труда[[36]](#footnote-36) экономически активное население – это категория людей в возрасте от 15 до 72 лет. В период с 2015 по 2016 год рост численности населения составил 429 человек, а сокращение экономически активного населения составило 3635 человек, из чего можно сделать вывод о том, что люди либо мигрируют в другие места жизни не достигнув возраста 15 лет, либо в городе большое количество людей находится у верхней статистической границы, что в свою очередь свидетельствует об устаревании населения и соответственно высокой смертности, которая формируется за счет таких факторов как:

* Экологическая обстановка;
* Качество услуг сферы здравоохранения;
* Качество жилищных условий населения;
* Экономическое развитие города в целом.

Учитывая полученную информацию можно спрогнозировать падение численности населения в городе Череповце, что негативно скажется на уровне социально-экономического развития муниципального образования.

Население исследуемого муниципального образования трудится в субъектах крупного бизнеса, а также малых и средних предприятиях динамика количества которых представлена на диаграмме 2.4.

*Диаграмма 2.4* **Количество субъектов малого и среднего бизнеса в городе Череповце, единиц, за 2009-2016 гг.**

Количество занятых в субъектах крупного бизнеса и субъектах малого и среднего предпринимательства представлено на диаграмме 2.5.

*Диаграмма 2.5* **Количество занятых в субъектах экономической деятельности города Череповца, человек, за 2009-2016 гг.**

Количество занятых в субъектах малого предпринимательства и численность субъектов МСП выправляет свое положение после кризисных периодов в зависимости от состояния государственной и региональной экономики. Огромное влияние на ведение бизнеса в муниципальных образованиях оказывают вводимые органами местного самоуправления нормативно-правовые акты, которые в зависимости от качества разработки способствуют появлению или снятию барьеров для бизнес-среды. В городе Череповце в последнее время наблюдается рост количества МСП и занятости в субъектах МСП, что можно оценивать как следствие качественно проводимой институциональной и экономической политики властями муниципального образования.

С 2009 года наблюдается снижение числа работников крупных предприятий, это можно объяснить тем, что в городе Череповце в указанный промежуток времени не было введено новых крупных производственных мощностей, а на ныне существующих площадках происходит ежегодное сокращение числа рабочих мест с целью минимизации расходов и вследствие перехода на автоматизацию технологического процесса. Вышесказанное отражается на структуре занятости населения в пункте «обрабатывающая промышленность» (диаграмма 2.6).

*Диаграмма 2.6* **Среднесписочная численность работников крупных и средних организаций по видам экономической деятельности, человек, за 2009-2016 гг.**

Также необходимо представить статистику города по уровню безработицы (диаграмма 2.7).

*Диаграмма 2.7* **Уровень безработицы в городе Череповце, %, за 2009-2016 гг.**

Ситуация по безработице остается на стабильном после кризисного периода 2008-2009 годов уровне и полностью соответствует тенденциям Российского и регионального уровней (диаграмма 2.8).

*Диаграмма 2.8* **Безработица в РФ, Вологодской области и Череповце, %, за 2009-2016 гг.**

Низкий уровень безработицы в городе говорит о соответствии спроса и предложения на рынке труда и высоком уровне подготовки кадров для развитых производственных отраслей города, а также о том, что коммерческие, некоммерческие и бюджетные организации предлагают высокий уровень заработной платы в муниципальном образовании (диаграмма 2.6).

*Таблица 2.5*

**Среднемесячная заработная плата в городе Череповце, рублей, 2009-2016 гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2009 **г.** | 2010 **г.** | 2011 **г.** | 2012 **г.** | 2013 **г.** | 2014 **г.** | 2015 **г.** | 2016 **г.** |
| 22013 | 26051 | 29 240 | 33 310 | 36496 | 39325 | 39710 | 43653 |

Чтобы проанализировать этот важнейший показатель социально-экономического развития муниципального образования необходимо его представить в разрезе регионального центра и Вологодской области в целом (диаграмма 2.9).

*Диаграмма 2.9* **Среднемесячная заработная плата в городе Череповце, рублей, за 2010-2016 гг.**

Исходя из представленных данных следует сделать вывод о трудовой привлекательности города Череповца и статусе так называемого «локомотива» для Вологодской области в плане уровня заработной платы по Российской Федерации, ведь благодаря высокому уровню заработной платы в городе Череповце, Вологодская область занимает 32 место в российском рейтинге регионов по зарплатам.[[37]](#footnote-37)

Исходя из данных о динамике численности населения и уровне занятости, можно спрогнозировать отток населения из муниципального образования, поэтому для целостности исследования рынка труда и выявлению причин следует рассмотреть занятость населения по отраслям: данная статистика будет приведена в пункте «экономика и производство».

1. **Бюджет**

Показатели доходов и расходов бюджета города Череповца отличаются хорошей стабильностью (диаграмма 2.10).

*Диаграмма 2.10* **Бюджет города Череповца, млн. рублей, за 2006-2016 гг.**

Показатели в 2009 году по доходной и расходной части, как и многие другие социально экономические показатели, находятся в «яме», но бюджет быстро восстановился в послекризисный период и обладает нормальным уровнем ежегодной динамики. Примечательно, что бюджет исполняется со слабым уровнем как дефицита, так и профицита, что говорит об удовлетворении властями города потребностей населения без излишней экономии.

Количество налоговых и неналоговых доходов, в соотношении с безвозмездными поступлениями держится приблизительно на уровне 50% на 50%, основным источником налогового дохода является налог на доход физических лиц, а транспортный налог возвращается из регионального бюджета в качестве субсидии[[38]](#footnote-38).

Огромным достижением города является то, что в 2013 году в городе Череповце был введен проект «Народный бюджет», целями которого являются:

* совершенствование механизмов, позволяющих гражданам участвовать в распределении средств городского бюджета;
* развитие эффективной системы взаимодействия власти и общества в бюджетной сфере.

Проект «Народный бюджет» в последние двадцать лет широко применяется в Европе, Латинской Америке и США, и, по мнению экспертов Всемирного банка, является одной из важных составляющих модернизации публичного обсуждения и повышения уровня гражданской активности жителей современного города. Немаловажно отметить тот факт, что Череповец – первый город в России, который решил испробовать на себе применение схемы партиципаторного бюджетирования[[39]](#footnote-39).

1. **Инвестиции**

С целью комплексного социально-экономического развития территории, улучшения качества жизни населения и развития производственной сферы любого муниципального образования власти города и все предприятия проводят активную инвестиционную политику, соответственно представим статистические данные по инвестициям в основной капитал за счет средств муниципального бюджета объекта исследования (диаграмма 11).

*Диаграмма 2.11* **Инвестиции в основной капитал за счет средств**

**муниципального бюджета, млн. рублей, за 2009-2016 гг.**

В целом динамика приведенного показателя за последнее время ровная. падение уровня инвестиций в основной капитал за счет средств муниципального бюджета в период с 2010 по 2012 год объясняется тем, что администрация города Череповца совместно с ПАО «Северсталь» провело ряд крупных инвестиционных проектов, требующих больших капиталовложений. Одним из таких проектов является АНО "Инвестиционное агентство "Череповец" основные направления деятельности которого:

* Создание благоприятных условий для ведения бизнеса и привлечения инвестиций в развитие приоритетных направлений экономики города;
* Продвижение инвестиционных возможностей города, поиск инвесторов;
* Организация эффективного взаимодействия власти, институтов развития и бизнеса в рамках инвестиционного цикла;
* Предложения по улучшению делового климата и повышению инвестиционного потенциала города, совершенствованию инвестиционного законодательства;
* Работа с региональными и федеральными органами власти, институтами развития по привлечению средств на развитие территорий из регионального и федерального бюджетов;
* Развитие и применение механизма государственно-частного партнерства.

Основным показателем развития производственной среды является показатель инвестиций в основной капитал, осуществляемых организациями, находящимися на территории муниципального образования (диаграмма 2.12).

*Диаграмма 2.12* **Инвестиции в основной капитал, осуществляемые организациями, находящимися на территории муниципального образования, млн. рублей, за 2009-2016 гг.**

Данный показатель стабильно растет за счет крупных вложений действующих предприятий в модернизацию производственных мощностей и организации новых площадок для ведения бизнеса. Рост с 2012 года обусловлен в первую очередь деятельностью ПАО «ФОСАГРО», которая в данный период проводила реорганизацию и модернизацию предприятий в городе Череповце. Но следует сказать о том данный показатель в перспективе будет снижаться, потому что документы о прогнозируемой деятельности ведущих предприятий города в первую очередь говорят о стремлении в будущем к модернизации производственных площадок и сохранению действующих темпов роста.[[40]](#footnote-40)[[41]](#footnote-41)

Следует отметить, что город Череповец занимает лидирующие позиции по объему внешне привлеченных инвестиций на душу населения не только в Вологодской области, но и по Северо-Западному Федеральному Округу в целом (диаграмма 2.13).[[42]](#footnote-42)

*Диаграмма 2.13* **Привлеченные инвестиций на душу населения в городе Череповце, тыс. рублей/человека, за 2009-2016 гг.**

В целом следует отметить высокое стремление властей города и руководителей промышленных предприятий к инвестиционной деятельности и развитию производства в целом. Этому способствует сотрудничество между властями города и представителями бизнеса в решении вопросов о регулировании инвестиционной деятельности, введению нормативно-правовых актов и процессе оценки регулирующего воздействия.

В 2015 году опыт Череповца в развитии инфраструктуры поддержки МСП и инвесторов был занесен в Атлас лучших практик федерального АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» при Президенте Российской Федерации В.В. Путине. В городе продолжается работа по развитию благоприятного инвестиционного климата и поддержке предпринимательства.

1. **Экономика и производство**

Благодаря выгодному экономико-географическому положению, развитой транспортной инфраструктуре, солидному экономическому потенциалу и кадрам высокой квалификации, Череповец является одним из самых развитых промышленных центров страны. Экономический потенциал Череповца превышает валовый национальный продукт многих стран мира и составляет около 1,2 % валового внутреннего продукта России, что позволило занять 12 место в «рейтинге самых динамично развивающихся городов» России[[43]](#footnote-43) и 13 место в рейтинге «30 лучших городов России для бизнеса».[[44]](#footnote-44)

Череповец — крупнейший промышленный город Вологодской области, ведь его экономика определяет социально-экономическое положение всего региона и это очевидно доказывает статистика по объему отгруженных товаров собственного производства, выполненным работам и услугам собственными силами (табл. 2.6) города Череповца по отношению к региональному центру и показателям области в целом.

*Таблица 2.6*

**Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами (без субъектов малого предпринимательства), за 2009-2016 гг.**



На диаграмме 2.14 наглядно можно увидеть, как сильно пострадала экономика города во время кризиса 2008 года, но производство сумело восстановиться и наращивать темпы до экономической ямы 2013-2014 годов, а затем на протяжении 4 лет показать умеренный ежегодный рост.

*Диаграмма 2.14* **Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами (без субъектов малого предпринимательства), млн. рублей, 2009-2016 гг.**

Чтобы доказать доминирующее положение города Череповца в регионе необходимо представить данные по в процентном отношении к продукту административного центра Вологодской области - городскому округу городу Вологде, а также совокупному продукту Вологодской области (диаграмма 2.15). Статистические данные по городу Вологда и Вологодской области в целом будут представлены в приложении (см. приложение).

*Диаграмма 2.15* **Доля города Череповца в отгруженной продукции Вологодской области, %, за 2009-2016 гг.**

Исходя из статистической информации можно сделать вывод об экономическом доминировании города Череповца в регионе по показателю отгруженной продукции и произведенных товаров и услуг, но следует уточнить что на территории Вологодской области практически отсутствует добывающая промышленность в сравнение с передовыми регионами по данному показателю, а на территории города Череповца данный показатель в структуре отгруженной продукции даже не учитывается, а также в таблице 4 можно увидеть, что производство и распределение электроэнергии, газа и воды занимает порядка 3 % отгруженной продукции города, поэтому далее проведем анализ обрабатывающей промышленности города Череповца а также показателей розничной торговли и объема платных услуг населению в сравнении с показателями Вологодской области (табл. 2.7) .

*Таблица 2.7*

**Объем платных услуг населению, оборот розничной торговли в городе Череповце, млн. рублей, за 2009-2016 гг.**



Рост объема платных услуг населению, а также оборота розничной торговли говорит о благоприятной предпринимательской среде, что было сказано ранее. Доля в объеме платных услуг (диаграмма 2.16) составляет в среднем 37-40 % от всех муниципальных образований области.

*Диаграмма 2.16* **Доля города Череповца в объеме платных услуг населению, млн. рублей, за 2009-2016 гг.**

Доля в обороте розничной торговли (диаграмма 2.17) составляет порядка 30 %.

*Диаграмма 2.17* **Доля города Череповца в обороте розничной торговли, млн. рублей, за 2009-2016 гг.**

После исследования основных статистических показателей экономического развития города Череповца можно сделать вывод о доминирующем положении муниципального образования в экономике региона, данное суждение основывается на следующих показателях:

* Доля города Череповца в показателе отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами составляет 76%;
* Доля города Череповца объеме платных услуг составляет в среднем 37-40 % от всех муниципальных образований области;
* доля города Череповца в обороте розничной торговли (диаграмма 8) составляет порядка 30 %;
* высокий уровень заработной платы по меркам СЗФО;
* город Череповец является инвестиционным «магнитом» Вологодской области.

Тем не менее, вопреки статистической информации следует сказать, что устойчивый рост тех или иных социально-экономических показателей является «прикрытием» некоторых важнейших проблем, возникающих на территории муниципального образования. Дело в том, что город Череповец входит в перечень «моногородов» - монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации и большинство данных непосредственно зависят от работы градообразующих отраслей муниципального образования.

## 2.2 Монопрофильность города и риски социально-экономического развития

Моногорода получили широкое распространение на территории РФ и развивались по принципу «предприятие – город», для включения в экономический оборот природных ресурсов и обустройства территории. Предприятия таких городов получили статус градообразующих, обеспечивая на рынке труда спрос на труд, строительство, коммунальные услуги, связь, транспорт его жителям. При переходе к рынку проблемы этих городов привели к необходимости выработки специальных подходов по устойчивому развитию экономики, а в период кризиса 2008-2009 гг. - к необходимости выработки специальных программ государственной поддержки.

Объект исследования – муниципальное образование «городской округ город Череповец» следует отнести к монопрофильным городам, так как согласно постановлению Правительства РФ от 29 июля 2014 г. № 709 «О критериях отнесения муниципальных образований Российской Федерации к монопрофильным (моногородам) и категориях монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов) в зависимости от рисков ухудшения их социально-экономического положения» критерии отнесения муниципальных образований к монопрофильным следующие[[45]](#footnote-45):

* муниципальное образование имеет статус городского округа или городского поселения, за исключением муниципальных образований, в которых в соответствии с законом субъекта Федерации находится законодательный (представительный) орган власти субъекта Федерации;
* численность населения муниципального образования превышает 3 тыс. человек;
* численность работников градообразующей организации достигала в период пяти лет, предшествующих дате утверждения перечня моногородов, 20% среднесписочной численности работников всех организаций, осуществляющих деятельность на территории муниципального образования;
* осуществление градообразующей организацией деятельности по добыче полезных ископаемых (кроме нефти и газа) и (или) производству и (или) переработке промышленной продукции.

Кроме этого, постановлением определяются категории монопрофильных муниципальных образований в зависимости от степени ухудшения складывающейся в них социально-экономической ситуации, определяемой исходя из значений показателей, характеризующих деятельность градообразующей организации, ситуацию на рынке труда в моногороде и оценку населением положения в моногороде. Сформированы три категории моногородов:

* категория 1 – моногорода с наиболее сложным социально-экономическим положением;
* категория 2 – моногорода с имеющимися рисками ухудшения социально-экономического положения;
* категория 3 – моногорода со стабильной социально-экономической ситуацией.

Город Череповец отнесен к первой категории - К категории 1 относятся монопрофильные муниципальные образования Российской Федерации (моногорода) с наиболее сложным социально-экономическим положением в связи с отраслью деятельности градообразующего предприятия.

В действительности, монопрофильность в городе Череповце наглядно видно если посмотреть статистику по структуре объема отгруженной продукции (работ, услуг) по виду экономической деятельности "Обрабатывающие производства" (Диаграмма 2.18).

*Диаграмма 2.18* **Структура объема отгруженной продукции (работ, услуг) по виду экономической деятельности "Обрабатывающие производства" в городе Череповце в 2009-2016 гг., %**

В городе Череповце действуют два крупнейших по мировым меркам производственных предприятия: ПАО «Северсталь» и ПАО «ФОСАГРО», доля которых в объеме отгруженной продукции города составляет 87-90%. В производственном процессе градообразующих предприятий занято порядка 50% численности работников крупных и средних организаций по виду экономической деятельности "Обрабатывающие производства" (диаграмма 2.19). В целом в городе Череповце порядка 45 – 50 % экономически активного населения города прямо или косвенно связано с металлургической и химической промышленностью[[46]](#footnote-46).

*Диаграмма 2.19* **Среднесписочная численность работников крупных и средних организаций по виду экономической деятельности "Обрабатывающие производства", в городе Череповце в 2009-2016 гг., человек**

Представленные выше статистические данные подтверждают наличие моноструктурности в экономике города Череповца, поэтому необходимо описать основные проблемы социально-экономического развития, которые могут возникнуть на территории моногородов[[47]](#footnote-47):

1. **Кризис производства (низкая рентабельность предприятий, неконкурентоспособность продукции, износ оборудования)**

Экономическая ситуация на градообразующем предприятии – это «стержень» всего благосостояния моногородов Российской Федерации и города Череповца соответственно.

В кризисные периоды 90-х годов ХХ века и 2008-2009 годов основное градообразующее предприятие Череповца ПАО «Северсталь» было вынуждено сократить свое производство до критических отметок, в связи с отсутствием не только российского, но и общемирового спроса на продукты металлургической деятельности. В указанные периоды происходит значительный спад показателей социально-экономического развития во всей России, но сильнее всего пострадали моногорода, для которых производство на основных предприятиях города – это основной источник для сохранения стабильности экономики города и жизнедеятельности населения.

Существенными угрозами и сложностями в развитии металлургической отрасли в целом, и как следствия - металлургическим предприятиям, являются возрастающий дефицит высококвалифицированных рабочих кадров, исчерпание ряда месторождений, отставание геолого-разведочных работ, возрастание экологических требований, усложнение ситуации с энергообеспечением и усиливающаяся конкуренция со стороны новых индустриальных стран[[48]](#footnote-48).

Для города Череповца, как города с высоким уровнем моноструктурности экономики и зависимости от основных отраслей производства можно выделить следующие угрозы для работы предприятий:

* Отток молодого перспективного населения в связи с проблемами социальной сферы и окружающей среды;
* Снижение рыночных цен на металлопродукцию;
* Снижение рыночных цен на химическую продукцию;
* Сокращение инвестиций в основные производственные отрасли;
* Диверсификация производства градообразующих предприятий и как следствие перенос производственных площадей в другие города;
* Введение новых, повышенных требований по защите окружающей среды.

Комплексным решением проблем кризисного производства являются привлеченные инвестиции, которые послужат драйвером для восстановления темпов производства. Инвестиции могут привлекаться посредством организации на территории моногородов: технополисов, индустриальных парков, особых экономических зон с льготным налогообложением и т.д. Не стоит упускать из виду введенные странами Северной Америки и Евросоюза санкций, которые стали причиной снижения инвестирования российского производства, что в огромной мере повлияло на жизнь в моногородах.

1. **Социальная напряженность и отток населения**

В кризисные периоды моногорода становятся потенциально крайне опасными очагами социального взрыва, проявляющегося в открытых акциях протеста, недовольстве существующей местной и федеральной властью, падением доверия населения социальным и политическим институтам страны.[[49]](#footnote-49)

С точки зрения российских и иностранных ученых в моногородах складывается низкий уровень развития ключевых социальных сфер – образования и здравоохранения.

Вследствие неразвитости социальной сферы в моногородах снижается рождаемость и увеличивается смертность. Дело в том, что большинство моногородов в Российской Федерации – это города с градообразующим предприятием, работающим в металлургической и горнодобывающей отрасли, которые характеризуются высоким уровнем экологического загрязнения окружающей среды, а также высокой заболеваемостью и смертностью населения соответственно.

В период глобализации мировой экономики, а также открытости и высокой доступности информации люди могут выбрать абсолютно любую сферу будущей деятельности, получить любое образование. Но в связи с заинтересованностью администраций муниципальных образований с моноструктурной экономикой в обеспечении кадрами градообразующих предприятий, делается приоритет на востребованные в моногородах образовательные направления в колледжах и вузах. В целом пропадает необходимость в диверсификации образовательных направлений, вследствие этого люди не могут получить желаемое образование и уезжают в другие города и страны для учебы и работы в дальнейшем.

Все эти, и другие многочисленные социальные проблемы возникают из-за деятельности властей моногородов для поддержания всех процессов деятельности градообразующего предприятия, ведь в противном случае социальная сфера начинает «сыпаться» вследствие ухудшения положения дел в основной производственной отрасли города.

Все вышеперечисленные негативные социальные последствия моноструктурности города обуславливают отток населения. Отток населения из моногородов связан не только с притягательными чертами принимающих территорий, но и с наличием выталкивающих факторов, основным из которых, судя по оценкам экспертов, является кризис производства градообразующего предприятия, который обусловлен целым комплексом причин: низкой конкурентоспособностью продукции, износом оборудования, высокими издержками производства и др. Результатом же оттока трудоспособного населения и «утечки умов» является наиболее острая современная проблема моногородов — нехватка квалифицированных специалистов, тормозящая выход экономики моногородов из кризисного состояния[[50]](#footnote-50).

Как было отмечено ранее, в городе Череповце в последнее время существует большая проблема с естественной убылью и миграционным оттоком населения. Все приведенные выше проблемы присущи объекту исследования, что крайне негативно сказывается на социально-экономическом положении населения.

1. **Низкое качество трудовых ресурсов и рост безработицы**

Низкое качество трудовых ресурсов в моногородах является огромной проблемой в преодолении кризисного состояния муниципального образования.

В предыдущем пункте было отмечено отсутствие интереса властей в моногородах к диверсификации образовательных направлений, вследствие этого перспективное молодое население, наиболее способное к получению образования, мигрирует, оставляя муниципальное образование, нуждающееся в квалифицированных рабочих кадрах, в кризисном положении.

В связи с негативными показателями образовательной сферы в большинстве моногородов наблюдается высокий уровень безработицы, обусловленный наличием только определенного спроса на узко квалифицированную рабочую силу.

В городе Череповце, примере типичного моногорода, наблюдается сокращение роста экономически активного населения, отток постоянного населения вследствие наличия образовательных проблем и проблем со здравоохранением, а также прочие социальные проблемы. Как было сказано ранее показатели безработицы остаются на низком уровне, это связано с тем, что город Череповец, находясь на пересечении транспортных путей и на небольшом расстоянии от экономических центров Российской Федерации (г. Москва, г. Санкт-Петербург), неплохо развит в транспортном плане, и людям, не нашедшим своего рабочего места, не составляет труда мигрировать в приоритетном направлении поиска работы.

К прочим проблемам, вызванным монопрофильностью экономики, можно отнести (табл. 2.8)[[51]](#footnote-51):

*Таблица 2.8*

**Проблемы моногородов Российской Федерации, и их наличие в городе Череповце[[52]](#footnote-52)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Проблемы моногородов** | **Наличие проблемы в городе Череповце**  *Наличие проблемы -*  *Отсутствие проблемы* **-** |
| Недостаток бюджетных средств | В ежегодных отчетах о реализации программы комплексного развития отмечается нехватка бюджетных средств на социальные нужды населения. Слишком большое внимание уделяется поддержке градообразующих предприятий вопреки социальной помощи населению |
| Низкая заинтересованность местных властей в построении эффективной городской экономики и стремления к переменам | Наличие стратегии социально-экономического развития города Череповца (одной из лучших стратегий МО в РФ[[53]](#footnote-53)) и комплекс муниципальных программ по территориальному и социальному развитию подчеркивает заинтересованность МСУ в развитии городской среды |
| Недостаточная государственная поддержка экономики моногородов из средств федерального бюджета | Наличие проблемы описано в отчетах Об итогах выполнения Программы социально-экономического развития города Череповца |
| Отсутствие внешних инвестиций | Большие инвестиции в основном привлекают градообразующие предприятия, но за последнее время на эти средства также проводится модернизация городской среды |
| Отсутствие туристической привлекательности | В городе Череповце практически отсутствуют памятники культуры и искусства, помимо спортивных мероприятий наблюдается низкий спрос населения РФ на посещение города Череповца |

Монопрофильность – это «слабое звено» экономики большого количества муниципальных образований Российской Федерации, которое приводит к депрессивности города и городского населения.

Депрессивное социально-экономическое состояние регионов и муниципальных образований возникло как следствие реформирования российской экономики. Это явление было усилено кризисными процессами, сопровождавшими перестройку национальной экономики, и привело к спаду материального производства, росту безработицы, снижению реальных доходов населения, резкому увеличению миграции трудоспособного и молодого населения, демографическому спаду, снижению объемов инвестиций, другим негативным социально-экономическим последствиям в эволюции депрессивных российских регионов за последние десятилетия. Указанные процессы особенно остро протекали и протекают в моногородах[[54]](#footnote-54).

Анализ и выявление факторов депрессивности моногородов является актуальной проблемой ученых занимающихся регионалистикой и урбанистикой. Для вычисления уровня депрессивности в моногородах можно использовать методику предложенную А.Д. Ризовым, в процессе разработки которой был проведен многофакторный корреляционно-регрессионный анализ значимости факторов депрессивности старопромышленных моногородов в формировании этого состояния.

Город Череповец также следует отнести к категории старопромышленных моногородов, так как с момента запуска в 1955 году «Череповецкого металлургического комбината» город стал монопрофильным и экономически зависимым от металлургической деятельности. На дальнейшую историю развития производственной среды города Череповца оказало влияние покупка ПАО «Фосагро» компании ОАО «Аммофос» - одного из самых передовых и мощных в России производителей фосфорсодержащих удобрений (предприятие в то время обеспечивало примерно треть российского производства этой продукции)[[55]](#footnote-55), исходя из представленных данных монопрофильность в экономике города Череповца присутствует на протяжении 60 лет, за весь период которых не было организовано ни одного проекта отраслевой диверсификации, подтверждением тому являются данные о доле продукции градообразующих предприятий в общем показатели выпуска города (диаграмма 2.20).

*Диаграмма. 2.20* **Доля продукции градообразующих предприятий в общем показателе объема отгруженной продукции города Череповца, млн. рублей[[56]](#footnote-56), за 2009-2016 гг.**

Очевидно, что доля продукции градообразующих предприятий не снижается – соответственно и не пропадает проблема моноструктурности экономики, которая приводит к депрессивности города. Можно сделать вывод о том, что Череповец можно отнести к старопромышленным моногородам и применить методику оценки депрессивности.

На основе многофакторного анализа выявлено, что основными факторами, определяющими степень депрессивности города Череповца, являются: Х1 – уровень демографического спада, обусловленный социальной политикой властей города (динамика показателей естественного и миграционного прироста); Х2 – снижение количества экономически активного населения; Х3 – социальная дифференциация населения города в связи с высоким уровнем з/п на градообразующих предприятиях; Х4 – слабое инвестирование культурных мероприятий и организации досуга населения; X5 – ухудшение экологической обстановки в городе.

На первом этапе ранжирования этих индикаторов по степени их значимости в формировании уровня Y депрессивности состояния моногорода был использован традиционный метод экспертных оценок в механизме открытого управления. Это позволило исключить из дальнейшего анализа индикаторы Х4 и Х5, экспертная значимость которых не превысила 10%.

На втором этапе решения этой проблемы использован корреляционно-регрессионный анализ статистических данных для одиннадцати регионов РФ[[57]](#footnote-57). Оперирование статистическими данными по субъектам обусловлено тем, что социально-экономическое состояние соответствующих моногородов и в настоящее время, и раньше, во многом определяет развитие соответствующего региона ввиду значительного числа моногородов в каждом из них.

На следующем этапе, по методике автора[[58]](#footnote-58), было произведено ранжирование индикаторов X1, Х2 и Х3 и вычисление коэффициентов линейной парной корреляции ryxi интегрального фактора Y с индикаторами Xi. Степень близости этих величин к 1 ранжирует индикаторы по степени их влияния на интегральный фактор Y. В Таблице 2.9 приведены результаты проведенного в работе расчета этих величин с использованием статистических данных и пакета прикладных программ Stat Graphics.

*Таблица 2.9*

**Коэффициенты линейной парной корреляции совокупности факторов Y, X1, X2, Х3**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Y | X1 | X2 | X3 |
| Y | 1 | 0,85 | -0,2 | 0,59 |
| X1 | 0,85 | 1 | -0,4 | 0,24 |
| X2 | -0,2 | -0,4 | 1 | -0,26 |
| X3 | 0,59 | 0,24 | -0,26 | 1 |

В процессе анализа установлено, что набор индикаторов (X1, Х3), как отвечающий требованиям к исходным данным метода наименьших квадратов, может быть использован в качестве факторов, формирующих, в первую очередь, уровень Y депрессивного состояния объекта исследования. Установленная в результате численных расчётов взаимосвязь более точно описывается через двухфакторную регрессионную модель (1):

**Y = α0+α1\*X1+α2\*X3**(1)

В итоге, после применения к полученной модели метода стандартизованных переменных и вычисления β-коэффициентов было получено искомое уравнение двухфакторной регрессии (2):

**Y = 0,33 + 0,20\* X1 + 0,04\*X3** (2)

В результате проведенного исследования по методу А.Д. Ризова подтверждена высокая степень надежности и достоверности использования факторов X1 (уровень демографического спада, обусловленный социальной политикой властей города) и X3 (социальная раздробленность населения города в связи с высоким уровнем з/п на градообразующих предприятиях) для оперативного прогнозирования и управления депрессивным состоянием городского округа города Череповца[[59]](#footnote-59).

Подводя итог проведенного исследования, отметим, что социальная значимость представленных расчетов состоит в построении модели прогнозирования процесса развития депрессивного состояния моногорода, которая, безусловно, может помочь оперативному вмешательству в управление данной территорией. Формирование уровня депрессивности моногорода является многофакторным процессом, но степень влияния каждого из формирующих факторов на ход и результат процесса различна.

Система управления и прогнозирования социального развития депрессивных моногородов предполагает установление тех индикаторов, которые в наибольшей степени влияют на результат. Систематическая оценка потенциально проблемных территорий позволит своевременно отслеживать негативные тенденции и принимать своевременные меры по их устранению[[60]](#footnote-60).

В заключении оценки показателей социально-экономического развития и монопрофильности городского округа города Череповца следует сказать о том, что стабильная с точки зрения динамики показателей ситуация усложняется большой зависимостью населения объекта исследования от градообразующих предприятий. Становятся очевидными причины отрицательного миграционного прироста вследствие отсутствия рабочих мест в остальных производственных и непроизводственных секторах, упор городских властей делается на подготовку кадров для секторов, определяющих текущее благоприятное положение города на карте Северо-Запада Российской Федерации.

Причины низких показателей естественного прироста населения объясняются плохой экологической обстановкой на территории города вследствие деятельности металлургической и химической промышленности, недостаточной социальной поддержкой населения, отсутствием перспективных направлений образования, а также низким уровнем организации досуга населения и культурных мероприятий.

В целом, ситуация в городе полностью определяется работоспособностью градообразующих предприятий, которые обеспечивают жизнь половины населения, поэтому на жизнь города моментально сказываются экономические проблемы всего государства и отраслевая конъюнктура в доминирующих отраслях производства города.

В сложившейся ситуации необходимо вмешательство городских властей во все сферы жизни населения общества при помощи разработки программы комплексного устойчивого социально-экономического развития муниципального образования – стратегии. Для разработки стратегии необходимо провести анализ внешней и внутренней среды города Череповца и определить цели, задачи и мероприятия, которые поспособствуют стабильному росту жизни населения города Череповца и решению проблемы моноструктурности.

## 2.3 Формирование стратегии социально-экономического развития муниципального образования

В настоящее время, в рамках методологического подхода к объектам территориального стратегического планирования все шире используются корпоративные методы оценки воздействия внешней и внутренней среды.

В рамках данной выпускной квалификационной работы, объектом которой является городской округ город Череповец, необходимо применить методы стратегического анализа, которые помогут определить факторы, положительно или отрицательно воздействующие на городскую среду, а также выделить сильные стороны и экономически перспективные направления развития.

В ходе изучения действующих стратегических документов города Череповца и конкретно «Стратегии социально-экономического развития города Череповца до 2022 года «Череповец – город возможностей» можно сделать важнейший вывод о том, что наблюдается ограниченность методических приемов и подходов, применяемых в ходе проведения стратегического анализа - разработчики ограничиваются проведением SWOT-анализа по самой упрощенной схеме, поэтому, для решения поставленных в данной выпускной квалификационной работе задач, необходимо собрать информационную базу для самостоятельного применения методов стратегического анализа среды муниципального образования.

Низкокачественный уровень выполнения стратегического анализа ведет к серьезным затруднениям при разработке миссии и выявлении стратегических приоритетов развития территории, и, что самое серьезное, — ставит под сомнение правильность стратегического выбора муниципалитета. Одно дело, когда ошибки в обосновании стратегического выбора происходят в ситуации, стратегический план является имиджевым документом. И совсем другой становится цена ошибки, когда стратегический план — обязательный элемент системы управления территориальным развитием, основа для принятия конкретных управленческих решений в долгосрочном периоде[[61]](#footnote-61).

Исходя из вышесказанного, необходимо представить методы анализа внешней и внутренней среды, результаты которых были получены методом экспертных оценок. В состав экспертной группы, среди которой производился опрос, входят:

* 1. Заместитель мэра по вопросам социально-экономического развития мэрии города Череповца Ананьин М.А.;
  2. Заместитель начальника управления, начальник отдела экономики и стратегического планирования мэрии города Череповца Давыдченко И.Е.;
  3. Заместитель начальника отдела экономики и стратегического планирования мэрии города Череповца Данаусова Е.В.;
  4. Ведущий специалист отдела экономики и стратегического планирования управления экономической политики мэрии города Череповца Ящук Н.А.;
  5. Заместитель начальника управления, начальник отдела кадровой политики и профилактики коррупции мэрии города Череповца Борисова Т.В.

В качестве методов были использованы:

1. **Метод PEST – анализа**

Метод PEST (в некоторых источниках STEP - анализа) позволяет сконцентрироваться на анализе факторов внешней среды, среди которых ключевыми являются политика, экономика, общество и технология. Собственно, название метода — это акроним от следующих факторов:

* политические (Political);
* экономические (Economic);
* социальные (Social);
* технологические (Technological).

Использование данного метода при разработке стратегического плана муниципального образования необходимо в случае высокой неопределенности внешней среды, одновременного разнонаправленного действия комплекса внешних факторов, а также наличия существенного внешнего сопротивления реализуемым приоритетам муниципального развития.

Предметом анализа является исследование влияния внешней среды на развитие муниципалитета. Внешняя среда рассматривается как комплекс взаимосвязанных и взаимовлияющих факторов, что делает целесообразным использование в качестве методологической основы системного подхода. Это позволяет анализировать город как целостную систему, находящуюся в постоянном взаимодействии с внешней средой.

Влияние политических факторов внешней среды должно рассматриваться на всех уровнях управления, не ограничиваясь только факторами, действующими на муниципальном уровне, поэтому в таблице 2.9 предложен следующий вариант оценки политических факторов:

*Таблица 2.9*

**P – Политические факторы**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Группа факторов** | **Фактор** | **Объект анализа внешней среды** | | **Характер воздействия на город Череповец** |
| **Вологодская область** | **Российская Федерация** |
| **Политические факторы** | Уровень политической стабильности | Вологодская область входит в число регионов с высоким уровнем политической стабильности, в регионе практически отсутствуют негативные политические события и новости | Стабильность в Российской Федерации находится на высоком уровне | Положительное воздействие |
| Репутация политических лидеров | В рейтинге губернаторов субъектов РФ, губернатор Вологодской области занял 30 из 85 место, что говорит о высоком уровне доверия населения и исполнения возложенных государством обязанностей | Репутация Президента РФ В.В.Путина и уровень доверия населения находится на высоком мировом уровне, подтверждением этому стали "Выборы президента РФ - 2018" | Положительное воздействие |
| Приближение выборов государственных и региональных властей | В ближайшее время не ожидается. Вологодская область продемонстрировала высокий уровень явки и поддержки действующей власти | Состоялись "выборы Президента Росси́и 18 марта 2018 года" | Положительное воздействие |
| Отношения с национальными и региональными властями; | Администрация области наращивает двусторонние отношения с другими регионами РФ для продвижения регионального продукта и брендирования территорий области. Отношения с органами МСУ города Череповца положительные, развита система двустороннего обсуждения всех социально-экономических процессов. | Власти РФ всячески поддерживают сотрудничество с властями Вологодской области и представителями крупного бизнеса Вологодской области, что позитивно сказывается на развитии территории региона и МО. Но РФ находится в положении экономической изоляции ведущими странами мира. | Нейтральное |
| Глобализация | Структурные преобразования в экономике вызванные глобализацией и формированием нового международного разделения труда приводят к оттоку населения и квалифицированных рабочих кадров, а также к повышению конкуренции национального продукта на мировом рынке | | Негативное воздействие |
| Изменения законодательства, влияющие на базовые отрасли | Законодательная база Вологодской области вводит нормативно правовые акты с повышенным вниманием на возможность негативного воздействия на базовые отрасли. Для оценки рисков появления ограничений в базовой отрасли, любой нормативно-правовой акт подвержен оценке регулирующего воздействия | Вводимые органами законодательной власти нормативно-правовые акты нацелены на всевозможную поддержку базовых отраслей производства Вологодской области, а также малый и средний бизнес в регионах РФ. | Положительное воздействие |
| Международные ориентиры | Переориентация российской экономики с западных стран на восточные, вследствие чего страдают Северо-Западные субъекты РФ | | Негативное воздействие |

Далее, представим экспертную оценку влияния политических факторов на городскую среду города Череповца.

*Таблица 2.10*

**Экспертная оценка влияния политических факторов на городскую среду города Череповца**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Фактор** | **Влияние фактора** | **Экспертная оценка** | | | | | **Средняя оценка** | **Оценка с поправкой на вес** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Глобализация | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4,2 | 0,90 |
| Международные ориентиры | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 0,57 |
| Изменения законодательства, влияющие на базовые отрасли | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2,6 | 0,56 |
| Уровень политической стабильности | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1,8 | 0,39 |
| Отношения с национальными и региональными властями; | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,2 | 0,16 |
| Приближение выборов государственных и региональных властей | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1,6 | 0,11 |
| Репутация политических лидеров | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1,4 | 0,10 |

Подводя итоги экспертной оценки политических факторов, воздействующих на объект исследования (таблица 2.10), можно сделать следующие промежуточные выводы:

* Оказывается, и будет оказываться в дальнейшем государственная и региональная поддержка базовых производственных отраслей путем изменения нормативно-правовой базы;
* В городе Череповце наблюдается высокий уровень доверия властям Российской Федерации и действующей политической системе;
* Основным негативным фактором, который объясняет миграционный отток города является глобализация.

Анализ экономических факторов внешней среды позволяет понять, как экономические процессы в Российской Федерации могут повлиять на экономическую деятельность населения, организаций и муниципальных предприятий (таблица 2.11).

*Таблица 2.11*

**E – Экономические факторы**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Группа факторов** | **Фактор** | **Объект анализа внешней среды** | | **Характер воздействия на город Череповец** |
| **Вологодская область** | **Российская Федерация** |
| **Экономические факторы** | Социально-экономическое положение | Вологодская область, поднявшись на 8 позиций, занимает 29 место по социально-экономическому положению на начало 2017 года, что говорит об успешном курсе деятельности региональных властей | Россия является крупнейшим по территории государством в мире, а также занимает 6 место в мире по объемам ВВП(по ппс), но лишь 44 место в мире по ВВП на душу населения. Также стоит отметить, что Российская Федерация занимает 101 место в рейтинге процветания государств мира, а также согласно рейтингу, представленному ООН. | Нейтральное |
| Динамика роста экономики | Наблюдается рост ВРП на протяжении 8 лет, но основные показатели сильно зависят от политических конфликтов (вводимых экономических ограничений) и мировых финансовых кризисов. | Стабильное состояние показателя безработицы сопровождается ростом ВВП в 1,5-2 %, но существует тенденция к замедлению роста мировой экономики и как следствие сокращение темпов экономического развития РФ. | Нейтральное |
| Инфляция | Инфляция в области напрямую имеет тенденцию к снижению, но сильно сказываются колебания Российского уровня | Темпы инфляции по прежнему остаются высокими по отношению к развитым странам. По оценочным прогнозам инфляция в период с 2015 по 2020 год будет оставаться на уровне 4,2-4,9 процента в среднем за год по причине ослабления курса рубля, и в связи с опережающим ростом тарифов на услуги инфраструктурных компаний и услуг ЖКХ. | Негативное воздействие |
| Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны | Мировые кризисы и снижение цен на энергоресурсы черевато ведению жесткой кредитно-денежной и налогово-бюджетной политики, что негативно скажется на промышленном развитии муниципальных образований и ключевых сфер деятельности населения городов. | | Негативное воздействие |
| Перспективы экономического роста в базовых и других отраслях | Экономический рост полностью зависит от мирового и российского роста, но РФ находится под действием санкций и мировой политической эскалации. | Сокращение спроса на энергоносители при стабильном уровне добычи вследствие снижение темпов роста мировой экономики - как следствие снижение цен. | Негативное воздействие |
| Уровень безработицы | Стабильное состояние показателя безработицы | | Положительное воздействие |
| Конкуренция | Усиление позиций крупных соседних городов и регионов | Усиление глобальной конкуренции, охватывающей не только традиционные рынки товаров, капиталов, технологий и рабочей силы, но и системы национального управления, поддержки инноваций, развития человеческого потенциала | Негативное воздействие |

Далее, представим экспертную оценку влияния экономических факторов на городскую среду города Череповца.

*Таблица 2.12*

**Экспертная оценка влияния экономических факторов на городскую среду города Череповца**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Описание фактора** | **Влияние фактора** | **Экспертная оценка** | | | | | **Средняя оценка** | **Оценка с поправкой на вес** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0,83 |
| Динамика роста экономики | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,8 | 0,80 |
| Социально-экономическое положение | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,4 | 0,73 |
| Перспективы экономического роста в базовых и других отраслях | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 0,67 |
| Инфляция | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3,2 | 0,36 |
| Конкуренция | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2,8 | 0,31 |
| Уровень безработицы | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1,4 | 0,16 |

Промежуточные выводы по влиянию экономических факторов (таблица 2.12) можно представить следующим образом:

* Фактор социально-экономического положения области на российской региональной «арене» и положение Российской Федерации на мировой политической «арене» играет очень важную роль для развития экономики и промышленности города Череповца;
* Возможности экономического роста города Череповца ограничиваются кредитно-денежной и налогово-бюджетной политикой государства, которая, в свою очередь, ужесточается в связи с состоянием мировой экономики и политическими «вызовами» Российской Федерации.

Социальные факторы внешней среды в наибольшей степени влияют на формирование социальной структуры и механизмов социальной защиты населения города (таблица 2.13).

*Таблица 2.13*

**S – Социальные факторы и экология**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Группа факторов** | **Фактор** | **Объект анализа внешней среды** | | **Характер воздействия на город Череповец** |
| **Вологодская область** | **Российская Федерация** |
| **Социальные факторы и экология** | Демографическая ситуация | Ухудшение демографической ситуации в 2016-2017 годах после периода роста 2008-2015 годов | | Негативное воздействие |
| Миграционная политика | Слабое развитие основных социальных сфер области приводит к оттоку населения в крупные экономические центры России | Глобализация и политика государств-мировых экономических лидеров приводит к снижению миграционного прироста | Негативное воздействие |
| Образование и здравоохранение | Малое количество ВУЗОВ на территории области приводит к оттоку молодых перспективных кадров области. Малое количество передовых медицинских центров снижает демографический потенциал области | Тенденция к увеличению дефицита квалифицированных рабочих, инженерных кадров и кадров социального профиля. Слабый уровень развития высших учебных заведений. Отставание РФ от мировых лидиров в области медицины и здравоохранения | Негативное воздействие |
| Уровень жизни | Вологодская область занимает 45 место в РФ по уровню доходов населения, продолжительности жизни и безработицы | Россия занимает 49 место в мире по качеству жизни населения, так как ситуация со здравоохранением, образованием и экологией оставляет желать лучшего. | Негативное воздействие |
| Изменения в стиле жизни | Нацеленность государственной политики на формирование среднего класса и общие тенденции увеличения его доли в экономике. | | Положительное воздействие |
| Экологическая обстановка | Общемировая тенденция к борьбе с загрязнением окружающей среды не находит должной поддержки в РФ, поэтому промышленные города и крупные центры испытывают проблемы с повышением заболеваемости людей | | Негативное воздействие |
| Катаклизмы и катастрофы | Общемировые тенденции к возрастанию непредсказуемости и нестабильности природных и погодных катаклизмов, технологических и социальных катастроф | | Негативное воздействие |

Далее, представим экспертную оценку влияния социальных факторов на городскую среду города Череповца.

*Таблица 2.14*

**Экспертная оценка влияния социальных факторов на городскую среду города Череповца**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Описание фактора** | **Влияние фактора** | **Экспертная оценка** | | | | | **Средняя оценка** | **Оценка с поправкой на вес** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |  |  |
| Демографическая ситуация | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,4 | 0,83 |
| Образование и здравоохранение | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,2 | 0,79 |
| Миграционная политика | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3,8 | 0,71 |
| Уровень жизни | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4,2 | 0,53 |
| Экологическая обстановка | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,2 | 0,53 |
| Изменения в стиле жизни | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0,25 |
| Катаклизмы и катастрофы | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1,4 | 0,09 |

Промежуточные выводы о влиянии социальных факторов (таблица 2.14) на городскую среду объекта исследования следующие:

* Сильное влияние общего демографического положения государства и Вологодской области на демографию города Череповца;
* Проблемы, присущие Российской Федерации и Вологодской области, в образовании и здравоохранении негативно влияют на жизнедеятельность и воспроизводство населения города Череповца;
* Следует принять во внимание, что по мнению экспертов, не ожидается больших изменений в отношении экологической обстановки города Череповца.

Значение и формы влияния технологических факторов являются важнейшими вопросами в муниципальном образовании. Технологические факторы повлияют на стабильность производственной сферы города, а также на диверсификацию деятельности населения (таблица 2.15).

*Таблица 2.15*

**T – Технологические факторы**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Группа факторов** | **Фактор** | **Объект анализа внешней среды** | | **Характер воздействия на город Череповец** |
| **Вологодская область** | **Российская Федерация** |
| **Технологические факторы** | Государственная политика в отношении технологий | Недостаточное внимание органов власти к развитию научно- инновационного потенциала. | | Негативное воздействие |
| Имеющиеся технологии | Устаревание основных производственных фондов региона, на лицо необходимость в инновациях и модернизации | Сокращение сектора базовых отраслей и исчерпанием имеющихся технологических заделов в ряде высоко- и среднетехнологичных отраслях экономики | Негативное воздействие |
| Стимулирование инновационной деятельности | Вологодская область стремиться привлекать большое количество инвестиций и имеет крупные проекты по разработке инновационной продукции | Значительное отставание Российской Федерации от мировых лидеров в процессах стимулирования и финансирования инновационной деятельности, но есть положительный тренд по развитию и обеспечению инновационной деятельности средствами. | Положительное воздействие |
| Новые открытия и возможность их применения в базовых или смежных отраслях | Действующие крупнейшие предприятия региона инвестируют большие деньги в создание инновационного продукта, привлекают кадров и организовывают образовательные процессы по управлению инновационными технологическими процессами | Формированию новой технологической базы экономических систем, основанной на использовании новейших достижений в области биотехнологий, информатики и нанотехнологии | Положительное воздействие |
| Инфраструктура рынков | Стабильное состояние технологической и транспортной инфраструктуры без наличия крупных инвестиционных проектов | Сокращение обеспеченности транспортной инфраструктурой и нехватка энергомощностей | Негативное воздействие |
| Энергоэффективность производства | Повышение энергоэффективности производства вследствие проведения соответствующей политики государства, с одной стороны, и в связи с повышением цен на энергоресурс, вызванное развитием инфраструктуры | | Положительное воздействие |

Далее, представим экспертную оценку влияния технологических факторов на городскую среду города Череповца.

*Таблица 2.16*

**Экспертная оценка влияния технологических факторов на городскую среду города Череповца**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Описание фактора** | **Влияние фактора** | **Экспертная оценка** | | | | | **Средняя оценка** | **Оценка с поправкой на вес** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Стимулирование инновационной деятельности | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4,2 | 0,74 |
| Государственная политика в отношении технологий | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3,6 | 0,64 |
| Новые открытия и возможность их применения в базовых или смежных отраслях | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3,6 | 0,64 |
| Наличие передовых технологий | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0,53 |
| Инфраструктура рынков | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0,53 |
| Энергоэффективность производства | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2,6 | 0,31 |

Экспертная оценка технологических факторов (таблица 2.16) позволяет сделать следующие выводы:

* Стимулирование инновационной деятельности в регионах и городах привлечет в город Череповец новые производственные мощности и позволит диверсифицировать моноструктурную экономику;
* Устаревание производства и технологий – негативный фактор, который будет продолжать воздействовать на производственные процессы города Череповца с отрицательной стороны;
* Город Череповец будет поддерживаться регионом и Российской Федерацией в создании инновационного продукта на градообразующих предприятиях.

Таким образом, после группировки самых значимых факторов (P, E, S, T), получается матрица влияния факторов внешней среды на развитие города Череповца (таблица 2.17).

*Таблица 2.17*

**Основные факторы внешней среды, влияющие на экономику города Череповца**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **P - Политические факторы** | **Знач.** | **E - Экономические факторы** | **Знач.** |
| Глобализация | 0,97 | Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны | 0,83 |
| Международные ориентиры | 0,62 | Динамика роста экономики | 0,80 |
| Изменения законодательства, влияющие на базовые отрасли | 0,60 | Социально-экономическое положение | 0,73 |
| Уровень политической стабильности | 0,39 | Перспективы экономического роста в базовых и других отраслях | 0,67 |
| **S - Социальные факторы** | **Знач.** | **T - Технологические факторы** | **Знач.** |
| Демографическая ситуация | 0,83 | Стимулирование инновационной деятельности | 0,74 |
| Образование | 0,79 | Государственная политика в отношении технологий | 0,64 |
| Миграционная политика | 0,71 | Новые открытия и возможность их применения в базовых или смежных отраслях | 0,64 |
| Уровень жизни | 0,53 | Наличие передовых технологий | 0,53 |

В данной матрице, полученной методом экспертных оценок, помимо негативных факторов влияния (отмечены цветом), можно увидеть основные социально-экономические возможности города Череповца, которые заключаются в:

* Институциональном развитии Вологодской области и Российской Федерации для нормативно-правовой поддержки производства и населения города Череповца, а также общем совершенствовании политической системы для сохранения стабильности в стране;
* Стабильном росте экономики и всеобщего социального процветания населения Российской Федерации, а также возрастанию позиций Вологодской области на арене регионов России;
* Развитии образования и здравоохранения, введению новых принципов миграционной политики и стимулирования населения к демографическому росту;
* Стимулировании инновационной деятельности в Вологодской области и на всей территории Российской Федерация, что поспособствует росту инвестиций и сотрудничества регионов и муниципальных образований. Рост технологического потенциала приведет к формированию нового, привлекательного имиджа города Череповца.

Результаты анализа при определенных условиях могут использоваться для других муниципалитетов, то есть носят в достаточной степени универсальный характер. Так, значительной общностью будут обладать факторы внешней среды, влияющие на городские и сельские муниципальные образования, расположенные на определенной территории или обладающие общностью хозяйственной специализации.

1. **Метод SNW – анализа**

SNW-анализ очень близок по содержанию SWOT-анализу в части исследования сильных и слабых сторон муниципалитета. Однако в отличие от SWOT-анализа он концентрируется на внутренней среде и предполагает наличие нейтральной оценки конкурентных позиций (Neutral). Часто в качестве нейтральной позиции выбирается некий среднерыночный показатель или состояние. Причиной добавления нейтральной стороны является то, что зачастую для победы в конкурентной борьбе могут оказаться достаточными показатели, соответствующие нейтральному, среднерыночному уровню[[62]](#footnote-62).

Отсутствие данной методики в действующей стратегии социально-экономического развития города Череповца является негативным фактором, так как в оценке важнейших направлений развития города могли быть выпущены из вида те аспекты и перспективные направления, которые могли стать основополагающими факторами в преодолении существующих проблем социально-экономического развития муниципального образования.

В ходе опроса экспертов по предложенным стратегическим позициям получились следующие результаты SNW – анализа (таблица 2.18).

*Таблица 2.18*

**SNW – анализ города Череповца**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | **Наименование стратегической позиции** | **Качественная позиция** | | |
| **S - сильная** | **N - нейтральная** | **W - слабая** |
| 1 | Действующая стратегия города Череповца |  | **✓** |  |
| 2 | Географическое положение | **✓** |  |  |
| 2.1 | Удаленность от обласного центра | ✓ |  |  |
| 2.2 | Удаленность от экономических центров России (г.Москва, г. Санкт-Петербург) | ✓ |  |  |
| 3 | Демографический потенциал |  | **✓** |  |
| 3.1 | Естественный прирост |  | ✓ |  |
| 3.2 | Миграционный прирост |  |  | ✓ |
| 4 | Социальная сфера |  |  | **✓** |
| 4.1 | Образование |  |  | ✓ |
| 4.2 | Здравоохранение |  | ✓ |  |
| 4.3 | Продолжительность жизни |  | ✓ |  |
| 4.4 | Проведение мер по улучшению экологической обстановки |  |  | ✓ |
| 4.5 | Степень износа основных фондов ЖКХ |  | ✓ |  |
| 4.6 | деятельность СОНКО |  |  | ✓ |
| 5 | Транспортная инфраструктура | **✓** |  |  |
| 5.1 | Автодорожное сообщение | ✓ |  |  |
| 5.2 | Авиасообщение | ✓ |  |  |
| 5.3 | Железнодорожное сообщение | ✓ |  |  |
| 5.4 | Водное сообщение |  | ✓ |  |
| 6 | Кадровая политика города |  |  |  |
| 6.1 | Уровень безработицы | ✓ |  |  |
| 6.2 | Количество создаваемых рабочих мест |  |  | ✓ |
| 6.3 | Качество подготовки кадров |  |  | ✓ |
| 6.4 | Поддержка предприятиями города колледжей и вузов |  | ✓ |  |
| 7 | Экономика |  | **✓** |  |
| 7.1 | Динамика основных показателей |  | ✓ |  |
| 7.2 | Инвестиционный потенциал |  | ✓ |  |
| 7.3 | Степень зависимости от градообразующих предприятий |  |  | ✓ |
| 7.4 | Средняя заработная плата по городу | ✓ |  |  |
| 7.5 | Реализация муниципальный, региональных и федеральных программ |  | ✓ |  |
| 8 | Промышленность | **✓** |  |  |
| 8.1 | Уровень развития промышленности в городе | ✓ |  |  |
| 8.2 | Обеспеченность кадрами производств основных отраслей | ✓ |  |  |
| 8.3 | Производственная безовасность |  | ✓ |  |
| 8.4 | Влияние на экономику города | ✓ |  |  |
| 9 | Развитие отраслей экономики |  | **✓** |  |
| 9.1 | Развитие АПК |  |  | ✓ |
| 9.2 | Развитие производства | ✓ |  |  |
| 9.3 | Развитие сферы услуг |  | ✓ |  |
| 9.4 | Развитие НИОКР |  |  | ✓ |

Таким образом, согласно результатам применения методики, в городе Череповце были выделены слабые стороны, на которые должно быть обращено повышенное внимание со стороны властей города, к ним относятся социальная сфера и кадровая политика. Данные стратегические позиции необходимо укреплять в самый короткий период, чтобы избежать возрастания социальных проблем города Череповца.

Но в заключении стоит отметить нейтральные стратегические позиции города Череповца, к которым относятся (таблица 2.19):

*Таблица 2.19*

**N – Нейтральные стратегические позиции города Череповца**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | **Наименование стратегической позиции** | **Качественная позиция** | | |
| **S - сильная** | **N - нейтральная** | **W - слабая** |
| 1 | Действующая стратегия города Череповца |  | **✓** |  |
| 3 | Демографический потенциал |  | **✓** |  |
| 3.1 | Естественный прирост |  | ✓ |  |
| 4.2 | Здравоохранение |  | ✓ |  |
| 4.3 | Продолжительность жизни |  | ✓ |  |
| 4.5 | Степень износа основных фондов ЖКХ |  | ✓ |  |
| 5.4 | Водное сообщение |  | ✓ |  |
| 6.4 | Поддержка предприятиями города колледжей и вузов |  | ✓ |  |
| 7 | Экономика |  | **✓** |  |
| 7.1 | Динамика основных показателей |  | ✓ |  |
| 7.2 | Инвестиционный потенциал |  | ✓ |  |
| 7.5 | Реализация муниципальный, региональных и федеральных программ |  | ✓ |  |
| 8.3 | Производственная безовасность |  | ✓ |  |
| 9 | Развитие отраслей экономики |  | **✓** |  |
| 9.3 | Развитие сферы услуг |  | ✓ |  |

Проблема нейтральных позиций заключается в том, что они способны изменить социально-экономическое положение города со временем в лучшую и худшую сторону, поэтому властям города Череповца необходимо провести политику таргетирования нейтральных позиций.

1. **Метод SWOT – анализа**

Один из ключевых и наиболее распространенных как в России, так и за рубежом методов стратегического анализа положения территории является SWOT-анализ. Сферой исследования SWOT- анализа являются результаты взаимодействия внутренней (сильные и слабые стороны) и внешней (возможности и угрозы) среды муниципального образования; так как внутренняя среда неповторима, то и SWOT-анализ каждого муниципалитета индивидуален.

Для получения качественного результата SWOT – анализа, необходимо его провести после PEST – анализа и SNW – анализа, чтобы грамотно выделить все сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, влияющие на социально-экономическое положение города Череповца. Матрица SWOT – анализа, которая была представлена в 1 главе настоящей выпускной квалификационной работы, в данной главе будет представлена в виде списка.

Таким образом в результате применения методики SWOT были выделены **сильные стороны (Strengths)**:

* Компактное расположение, небольшой размер города;
* Выгодное географическое положение;
* Развитая транспортная сеть, сформированная в городе, - водная, железнодорожная, автомобильная и воздушная. Расположение на грузовой железнодорожной магистрали на Санкт-Петербург. Расположение на водной транспортной артерии;
* Наличие динамично развивающихся глобальных компаний;
* Сложившая культурная традиция индустриального города – население, лояльное к работе на производстве;
* Сохранившаяся система профессионально-технического и высшего образования, подготовки и переподготовки кадров;
* Положительный спортивный имидж города Череповца (высшие спортивные достижения);
* Наличие культурных и трудовых традиций;
* Существуют условия, благоприятные для развития разнообразных видов массового спорта;
* Удовлетворительное состояние дорожного покрытия;
* Малая изношенность инженерных сетей;
* Обеспеченность города питьевой водой;
* Выбросы и сбросы от стационарных источников сокращаются. Предприятия города имеют долгосрочные планы мероприятий по снижению объемов выбросов и сбросов. Проводится большое число экологических мероприятий - разрабатывается проект санитарно-защитной зоны ОАО «Северсталь»; проводятся мониторинги: воздушный, расчетный, социально-гигиенический, производственный; формируется городской радиологический паспорт и другие. Существует экологический фонд. Благоприятная роза ветров;
* Стабильная, сбалансированная система управления городом, характеризующаяся преемственностью управленческих решений
* Близость к Москве и Санкт-Петербургу – рынкам сбыта, транспортным узлам и т.д.;
* Соседство с Череповцом аналогичного по численности города – Вологды, обладающего значительным финансовым, производственным, кадровым, образовательным и другими потенциалами. Предполагаемая политика Правительства области по формированию «городской агломерации» Череповец-Вологда.

**Слабые стороны города Череповца (Weakness)**:

* Сокращение население города;
* Старение населения города;
* Пассивный образ жизни людей, чрезмерное потребление населением алкоголя, табака. Неграмотность населения в вопросах здорового образа жизни. Продолжительность жизни горожан значительно отстает от развитых стран (более чем на 10 лет). Мужская сверхсмертность (разница в продолжительности жизни мужчин и женщин составляет 12-13 лет). Резкое превышение показателей смертности мужчин в возрасте после 18 лет над показателями смертности женщин;
* Ухудшение здоровья горожан. Менее здоровое молодое поколение;
* Увеличение числа лиц, имеющих группу инвалидности;
* Культурный уровень горожан преимущественно невысок. Отсутствие культуры досуга;
* Моноструктурность экономики города;
* Не существует единой городской системы профориентации. Рассогласование спроса и предложения рабочей силы. Дефицит рабочих высокой квалификации на промышленных предприятиях. Качество кадров, готовящихся городскими учреждениями образования, не удовлетворяет потребности городских работодателей. Несоответствие системы обучения, подготовки и переподготовки кадров требованиям рынка труда. Недостаточное развитие профильного образования;
* Диверсификация ПАО «Северсталь» приводит к оттоку квалифицированных кадров в другие города;
* Низкий уровень безработицы приводит к проблемам в поиске кадров, повышенным заработным платам;
* Неравномерное развитие предприятий торговли и бытовых услуг по районам города. Неравномерное распределение сети социальных учреждений по районам города;
* Научно-исследовательская работа в ВУЗах города недостаточно ориентирована на практику;
* Слабая координация между учреждениями образования разного уровня (ДОУ, школы, ПТУ, ВУЗы);
* Социальные нормативы финансируются не в полном объеме. Средства на компенсацию затрат по льготам, установленным на федеральном уровне, выплачиваются не в полном объеме;
* Преобладание в образовании трансляции знаний над воспитанием навыков и ценностей. Малая доля воспитательной работы в школах в основное и дополнительное время. Слабое межведомственное взаимодействие по вопросам воспитания, совместным проектам. Консолидации действий по одним и тем же направлениям не получается;
* Смещение деятельности учреждений культуры в сторону развлекательных мероприятий. Слабая идеологическая и воспитательная функция;
* Большой объем выбросов от передвижных источников. Контроль над объемами выбросов от передвижных источников отсутствует. Оценка влияния на окружающую среду и жителей не проводится;
* На предприятиях имеются хранилища с большими объемами высокотоксичных веществ – угроза экологии;
* Негативный экологический имидж Череповца;
* Недостаточность гостиничного хозяйства;
* Отсутствие городской имиджевой политики на национальном уровне.

**Возможности для развития города (Opportunities) представлены следующим образом:**

* Новые вызовы для Российской Федерации, а также экономический рост создадут благоприятные условия для металлургии, химии и машиностроения. Маловероятная замена металлу в ближайшее время сохранит спрос на продукцию металлургии;
* Политическая стабильность государства благоприятно скажется на жизнедеятельности города;
* Дальнейшее улучшение макроэкономической ситуации в стране, развитие государственной инвестиционной политики могут создать условия для привлечения иностранных, государственных и частных инвестиций в город. Федеральное правительство поддерживает большое количество реформ (например, ЖКХ, региональные финансы и т.д.), где средства распределяются в самые конкурентоспособные регионы по конкурсному принципу;
* Развитие негосударственного пенсионного обеспечения, увеличение размера пенсии, заработной платы бюджетников и другие реформы, проводимые на федеральном уровне, позволяют решать проблемы города;
* Развитие непосредственно прилегающих к городу земель Череповецкого района, не вовлеченных в хозяйственный оборот;
* Введение новых санкций может как негативно, так и позитивно отразиться на возможности предприятий города замещать импортную продукцию;
* Тенденция к созданию кластеров – особых экономических зон поможет привлекать иностранных и отечественных инвесторов;
* Значительный опыт решения проблем, с которыми сталкивается город сегодня, накоплен государствами-мировыми лидерами. В стране имеется большое число технологий, ноу-хау, которые можно применять в городе;
* Благоприятные условия для развития малого бизнеса – не высокий уровень налогов, создаваемые условия имущественного обеспечения;
* Низкая стоимость недвижимости может привлечь население и развить сферу малого и среднего бизнеса;
* Политика выравнивания муниципальных образований на уровне области поможет привлечь квалифицированных специалистов из других городов, это поможет сократить социально-экономический разрыв муниципальных образований от Череповца, а также поспособствует комплексному решению проблем области.

**Угрозы для развития города (Threats), являются повышенным объектом наблюдения властей, и представлены следующими позициями**;

* Процесс изменения мирового сообщества. Трансформация постиндустриального общества в общество информационное, в общество, основанное на знаниях. Отставание России от стран-мировых лидеров. Опасность остаться в числе стран-аутсайдеров, не влияющих на процесс принятия мировых решений. Процесс глобализации, интернационализации рынков. Рост конкуренции на мировых и национальном рынках, вызванный развитием иностранных производителей, а также улучшением состояния отечественных компаний. Рост конкуренции на региональных рынках;
* Ужесточение конкуренции регионов и городов за кадры, инвестиции, технологии;
* Затяжной характер мирового экономического кризиса;
* Отсутствие бюджетных резервов на исполнение новых целевых государственных ориентиров о долгосрочной государственной экономической политике, мероприятиях по реализации социальной политики, совершенствовании политики в сфере здравоохранения, мерах по реализации государственной политики в области образования и науки, об обеспечении граждан доступным жильем и о повышении качества услуг ЖКХ;
* Минимальные возможности привлечения средств регионального бюджета на развитие инфраструктуры города;
* Цикличный характер рынка металлов (длина цикла – 3 года) приводит к цикличному наполнению бюджетов области и города;
* Опережающий рост тарифов на газ, электроэнергию, другие приобретаемые товары и услуги;
* Негативный имидж города. Во внешней среде Череповец, зачастую, представлен, как загрязненный город, большая часть территории которого состоит из промышленной зоны. В то же время, экспертное сообщество и гости города отмечают полное несоответствие внешнего имиджа реальному положению дел в городе с точки зрения качества жизни населения, развития территории и экономики.

Большой проблемой применения методики SWOT является отсутствие продолжения после демонстрации отечественными разработчиками матрицы. После создания матрицы, на втором этапе для ycтaнoвлeния cвязeй между внутренними и внешними факторами в зарубежной практике разрабатывается так называемая матрица конфронтации (Confrontation Matrix) по итогам анализа которой предлагаются стратегические направления развития муниципального образования. Данный метод будет применен в данной работе в дальнейшем.

После проведенного стратегического анализа муниципального образования следует сделать вывод о том, что помимо описанных ранее проблем социальной сферы, экологии и моноструктурности экономики, подтверждённых динамикой статистических показателей социально-экономического развития, можно выделить следующие конкурентные преимущества города Череповца:

1. **Выгодное географическое положение.**

Город Череповец находится на стыке трех экономических районов: Европейского Севера, Северо-Запада и Центра России. В радиусе 500 километров от Череповца находятся крупнейшие экономические центры страны: Москва и Санкт-Петербург.

1. **Наличие на территории города динамично развивающихся производственных предприятий.**

Город Череповец – крупнейший на северо-западе России индустриальный центр. Основной промышленный потенциал сосредоточен в металлургической и химической отраслях. В городе находится основной производственный актив сталелитейной компании ПАО «Северсталь» – Череповецкий металлургический комбинат. Кроме этого, в городе располагаются крупнейшие производства компании АО «ФосАгро-Череповец» – производителя минеральных удобрений. Традиционно «Северсталь» и «ФосАгро-Череповец» работают не только на отечественном, но и на глобальном рынках сбыта (клиентская база предприятий насчитывает более 50 тысяч российских и зарубежных компаний). Компании имеют множество международных сертификатов, подтверждающих качество выпускаемой продукции, а также качество менеджмента. Ценные бумаги компаний торгуются на биржах в Москве и Лондоне. Компании входят в ведущие мировые рейтинги. Устойчивое развитие бизнеса свидетельствует о конкурентоспособности череповецких предприятий. Для города наличие крупных компаний – это, прежде всего, стабильная налогооблагаемая база, хорошо оплачиваемые рабочие места, современные бизнес-практики и технологии, совместные социальные проекты, новые возможности развития экономического потенциала.

1. **Хорошо развитая транспортная инфраструктура**

В городе развиты все виды транспортных коммуникаций: железная и автомобильная дороги федерального значения, Волго-Балтийский водный путь, международный аэропорт. В городе Череповце отсутствуют проблемы высокой загруженности дорог, хорошо развит маршрутный транспорт.

1. **Развивающаяся структура экономики города**

В экономике Череповца представлены и равноправно сосуществуют различные масштабы бизнеса. Наличие крупных производственных предприятий послужило хорошей базой для развития среднего и малого производственного бизнеса. Стабильная работа производственных предприятий в свою очередь создает условия для развития все новых направлений в сфере услуг. Постепенно осуществляется структурная диверсификация городской экономики, происходит развитие МСП. Наблюдается высокий уровень заработной платы на территории города.

1. **Законодательная деятельность властей города и нормативно-правовое регулирование**

В городе Череповце разработаны методики нормотворческой деятельности, выполняются все распоряжения региональных властей и Минэкономразвития. Все нормативно-правовые акты проходят процедуру оценки регулирующего воздействия, существует развивающаяся система взаимодействия властей и населения – все нормативно правовые акты освещаются в средствах массовой информации. Разработан официальный сайт администрации с публикациями всех принятых изменений.

В заключении необходимо сделать вывод о том, что необходимо принять меры в отношении выявленных слабых мест социально-экономического развития города Череповца на основе анализа положительных и отрицательных факторов. В городе Череповце необходим новый план решения проблем социальной сферы, и выхода из списка моногородов Российской Федерации.

# ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЙ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ (НА ПРИМЕРЕ ГОРОДСКОГО ОКРУГА ГОРОДА ЧЕРЕПОВЦА)

## 3.1 Концептуальные предложения по организации процесса стратегического планирования в муниципальном образовании

В процессе данной выпускной квалификационной работы были выделены конкурентные преимущества городского округа города Череповца, а также слабые позиции социально-экономического развития.

Для совершенствования системы стратегического планирования в выбранном муниципальном образовании необходимо внести ряд предложений, которые поспособствуют улучшению социально-экономического развития города. Реализацию предложений разделим на 3 этапа:

1. **Первый этап – формирование уточненного древа целей, задач и мероприятий, которое будет учитывать сферы жизни населения и развития территории города с учетом изменяющейся среды.**

Важнейшим этапом формирования новой стратегии является этап выделения целей социально-экономического развития, исполнение которых будет являться приоритетом всех уровней власти муниципального образования. Постановка цели – бессмысленная процедура, если под целью не будет прописан комплекс действий по ее достижению, которые называются задачами. Поэтому основным методом постановки целей и способов из решения при формировании стратегии является «метод древа целей и задач», описание которого было представлено в главе 1 данной выпускной квалификационной работы работы.

Основываясь на результаты стратегического анализа и выделения положительных и отрицательных факторов, влияющих на социально-экономическое развитие города Череповца, можно разработать древо целей и задач (рисунок 3.1).

**Череповец – современный, динамично развивающийся, комфортный для жизни город**

1.Обеспечение качественного образования, соответствующего запросам населения и экономическим тенденциям развития города

2. Увеличение качества жизни, для стимулирования рождаемости и естественного прироста населения.

3. Создание благоприятных условий для привлечения инвестиций и ведения бизнеса с целью диверсификации экономики города

4. Создание привлекательной, современной и экологически чистой городской среды

5. Развитие информационных технологий в городе, с целью повышения удобства жизни населения и модернизации городской среды

6. Развитие культуры и спорта в городе для оздоровления населения и стимулирования притока туристов

7. Поддерживание высокого уровня развития транспортной инфраструктуры города

Рисунок 3.1 - **Древо целей города Череповца**

Под каждой целью необходимо выделить ряд задач, которые поспособствуют реализации поставленных целей. Для поставленных на рисунке 3.1 целей города Череповца можно сформулировать следующий ряд задач:

1. **Обеспечение качественного образования, соответствующего запросам населения и экономическим тенденциям развития города.**

* Обеспечение доступного и качественного непрерывного образования для всех возрастных групп населения;
* Подготовка кадров для базовых отраслей экономики города (региона) (профобразование) в соответствии с потребностями бизнеса;
* Привлечение на территорию города филиалов ведущих ВУЗов страны;
* Организация партнерства научной и производственной сфер;
* Диверсификация направлений подготовки кадров.

1. **Стимулирование рождаемости и естественного прироста населения.**

* Повышение качества услуг здравоохранения;
* Сохранение и укрепление здоровья детей и подростков путем проведения профилактических мероприятий, направленных на предотвращение наркомании, алкоголизма и табакокурения;
* Социальная поддержка молодым семьям;
* Социальная поддержка пенсионеров, ветеранов труда.

1. **Создание благоприятных условий для привлечения инвестиций и ведения бизнеса с целью диверсификации экономики города.**

* Формирование инвестиционных площадок для реализации бизнес-проектов;
* Формирование муниципальных инструментов поддержки стратегических инвестиционных проектов;
* Развитие торговли – удовлетворение спроса населения на потребительские товары в широком ассортименте;
* Развитие сферы услуг – создание условий для наиболее полного удовлетворения спроса населения на услуги по доступным ценам в пределах территориальной доступности.

1. **Создание привлекательной, современной и экологически чистой городской среды.**

* Озеленение территории города, открытие детских площадок и парков;
* Проведение мероприятий по очистке города, стимулирование населения к организации «субботников»;
* Реконструкция устаревших сооружений, жилых домов и памятников;
* Стимулирование градообразующих предприятий в организации и мониторинге экологичности деятельности.

1. **Развитие информационных технологий в городе, с целью повышения удобства жизни населения и модернизации городской среды.**

* Расширение возможностей ИТ-сферы в части предоставления информации и оказания услуг потребителям (населению, организациям);
* Автоматизация процессов управления городом, обеспечение прозрачности и открытости власти, повышение комфортности проживания;
* Стимулирование образовательных учреждений в организации ИТ- курсов и направлений обучения.

1. **Развитие культуры и спорта в городе для оздоровления населения и стимулирования притока туристов.**

* Создание условий, обеспечивающих качественный уровень реализации и равную доступность в предоставлении услуг культуры населению, в том числе в творческой самореализации горожан;
* Строительство новых спортивных объектов, открытие новых спортшкол;
* Развитие международного, всероссийского межведомственного сотрудничества в целях взаимного культурного обмена;
* Разработка нового плана мероприятий по развитию имиджа города.

1. **Поддерживание высокого уровня развития транспортной инфраструктуры города**

* Мониторинг качества дорожного полотна;
* Повышение качества предоставляемых ж/д услуг населению;
* Модернизация парка городского транспорта;
* Введение новых рейсовых маршрутов трамваев и автобусов;
* Стимулирование авиапредприятий на организацию новых маршрутов;
* Развитие водного сообщения.

Для каждого блока целей необходимо определить ряд мероприятий, которые необходимо реализовать на практике для решения задач, поставленных в плане социально-экономического развития города Череповца. Необходимо отметить, что мероприятия стоит подбирать, пользуясь системным подходом, то есть каждое мероприятие должно решать сразу ряд поставленных задач.

В таблице 3.1 представим рекомендуемый ряд мероприятий, которые должны обладать повышенным приоритетом в реализации по комплексному социально-экономическому развитию города Череповца, отсутствующие в ныне действующей стратегии.

*Таблица 3.1*

**Цели и мероприятия по комплексному социально-экономическому развитию города Череповца**

|  |  |
| --- | --- |
| **Блок целей** | **Комплекс предлагаемых мероприятий** |
| 1. Обеспечение качественного образования, соответствующего запросам населения и экономическим тенденциям развития города | * Введение во всех учебных заведениях города эффективно действующей системы профориентации выпускников (создание на базе управления образования профориентационного отдела); * Строительство 4 детских садов и 4 мультимедийных школ в каждом из районов города; * Открытие 2 и более филиалов ведущих вузов страны с приоритетом на оценку профориентационного отдела; * Создание на базе вузов города эффективно действующей системы распределения студентов-практикантов по приоритетным местам занятости; * Разработка проекта «Команда мэра города Череповца» для школьников и студентов. |
| 1. Стимулирование рождаемости и естественного прироста населения | * Модернизация действующих родильных домов и больниц по примеру ведущих экономически развитых центров России и Европы; * Модернизация на базе всех общеобразовательных учреждений современных пунктов оказания первой медицинской помощи ученикам; * Открытие 4 новых современных детских площадок в каждом районе города в кратчайшие сроки; * Организация и мониторинг как минимум двух социально-ориентированных некоммерческих организаций по оказанию социальной поддержки молодым семьям, инвалидам и пожилым людям (ветеранам труда); * Организация на базе управления социальной политики мэрии города Череповца выдачи путевок в санатории и профилактории Российской Федерации в зависимости от условий труда всех групп населения. |
| 1. Создание благоприятных условий для привлечения инвестиций и ведения бизнеса с целью диверсификации экономики города | * Формирование к 2022 году системы мониторинга нормативно-правового обеспечения инвестиционного процесса; * Введение системы муниципальных грантов на основе прозрачного конкурсного отбора для ведения бизнеса; * Расширение границ территории города, с целью выдачи земель под разработку бизнес-проектов; * Организация публичных встреч представителей бизнеса с учащимися на базе общеобразовательных учреждений (ежеквартально); * Реконструкция городского рынка с использованием передовых технологий. |
| 1. Создание привлекательной, современной и экологически чистой городской среды | * Реконструкция парка культуры и отдыха города Череповца для создания на его территории парка современных аттракционов; * Введение обязательной системы всех ЖКХ по проведению «субботников» среди жителей города; * Введение системы поощрения жителей, озеленяющих территорию города (премии, субсидии на оплату ЖКХ); * Строительство завода по утилизации отходов на территории городской свалки к 2030 году; * В каждом районе города, не зависимо от времени года должно быть организовано как минимум 3 цветочных/ледяных скульптуры. |
| 1. Развитие информационных технологий в городе, с целью повышения удобства жизни населения и модернизации городской среды | * Открытие на территории города как минимум 2х частных школ по современной информатике и WEB-дизайну; * Открытие на базе Череповецкого государственного университета IT – лаборатории; * Модернизация к 2025 году всех учебных заведений города по принципу «цифровое учебное заведение»; * Ежегодное проведение в городе Череповце мероприятий по киберспорту; * Ребрендинг городского телевизионного канала и модернизация телекомплекса с учетом современных медиа тенденций. |
| 1. Развитие культуры и спорта в городе для оздоровления населения и стимулирования притока туристов | * Строительство к 2030 году современного футбольного комплекса на базе стадиона «металлург»; * Строительство горнолыжного курорта на базе отдыха «Карпово» к 2023 году; * Организация и рекламное обеспечение властями города гастролей ведущих театральных трупп России и мира; * Косметический ремонт и брэндинг «Череповецкого училища искусств имени В.В. Верещагина». |
| 1. Поддерживание высокого уровня развития транспортной инфраструктуры города | * Строительство моста из «зашекснинского» района в район «заречье» с наивысшим приоритетом в самые кратчайшие сроки; * Реконструкция трамвайной линии и замена трамвайного парка на современные модели к 2028 году; * Реконструкция (по необходимости) устаревших мест остановок общественного транспорта, установка интерактивных табло; * Привлечение на территорию города ведущих операторов такси, с целью увеличения конкуренции в отрасли пассажирских перевозок. |

Все перечисленные мероприятия должны быть включены в стратегию под наивысшим приоритетом реализации, а также должны быть публично обсуждаться среди населения города Череповца.

Следует уточнить что представленные мероприятия необходим в свою очередь разделить на 2 группы: усовершенствованные (которые присутствуют в стратегии, но не отвечают требованиям развития) и инновационные. Данные группы представлены в таблице 3.2.

*Таблица 3.2*

**Мероприятия по комплексному социально-экономическому развитию города Череповца**

|  |  |
| --- | --- |
| **Усовершенствованные мероприятия** | **Инновационные мероприятия** |
| * Строительство 4 детских садов и 4 мультимедийных школ в каждом из районов города; * Создание на базе вузов города эффективно действующей системы распределения студентов-практикантов по приоритетным местам занятости; * Организация на базе управления социальной политики мэрии города Череповца выдачи путевок в санатории и профилактории Российской Федерации в зависимости от условий труда всех групп населения; * Открытие 4 новых современных детских площадок в каждом районе города в кратчайшие сроки; * Формирование к 2022 году системы мониторинга нормативно-правового обеспечения инвестиционного процесса * Введение системы муниципальных грантов на основе прозрачного конкурсного отбора для ведения бизнеса; * Организация публичных встреч представителей бизнеса с учащимися на базе общеобразовательных учреждений (ежеквартально); * Введение обязательной системы всех ЖКХ по проведению «субботников» среди жителей города; * В каждом районе города, не зависимо от времени года должно быть организовано как минимум 3 цветочных/ледяных скульптуры; * Открытие на базе Череповецкого государственного университета IT – лаборатории; * Модернизация к 2025 году всех учебных заведений города по принципу «цифровое учебное заведение»; * Строительство горнолыжного курорта на базе отдыха «Карпово» к 2023 году; * Организация и рекламное обеспечение властями города гастролей ведущих театральных трупп России и мира; * Строительство моста из «зашекснинского» района в район «заречье» с наивысшим приоритетом в самые кратчайшие сроки; * Реконструкция трамвайной линии и замена трамвайного парка на современные модели к 2022 году. | * Введение во всех учебных заведениях города эффективно действующей системы профориентации выпускников (создание на базе управления образования профориентационного отдела); * Открытие 2 и более филиалов ведущих вузов страны с приоритетом на оценку профориентационного отдела; * Разработка проекта «Команда мэра города Череповца» для школьников и студентов; * Модернизация на базе всех общеобразовательных учреждений современных пунктов оказания первой медицинской помощи ученикам; * Модернизация действующих родильных домов и больниц по примеру ведущих экономически развитых центров России и Европы; * Организация и мониторинг как минимум двух социально-ориентированных некоммерческих организаций по оказанию социальной поддержки молодым семьям, инвалидам и пожилым людям (ветеранам труда); * Расширение границ территории города, с целью выдачи земель под разработку бизнес-проектов; * Реконструкция городского рынка с использованием передовых технологий * Реконструкция парка культуры и отдыха города Череповца для создания на его территории парка современных аттракционов; * Введение системы поощрения жителей, озеленяющих территорию города (премии, субсидии на оплату ЖКХ); * Строительство завода по утилизации отходов на территории городской свалки к 2030 году; * Открытие на территории города как минимум 2х частных школ по современной информатике и WEB-дизайну; * Ежегодное проведение в городе Череповце мероприятий по киберспорту; * Ребрендинг городского телевизионного канала и модернизация телекомплекса с учетом современных медиа тенденций; * Строительство к 2030 году современного футбольного комплекса на базе стадиона «металлург»; * Косметический ремонт и брэндинг «Череповецкого училища искусств имени В.В. Верещагина»; * Реконструкция (по необходимости) устаревших мест остановок общественного транспорта, установка интерактивных табло; * Привлечение на территорию города ведущих операторов такси, с целью увеличения конкуренции в отрасли пассажирских перевозок. |

Для представленного древа целей и задач в дальнейшем необходимо создать отдельную страницу на официальном сайте города, с возможностью комментирования жителями города, а также она должна обновляться по мере успешной реализации и должны быть представлены пояснительные записки в случае отсутствия результатов.

1. **Второй этап – оснащение стратегии социально-экономического развития передовыми методами стратегического планирования.**

При исследование стартовых позиций городского округа города Череповца в первую очередь необходимо обратить внимание на действующую стратегию социально-экономического развития города Череповца до 2022 года «Череповец – город возможностей», в процессе изучения которой становятся видны крайне важные недостатки её разработки.

Как было сказано ранее в рамках данной выпускной квалификационной работы, что важнейшим элементом любой стратегии является оснащенность методами стратегического анализа. В главе номер 2 данной выпускной квалификационной работы были сформированы на основе статистической информации и экспертных оценок два метода, которые отсутствуют в действующей стратегии – это PEST и SNW анализы, представляющие огромную важность для выбора стратегического пути развития города Череповца.

Метод SWOT-анализа в действующей стратегии существует в форме текстового описания сильных и слабых сторон города Череповца, не включая в себя пункты «возможности» и «угрозы». Но стоит отметить что такой подход является несовременным с точки зрения развития территориального стратегического менеджмента, и, к тому же, без конфронтационной матрицы методика SWOT носит исключительно описательный характер без последующего выбора стратегических альтернатив, поэтому, для совершенствования процесса стратегического планирования в муниципальных образованиях, необходимо завершать до конца процесс разработки SWOT- анализа, и, конечно, должна быть интеграция с результатами других применяемых методов.

Таким образом, основываясь на результатах методов, примененных в данной выпускной квалификационной работе, можно соединить в конфронтационной матрице (таблица 3.3) по пять «сильных» и «слабых» сторон города Череповца, выявленные в процессе разработки SWOT – анализа, с пятью «возможностями» и «угрозами», наиболее влияющими на социально-экономическое развитие города Череповца, полученными методом PEST – анализа.

*Таблица 3.3*

**Конфронтационная матрица (на примере городского округа города Череповца)**



Конфронтационная матрица представляет собой 4 квадранта которые можно охарактеризовать постановкой вопроса следующим образом:

* 1 квадрант – Может ли эта сильная сторона использовать эту возможность?
* 2 квадрант – Может ли эта сильная сторона предотвратить эту угрозу?
* 3 квадрант – Препятствует ли эта слабая сторона использованию этой возможности?
* 4 квадрант – Препятствует ли эта слабая сторона предотвращению этой угрозы?

Из четырех квадрантов можно сформулировать важнейшие выводы для руководства города по моментам, на которые стоит обратить повышенное внимание для разработки стратегического плана социально-экономического развития города Череповца:

* 1 квадрант – Развитие экономики, производства и инфраструктуры города Череповца подкрепляется стабильностью социально-экономического положения России и Вологодской области, а также стремлением властей всех уровней власти к развитию инновационной деятельности на крупных предприятиях и смежных с ними организациях;
* 2 квадрант – Развитие экономики, производства и инфраструктуры города Череповца позволяет находиться в зоне стабильности, не смотря на экономические проблемы Российской Федерации и слабый уровень технологического развития, а также компенсировать негативный имидж, который негативно влияет на привлечение населения и трудовых ресурсов;
* 3 квадрант – Проблемы города Череповца, которые заключаются в слабом уровне развития социальной сферы, а также моноструктурность экономики не позволяют развивать на территории города инновационную деятельность и создавать высокотехнологичные рабочие места;
* 4 квадрант – Моноструктурность является огромным препятствием для города Череповца и затрагивает все аспекты социально-экономического развития.

Выводы по анализу конфронтационной матрицы позволяют принять решение по выбору направления дальнейшего развития города. Стратегический выбор предполагает формирование альтернативных направлений развития региона и города, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. Наиболее общими и основными являются следующие стратегические альтернативы[[63]](#footnote-63):

* **Стратегия ограниченного роста**. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом динамики основных социально-экономических показателей;
* **Стратегия роста.** Суть этой стратегии заключена в ежегодном значительном повышении уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Чаще всего эта стратегия применяется в динамично развивающихся регионах и городах с быстро изменяющимися социально-экономическими показателями;
* **Стратегия сокращения.** Суть ее заключена в установлении уровня преследуемых целей ниже достигнутого в прошлом. Если говорить более конкретно о стратегии сокращения, то этот вариант возможен при уверенности в наступлении кризиса на территории государства или региона, в котором расположено муниципальное образование;
* **Стратегия сочетания.** Суть этой стратегии заключена в сочетании вышеприведенных стратегий.

Анализируя конфронтационную матрицу, становится заметно противоречие между сильными и слабыми сторонами города Череповца, а также возможностями и угрозами внешней среды. В подобной ситуации городу Череповцу необходима стратегия сочетания, так как в динамично развивающемся городе, который одновременно имеет ряд существенных проблем необходимо очень осторожно стремиться к росту уровня социально-экономического развития, ведь как было отмечено ранее, город Череповец – это производственный центр Северо-Запада Российской Федерации и экономический центр Вологодской области, поэтому экономика города Череповца очень чувствительно реагирует на мировые и российские экономические потрясения. Стратегия сочетания позволяет быть готовым к потрясениям и росту одновременно, учитывая все кризисные и благоприятные экономические циклы.

1. **Третий этап – необходимость внедрения в стратегию блока о монопрофильности экономики города Череповца и методах её преодоления.**

В рамках данной выпускной квалификационной работы неоднократно было доказано, что монопрофильность – ключевая проблема социально-экономического развития города Череповца, а также были выявлены факторы, определяющие уровень повышенной депрессивности моногорода-объекта исследования.

В стратегии социально-экономического развития города Череповца до 2022 года «Череповец – город возможностей» рассматриваются проблемы монопрофильности, но отсутствует отдельный блок, в котором должна содержаться вся информация по состоянию данной проблемы, которая давала бы четкую картину для инвесторов и бизнес-среды города Череповца.

В целом, наличие блока о монопрофильности в стратегии социально-экономического развития позволит отнести стратегию города Череповца к стратегиям-лидерам, инновационность данного подхода позволит привлечь пристальное внимание специалистов по территориальному стратегическому планированию. Состав блока о монопрофильности в главном стратегическом документе будет рассмотрена в дальнейшем.

## 3.2 Механизм реализации предложений по формированию стратегии социально-экономического развития муниципального образования

Реализация предложений, изложенных в пункте 3.1 данной выпускной квалификационной работы, должна быть обоснована с научной точки зрения, в противном случае внесенные предложения не имеют никакого практического смысла.

Концептуальные предложения были подразделены на три этапа:

1. Первый этап – формирование нового древа целей, задач и мероприятий, которое будет учитывать все сферы жизни населения и развития городской среды;
2. Второй этап – оснащение стратегии социально-экономического развития передовыми методами стратегического планирования;
3. Третий этап – необходимость внедрения в стратегию блока о монопрофильности экономики города Череповца и методах её преодоления.

В связи с этим, необходимо описать каждое предложение, опираясь на научные методы, используемые в процессе стратегического планирования в муниципальном образовании.

Методику выбора предложенных направлений (этапов) совершенствования стратегического планирования социально-экономического развития муниципального образования (на примере городского округа города Череповца), в свою очередь, разделим на следующие пункты[[64]](#footnote-64):

1. **Механизм выбора мероприятий по комплексному социально-экономическому развитию муниципального образования**

Важнейшим этапом программно-целевого планирования социально-экономического развития муниципального образования является обоснование выбора конкретных мероприятий, способствующих развитию территории. Целью этого этапа является выбор рационального варианта социально-экономического развития муниципального образования, реализуемого соответствующим комплексом программных мероприятий.

Научная задача состоит в разработке научно-методического аппарата М, позволяющего выбрать вариант программных мероприятий V\*, обеспечивающий максимальное значение комплексного показателя эффективности решений (F) при заданных ограничениях:

**Методика (см. рисунок 3.2)**: **V\*=argmaxFτ(Wτ(V),Cτ(V),Rτ(V),T), V∈Ωv**

при Wτ(V)≥ Wτдоп, Cτ(V)≤ Cτлим, Rτ(V) ≥Rτдоп

* Wτ(V) - показатель, характеризующий эффект от реализации варианта программных мероприятий в период действия стратегии социально-экономического развития (T = [t0,tk] - заданный период времени);
* Wτдоп - минимально допустимые значения эффекта от реализации вариантов программных мероприятий;
* Cτ(V) - затраты на реализацию программных мероприятий в период действия стратегии социально-экономического развития (T);
* Cτлим – лимиты финансового обеспечения на реализацию вариантов программных мероприятий;
* Rτ(V) - показатель реализуемости программных мероприятий в период действия стратегии социально-экономического развития (T);
* Rτдоп - минимально допустимые значения реализуемости вариантов программных мероприятий.

Где Ωv[t0,tпр] = {(sτiq,eτip,nτi)}- множество исходных вариантов программных мероприятий по годам t0+τ (τ = ) для конкретных предложенных мероприятий

i = , которые характеризуются:

* sτiq – показателями социального развития;
* eτip – показателями экономического развития;
* nτi – количеством мероприятий по реализации целей и задач.

Структуру и состав научно-методического аппарата по обоснованию выбора варианта программного мероприятия в период действия главного стратегического документа можно представить в виде рисунка 3.2.

Исходными данными методики являются:

* Варианты мероприятий по реализации поставленных целей и задач;
* Социально-экономические показатели текущего положения муниципального образования;
* Ограничения бюджета на реализацию программных мероприятий

Методика прогнозирования требуемой динамики социально-экономического развития в постпрограммный период при различных вариантах реализации программных мероприятий (М)

Методика оценки эффекта от реализации программных мероприятий в период действия стратегии социально-экономического развития (М2)

Методика оценки стоимости реализации программных мероприятий в период действия стратегии социально-экономического развития (М3)

Методика оценки реализуемости вариантов программных мероприятий в период действия стратегии социально-экономического развития (М3)

Методика выбора варианта программных мероприятий по комплексному социально-экономическому развитию муниципального образования (М5)

*Рисунок 3.2* – **Структурная схема научно-методического аппарата по выбору мероприятий**

Для упрощения расчетов во всех методиках, решаются дискретные задачи с шагом дискретизации τ равным одному году. Выбор длины шага обоснован периодичностью финансирования программных мероприятий.

Вначале предположим, что Ωv[t0,tk] - множество прогнозных вариантов программных мероприятий на период времени [t0,tk]. Задача его определения сводится к суммированию множества исходных вариантов Ωv[t0,tпр] с его прогнозом на период времени [tпр,tk]

**Ωv[t0,tk] = Ωv[t0,tпр] + Ωv[tпр,tk]**

Полученное множество Ωv[t0,tk] является исходным для оценки эффекта, стоимости и реализуемости.

Результатами являются:

* прогнозные варианты программных мероприятий;
* прогнозное количество мероприятий по социально-экономическому развитию муниципального образования.

**Методика 2 - Методика оценки эффекта от реализации программных мероприятий в период действия стратегии социально-экономического развития.**

Осуществляется сравнительная оценка вариантов программных мероприятий в зависимости от их вклада в эффективность системы социально-экономического развития муниципального образования. Под эффектом понимается оценка достижения целевых показателей, которые характеризуют выполнение поставленных задач.

Суть методики заключается в обосновании и нахождении значений показателей, характеризующих эффект от прироста социально-экономических показателей Δi при реализации программных мероприятий по годам [t0,tk].

Исходными данными методики являются:

* Количество реализуемых мероприятий;
* Количественный прирост показателей социально-экономического развития муниципального образования в период реализации мероприятий.

Пусть Wτ - суммарный эффект от реализации варианта программных мероприятий в период действия стратегии социально-экономического развития по годам периода времени [t0,tk]. Задача определения суммарного эффекта сводится к суммированию значений прироста социально-экономических показателей Δi с количеством реализуемых в момент t0+τ мероприятий :

**Wτ =**

Результатом методики является расчет эффекта от реализации муниципальных программ в установленный период по годам.

**Методика 3 - Методика оценки стоимости реализации программных мероприятий в период действия стратегии социально-экономического развития.**

Далее необходимо оценить величину затрат, необходимых для реализации мероприятий по социально-экономическому развитию муниципального образования.

Суть методики заключается в прогнозировании полных затрат, необходимых для реализации мероприятий ресурсов (технических и трудовых), с учетом их разновременности (коэффициента дисконтирования) и оценке затрат на реализацию прогнозного варианта программных мероприятий с учетом инфляционных процессов.

Исходными данными методики являются:

* Прогнозные варианты;
* Количество трудовых и технологических ресурсов необходимое для реализации мероприятий;
* норма дисконта и индексы цен производителей;
* прогнозные лимиты финансового обеспечения мероприятий.

Пусть Cτ дисконтированный показатель затрат на реализацию программных мероприятий по сроку трудовых договоров наемного персонала для реализации мероприятий и сроку аренды и службы технологических ресурсов, включающий значения дисконтированных показателей затрат на реализацию прогнозного варианта программных мероприятий и всех прочих затрат , связанных с обеспечением необходимых для реализации мероприятий ресурсов в период времени t0+τ.

Тогда **= и** , где - коэффициент дисконтирования.

Результатами методики являются: дисконтированные значения программных и

прочих затрат, а также дефлированные затраты на реализацию мероприятий по комплексному социально-экономическому развитию муниципальных образований.

**Методика 4 - Методика оценки реализуемости вариантов программных мероприятий в период действия стратегии социально-экономического развития.**

Осуществляется оценка реализуемости вариантов программных мероприятий на промежутке времени, сопоставимым с периодом действия главного стратегического документа муниципального образования, с учетом возможностей обеспечения мероприятий дополнительными трудовыми и технологическими ресурсами.

Суть методики заключается в оценке значений финансово-экономической, научно-технической и производственно-технологической реализуемости прогнозируемого варианта программных мероприятий в каждый год периода времени [t0,tk].

Исходными данными являются:

* Лимиты финансового обеспечения мероприятий в муниципальном образовании;
* Затраты на реализацию мероприятий;
* Оценка стоимости дополнительных ресурсов необходимых по мере реализации мероприятий;
* Допустимые значения реализуемости.

Пусть - вероятность реализации варианта программных мероприятий в (t0+τ) год периода времени [t0,tk]. Задача определения сводится к оценке финансово-экономической , научно-технической , и производственно-технологической реализуемости варианта мероприятий в (t0+τ) год и выбору из их значений минимального:

То есть вариант программных мероприятий оценивается по потребным ресурсам

(финансово-экономическим, научно-техническим и производственно-технологическим), а оценка необходимости дополнительных ресурсов производиться после определения минимальных потребностей.

Результатами методики являются значения вероятности реализации вариантов мероприятий по годам заданного периода времени.

**Методика 5 - Методика выбора варианта программных мероприятий по комплексному социально-экономическому развитию муниципального образования.**

Полученные в методиках 2,3,4 результаты, которые являются исходными данными методики 5, обобщаются в методике выбора варианта программных мероприятий по комплексному социально-экономическому развитию муниципального образования по принципу «эффект-стоимость-реализуемость».

Суть методики заключается в свертке рассчитанных по соответствующим методикам значений показателей эффекта Wτj, стоимости, и реализуемости для каждого j-го варианта мероприятий по социально-экономическому развитию в период времени [t0,tk] и выработке на основе полученных значений комплексного показателя эффективности и рекомендаций лицу, принимающему решения по выбору из предложенных альтернативных вариантов лучшего.

Пусть Fj - значение комплексного показателя эффективности выбора j-го варианта программных мероприятий в период времени [t0,tk], тогда его задача сводиться к отношению произведения значений эффекта и реализуемости к полной стоимости реализации варианта программных мероприятий в период времени [t0,tk]:

**).**

Где – реализуемость альтернативных вариантов мероприятий.

Следует отметить, что приведенные методики имеют циклический характер применения, так как результаты методики 5, которая является результирующей при применении методик 2,3,4, необходимо обработать и вынести решение о необходимости воплощения в жизнь тех или иных мероприятий по комплексному социально-экономическому развитию муниципальных образований. Если комплекс мероприятий не удовлетворяет стартовым позициям и финансовым возможностям муниципального образования, то цикл методик необходимо провести по новому кругу.

Основной механизм представленной методики выбора программных мероприятий – это суммирование по принципу «стоимость – эффект – реализуемость», следовательно, проведем сравнительный анализ пяти усовершенствованных и инновационных мероприятий по социально-экономическому развитию предложенных к реализации в городе Череповце. В итоге проанализируем полученные результаты и проведем выбор более успешного блока.

Анализ будет включать следующий комплекс мероприятий:

**1 блок - Усовершенствованные** предложенные мероприятия:

1. Строительство 4 детских садов и 4 мультимедийных школ в каждом из районов города;
2. Формирование к 2022 году системы мониторинга нормативно-правового обеспечения инвестиционного процесса;
3. Введение системы муниципальных грантов на основе прозрачного конкурсного отбора для ведения бизнеса
4. Строительство моста из «зашекснинского» района в район «заречье» с наивысшим приоритетом в самые кратчайшие сроки;
5. Реконструкция трамвайной линии и замена трамвайного парка на современные модели к 2022 году.

**2 блок - Инновационные** предложенные мероприятия:

1. Введение во всех учебных заведениях города эффективно действующей системы профориентации выпускников (создание на базе управления образования профориентационного отдела);
2. Открытие 4 новых современных детских площадок в каждом районе города в кратчайшие сроки;
3. Расширение границ территории города, с целью выдачи земель под разработку бизнес-проектов;
4. Реконструкция парка культуры и отдыха города Череповца для создания на его территории парка современных аттракционов;
5. Ребрендинг городского телевизионного канала и модернизация телекомплекса с учетом современных медиа тенденций.
6. Методика оценки стоимости реализации программных мероприятий в период действия стратегии социально-экономического развития

Вначале необходимо отметить что период действия стратегии социально-экономического развития города Череповца заканчивается в 2022 году, поэтому длительность мероприятий, которые начнут реализовываться с начала 2019 года и должны быть полностью реализованы к концу 2022 года, **τ = 4**.

В методике оценки стоимости реализации применяется ставка дисконтирования, которая, в данном примере, зависит от уровня инфляции и ставки по заемным средствам на реализацию мероприятий. По данным «Агентства прогнозирования экономики» в 2022 году инфляция в России будет находиться на уровне 3%, а привлечь заемные средства в качестве инвестиций можно будет под уровень доходности не ниже 10%, поэтому r = 13%, а коэффициент дисконтирования, полученный при помощи таблицы **α = 0,6133**.

Предположим, что ежегодные денежные потоки на финансирование мероприятий будут равными, тогда получим следующие результаты (таблица 3.4):

*Таблица 3.4*

**Методика оценки стоимости реализации усовершенствованных программных мероприятий**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № Мероприятия | Стоимость, млрд. руб. | | α | Дисконтированный показатель затрат на реализацию | |
| Прямые затраты | Накладные затраты | Прямых затрат | Накладных затрат |
| 1 | 3,2 | 1,92 | 0,6133 | 1,96 | 1,18 |
| 2 | 0,5 | 0,3 | 0,6133 | 0,31 | 0,18 |
| 3 | 1 | 0,6 | 0,6133 | 0,61 | 0,37 |
| 4 | 10 | 6 | 0,6133 | 6,13 | 3,68 |
| 5 | 1,5 | 0,9 | 0,6133 | 0,92 | 0,55 |

По такой же схеме оценим дисконтированную стоимость инновационных мероприятий (таблица 3.5):

*Таблица 3.5*

**Методика оценки стоимости реализации инновационных программных мероприятий**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № Мероприятия | Стоимость, млрд.руб. | | α | Дисконтированный показатель затрат на реализацию, млрд.руб. | |
| Прямые затраты | Накладные затраты | Прямых затрат | Накладных затрат |
| 1 | 0,3 | 0,18 | 0,6133 | 0,18 | 0,11 |
| 2 | 0,2 | 0,12 | 0,6133 | 0,12 | 0,07 |
| 3 | 1 | 0,6 | 0,6133 | 0,61 | 0,37 |
| 4 | 1,5 | 0,9 | 0,6133 | 0,92 | 0,55 |
| 5 | 0,6 | 0,36 | 0,6133 | 0,37 | 0,22 |

После проведения анализа стоимости реализации комплекса мероприятий и подсчета дисконтированных показателей, необходимо перейти к этапу анализа реализуемости мероприятий.

1. Методика оценки реализуемости вариантов программных мероприятий в период действия стратегии социально-экономического развития

Реализуемость комплекса программных мероприятий должна проводиться с использованием метода экспертных оценок, причем шкала оценивания должна варьироваться от 1 до 5, где 1 – наилучший вариант, при котором сторонние факторы и программы не будут препятствовать реализации программы в указанные сроки, 5 – худший вариант развития событий, при котором существуют угрозы проведению мероприятия.

Для комплекса предложенных мероприятий в рамках данной выпускной квалификационной работы была произведена оценка реализуемости усовершенствованных мероприятий (таблица 3.6):

*Таблица 3.6*

**Оценка реализуемости усовершенствованных программных мероприятий**



По аналогичному принципу была произведена оценка реализуемости инновационных мероприятий (таблица 3.7):

*Таблица 3.7*

**Оценка реализуемости инновационных программных мероприятий**



После проведения оценки реализуемости комплекса предложенных мероприятий методом экспертных оценок и формирования результатов, необходимо перейти к оценке эффекта от реализации.

1. Методика оценки эффекта от реализации программных мероприятий в период действия стратегии социально-экономического развития

Оценка эффекта от реализации представляет собой сложную научную задачу, решение которой основывается на применении методов математического прогнозирования.

В рамках данной методики применим метод экстраполяции, с учетом того, что стартовые значения эффективности мероприятия в 2019 году будут носить условный характер.

Оценка эффекта от реализации предложенного комплекса усовершенствованных мероприятий представлена в таблице 3.8:

*Таблица 3.8*

**Оценка эффекта от реализации комплекса усовершенствованных программных мероприятий**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № Мероприятия | Прирост показателей социально-экономического развития, % | | | | Эффект |
| 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| 1 | 4,0% | 4,5% | 5,0% | 6,0% | 0,05 |
| 2 | 2,0% | 2,3% | 2,5% | 3,0% | 0,02 |
| 3 | 4,0% | 5,0% | 6,0% | 7,0% | 0,06 |
| 4 | 6,0% | 7,0% | 7,5% | 8,0% | 0,07 |
| 5 | 1,0% | 1,5% | 2,0% | 3,5% | 0,02 |

Аналогично проведем оценку эффекта от реализации предложенного комплекса инновационных мероприятий (таблица 3.9).

*Таблица 3.8*

**Оценка эффекта от реализации комплекса инновационных программных мероприятий**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № Мероприятия | Прирост показателей социально-экономического развития, % | | | | Эффект |
| 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| 1 | 4,0% | 5,0% | 6,0% | 7,0% | 0,06 |
| 2 | 2,0% | 2,5% | 3,0% | 3,5% | 0,03 |
| 3 | 9,0% | 10,0% | 11,0% | 12,0% | 0,11 |
| 4 | 3,0% | 3,5% | 3,8% | 4,0% | 0,04 |
| 5 | 3,0% | 4,0% | 5,0% | 6,0% | 0,05 |

После оценки 2 блоков предложенных мероприятий по системе «стоимость – реализуемость – эффективность», сладует перейти к последнему этапу выбора комплекса программных мероприятий.

1. Методика выбора варианта программных мероприятий по комплексному социально-экономическому развитию муниципального образования

На заключительном этапе систематизируем все полученные ранее результаты в единую таблицу для предложенного комплекса усовершенствованных мероприятий (таблица 3.9) и рассчитаем значение комплексного показателя эффективности выбора варианта мероприятий по формуле:

**).**

Примем показатель = 1, в предположении того, что в случае выбора для реализации любого из альтернативных вариантов программных мероприятий, эти мероприятия будут реализованы в необходимые сроки и в полном объеме.

*Таблица 3.9*

**Значение комплексного показателя эффективности выбора комплекса усовершенствованных мероприятий**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № Мероприятия | Дисконтированная стоимость мероприятий, млрд.рублей | | Реализуемость мероприятий | | Эффект |
| основные затраты | накладные затраты | основных | Прочих |
| 1 | 1,96 | 1,18 | 11 | 1 | 0,05 |
| 2 | 0,31 | 0,18 | 6,8 | 1 | 0,02 |
| 3 | 0,61 | 0,37 | 7,2 | 1 | 0,06 |
| 4 | 6,13 | 3,68 | 10,2 | 1 | 0,07 |
| 5 | 0,92 | 0,55 | 9,2 | 1 | 0,02 |

Проведем расчет значения комплексного показателя эффективности выбора варианта мероприятий по блоку усовершенствованных предложенных мероприятий и получим, что

**= 13,70**

Аналогично выполним расчет для комплекса предложенных инновационных мероприятий (таблица 3.10).

*Таблица 3.10*

**Значение комплексного показателя эффективности выбора комплекса инновационных мероприятий**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № Мероприятия | Дисконтированная стоимость мероприятий, млрд.окблей | | Реализуемость мероприятий | | Эффект |
| основные затраты | накладные затраты | Основных | Прочих |
| 1 | 0,18 | 0,11 | 6,6 | 1 | 0,06 |
| 2 | 0,12 | 0,07 | 4,6 | 1 | 0,03 |
| 3 | 0,61 | 0,37 | 10,6 | 1 | 0,09 |
| 4 | 0,92 | 0,55 | 6,8 | 1 | 0,04 |
| 5 | 0,37 | 0,22 | 9 | 1 | 0,05 |

Проведем расчет значения комплексного показателя эффективности выбора варианта мероприятий по блоку усовершенствованных предложенных мероприятий и получим, что

**= 41,64**

Основываясь на результатах, полученных методикой выбора варианта программных мероприятий по комплексному социально-экономическому развитию муниципального образования, следует сделать вывод о том, что выгоднее включить в стратегию социально-экономического развития города Череповца комплекс предложенных инновационных мероприятий, так как они обладают наиболее высокими показателями, рассчитанными по принципу «стоимость – реализуемость – эффективность».

Таким образом, механизм выбора мероприятий представляет огромную важность и должен опираться на передовые научные методы программно-целевого планирования. Реализация предложенных мероприятий проводиться за счет привлекаемых средств регионального и местного бюджета, спонсоров, договоренностей в рамках государственно-частного партнерства – это большая научная проблема, которая должна быть под пристальным вниманием, и изучаться самым пристальным образом

1. **Внедрение пункта о монопрофильности экономики муниципального образования в стратегию социально-экономического развития.**

В рамках данной выпускной квалификационной работы, необходимо сказать о том, что большинство разрабатываемых стратегий в муниципальных образованиях Российской Федерации имеют множество ключевых недостатков, которые препятствуют комплексному социально-экономическому развитию, из-за того, что в их структуре отсутствуют пункты, описывающие важнейшие социально-экономические проблемы.

Как было сказано ранее и описано на примере городского округа города Череповца, монопрофильность – серьезнейшая проблема, препятствующая развитию горда. Поэтому в моногородах Российской Федерации, разработчики стратегии должны включать пункт «монопрофильность» - как отдельный элемент структуры стратегии социально-экономического развития.

Пункт о монопрофильности, в свою очередь, должен иметь определенную структуру, которую можно сформировать, опираясь на данные полученные в ходе выпускной квалификационной работы.

Рекомендуемую структуру пункта в стратегии можно представить следующим образом:

1. **Заглавие пункта**

Заглавие - важнейший элемент любого документа, научной статьи, а также любого раздела, на который читатель обращает повышенное внимание. В связи с этим заглавие важнейшего пункта, описывающего ключевую социально-экономическую проблему муниципального образования должно быть правильно сформулировано.

Можно привести пример удачного заголовка:

* «Монопрофильность города Череповца – как ключевая проблема развития»;
* «Ключевые проблемы Череповца, связанные с монопрофильностью экономики».

1. **Обоснование монопрофильного положения муниципального образования**

На данном этапе разработчик стратегии должен сформулировать причины монопрофильности муниципального образования: привести историческую справку возникновения монопрофильности, представить статистику по производственной сфере, развитию бизнеса и уровне безработицы в разрезе не менее 10 лет.

Руководствуясь постановлением Правительства РФ от 29 июля 2014 г. № 709 «О критериях отнесения муниципальных образований Российской Федерации к монопрофильным (моногородам) и категориях монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов) в зависимости от рисков ухудшения их социально-экономического положения» представить текущее положение муниципального образования с указание группы риска.

1. **Методическое обеспечение**

В данном разделе должны быть представлены дополнительные методы стратегического анализа социально-экономического развития муниципального образования.

В качестве метода успешно может использоваться SNW – анализ, результаты которого хорошо отражают наличие факторов, способных стать «точками роста» моногорода.

Обязательно включение в данный подраздел и пунктов «возможности» и «внешние угрозы», полученных в результате PEST и SWOT – анализа, а также должны использоваться все инновационные подходы стратегического менеджмента, которые позволят наглядным образом продемонстрировать «точки роста» для привлечения инвестиций и развития бизнес-среды.

В данном пункте следует описать стратегическое направление развития, которое специализировано для моногорода. Примерами таких стратегических альтернатив могут служить[[65]](#footnote-65):

* Стратегия адаптации к внешней среде;
* Стратегия инновационного развития;
* Стратегия дотирования и субсидирования;
* Стратегия расселения;
* Стратегия ориентации на сферу услуг.

1. **Мероприятия по преодолению монопрофильности**

Любая стратегия включает в себя план по реализации мероприятий комплексного социально-экономического развития муниципального образования, но в данном подразделе необходимо представить мероприятия, специально разработанные для преодоления монопрофильности.

Мероприятия должны обладать высоким приоритетом и достаточным уровнем финансирования, а также, в описании должны быть представлены: период, исполнители и механизм реализации программ.

1. **Мониторинг**

В заключительном подразделе, должна быть четко описана процедура мониторинга реализации мероприятий по преодолению монопрофильности.

Мониторинг – важнейший этап реализации любого стратегического документа, поэтому, в свою очередь, процедура мониторинга должна охватывать и ключевую проблему монопрофильного муниципального образования.

Результаты мониторинга реализации мероприятий должны публично освещаться в средствах массовой информации, вноситься на обсуждения при помощи «круглых столов» с представителями власти, бизнеса и всех слоев населения.

Предложение по обязательному внесению пункта о монопрофильности в стратегии социально-экономического развития проблемных муниципальных образований поможет привлечь не только внимание населения к существующей проблеме, но и принести положительный экономический эффект благодаря инвестициям в экономику муниципального образования, так как прозрачная система разработки стратегии – залог успеха.

1. **Разработка инновационного стратегического документа – стратегии социально-экономического развития монопрофильного муниципального образования**

Система стратегического планирования направлена на разработку стратегического плана и комплекса мероприятий по реализации поставленных задач и преодолению возникающих проблем на территории муниципальных образований, но разрабатываемые на территории Российской Федерации стратегии зачастую не удовлетворяют всем нормам и требованиям правительства, а также мировому опыту в разработке стратегических документов.

Неправильно разработанный стратегический документ несет за собой неприятные последствия:

* Отсутствие правильного курса социально-экономической политики властей муниципального образования;
* Отсутствие у населения чувства уверенности в действиях властей и будущем развитии территории;
* Слабая инвестиционная привлекательность и прочие экономические проблемы и препятствия.

В связи с этим, в данной выпускной квалификационной работе, были выделены те слабые стороны формирования главного стратегического документа, которые оказывают непосредственное влияние на взаимодействие всех сфер жизни муниципального образования.

Структуру предлагаемого инновационного стратегического документа схематически можно изобразить следующим образом (рисунок 3.3):

Требования, установленные Федеральным законом "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 N 172-ФЗ

Специальный подход к выбору комплекса мероприятий по преодолению монопрофильности экономики муниципального образования, и мониторингу реализации мероприятий

Использование передовых методов стратегического анализа социально-экономического развития муниципального образования

**Инновационный стратегический документ**

Обязательное включение в структуру стратегии блока о монопрофильности экономики муниципального образования

*Рисунок 3.3* - **Структура предлагаемого инновационного стратегического документа**

В заключении, необходимо сделать вывод о необходимости совершенствования системы муниципального стратегического планирования посредством модернизации Федерального закона "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 N 172-ФЗ - включением в его состав пункта об особых требованиях к разработке стратегических документов в наиболее проблемных муниципальных образованиях Российской Федерации – монопрофильных муниципальных образованиях.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данной выпускной квалификационной работы, целью которой является - разработка методических рекомендаций и концептуальных предложений по проведению стратегического планирования и разработке стратегии социально-экономического развития муниципального образования Российской Федерации на примере городского округа города Череповца, был представлен ряд задач, необходимых для достижения поставленной цели.

В процессе исследования были решены следующие задачи:

1. Посредством использования научных трудов, ведущих российских и зарубежных ученых-экономистов в области регионоведения и урбанистики, а также законодательной базы Российской Федерации была раскрыта сущность и определено место стратегического планирования в муниципальном образовании;
2. Определены цели и этапы стратегического планирования в муниципальном образовании посредством изучения нормативно-правовых актов Российской Федерации в области стратегического планирования;
3. В результате изучения научных трудов и статей в области стратегического менеджмента была описана методика проведения стратегического анализа муниципального образования, а также описан этап целеполагания и приведен инструментарий реализации методов стратегического планирования;
4. Посредством сбора и анализа статистической информации, собранной в период прохождения производственной практики, были определены стартовые позиции городского округа города Череповца;
5. На основе статистической информации и изучения внешней и внутренней среды муниципального образования (на примере городского округа города Череповца) был проведен стратегический анализ, с использованием инновационных методов для города Череповца;
6. В процессе обработки результатов стратегического анализа были выявлены сильные стороны и конкурентные преимущества городского округа города Череповца;
7. На основе полученных данных о социально-экономическом развитии объекта исследования, стратегического анализа внешней и внутренней среды и применения теоретических знаний были разработаны концептуальные предложения по совершенствованию системы стратегического планирования в муниципальном образовании.

Концептуальные предложения, которые были разработаны в процессе выпускной квалификационной работы, имеют следующий вид:

* Разработан комплекс усовершенствованных и инновационных мероприятий, которые должны быть включены в стратегию социально-экономического развития города Череповца, а также описан механизм выбора рекомендуемых программных мероприятий;
* Применены методы стратегического анализа внешней и внутренней среды, которые должны быть включены в стратегию социально-экономического развития города Череповца, также стоит отметить, что методики, использованные в данной выпускной квалификационной работе, следует применять во всех стратегиях муниципальных образований;
* Предложение по обязательному включению в стратегию социально-экономического развития проблемного муниципального образования раздела о монопрофильности, структура которого имеет описание в данной выпускной квалификационной работе.

Таким образом, стоит отметить, что в рамках данной выпускной квалификационной работы была выполнена главная цель, благодаря тому, что были поэтапно реализованы все поставленные задачи.

В заключение, стоит отметить, что система стратегического планирования в муниципальном образовании нуждается в модернизации и пристальном контроле со стороны органов власти, ведь данная система направлена на улучшение жизни населения и процветанию экономики муниципального образования.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

* 1. Федеральный закон №307 от 15 апреля 2014 г. «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Региональная политика и федеративные отношения»
  2. Постановление Правительства области от 28.10.2013 №1111 Государственная программа ВО «Экономическое развитие Вологодской области на 2014-2020 годы» // Собрание законодательства Вологодской области
  3. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»
  4. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 28.03.2017)
  5. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. N 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации""// информационно-правовая база «КонсультантПлюс»
  6. Постановление Правительства РФ от 29.07.2014 N 709 "О критериях отнесения муниципальных образований Российской Федерации к монопрофильным (моногородам) и категориях монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов) в зависимости от рисков ухудшения их социально-экономического положения"
  7. Государственное стратегическое управление / [Ю. В. Кузнецов, Ю. А. Маленков, С. В. Соколова и др.]; под общ. ред. проф. Ю. В. Кузнецова. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2014. - 317
  8. Макроэкономическое планирование и прогнозирование/ Безденежных Т.И./ Учебное пособие / Санкт-Петербург, 2013.
  9. Стратегическое планирование и прогнозирование / Безденежных Т.И., Шапкин В.В.// Учебное пособие / Санкт-Петербург, 2013.
  10. Иванова В.Н., Безденежных Т.И., Гузов Ю.Н. Технологии муниципального управления: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 396 с.
  11. Баранов П.П. Стратегическое планирование развития муниципального образования. - М.: Лаборатория книги, 2012. - 93с.
  12. Василенко, И.А. Государственное и муниципальное управление. Учебник для бакалавров. 6-е изд., пер. и доп. Базовый курс // И.А. Василенко. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 494 c.
  13. Ветров Г.Ю. Управление муниципальным экономическим развитием. - М.: Фонд "Институт экономики города"/ Г.Ю. Ветров. - 2009. - 258 с.
  14. Хмелева Г.А., Семенычев В.К. Региональное управление и территориальное планирование: Учебное Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 224 с.
  15. Рой О.М. Основы государственного и муниципального управления: Учебное пособие. 4-е изд. Стандарт третьего поколения – Спб.: Питер, 2013 – 448 с.
  16. Гневко В.А. Модернизация систем развития муниципального образования / В.А. Гневко. – Москва: Экономика 2012. – 414 с.
  17. Храпылина Л.П., Волгин Н.А., Ярыгина Т.В. Региональная стратегия социального развития. Методика и разработки: учебно-методические рекомендации / Храпылина Л.П., Волгин Н.А., Ярыгина Т.В. – М.: Изд-во РАГС, 2010. – 142 с.
  18. Кушлин В.И., Кузык Б.Н., Яковец Ю.В. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование. – М.: Экономика, 2011. – 604 с
  19. Маленков Ю. А., Стратегический менеджмент: учебник по специальности "Менеджмент организации" / Ю. А. Маленков. - Москва: Проспект, 2011 [т.е. 2010]. - 224 с
  20. Гранберг А.Г. Статистическое моделирование и прогнозирование. // М.: Финансы и статистика. 1990.
  21. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики// Учебник для студ. вузов / А. Г. Гранберг. - 3-е изд. - М.: ГУ ВШЭ, 2003
  22. Маковкина С.А. Рекомендации по совершенствованию системы стратегического планирования социально-экономического развития муниципального образования Российской Федерации // Муниципалитет: экономика и управление. 2015. №2
  23. Проблемы развития стратегического управления в России// Маленков Ю.А. //Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 5. Экономика. 2007. № 1. С. 108-119.
  24. Жихаревич Б. С., Русецкая О. В., Жунда Н. Б. Заявленные и реальные приоритеты региональных и местных властей: подход к выявлению и сопоставлению // Регион: Экономика и Социология. 2013. № 2. С. 108-132.
  25. Смирнова О.О. Стратегии макрорегионов — вертикаль исполнения поручений Президента// ЖУРНАЛ «БЮДЖЕТ» 2016. № 3. С. 44-49.
  26. Крапивин В. А., Стратегическое планирование социально-экономического развития региона : (на примере Нижегородской области) : монография / В.А. Крапивин, П.П. Мирошкин; М-во образования и науки Рос. Федерации, ФГБОУ ВПО "Сочин. гос. ун-т", Фил. ФГБОУ ВПО "Сочин. гос. ун-т" в г. Нижний Новгород, Фак. менеджмента, Каф. экономики. - Нижний Новгород : Пламя, 2012. - 166 с.
  27. Стратегическое управление : регион. Город. Предприятие / [Львов Д.С., акад. РАН, д.э.н., проф., Гранберг А.Г., акад. РАН, д.э.н., проф., Обозов С.А., д.э.н., проф. и др.]; под ред. акад. РАН Д.С. Львова [и др.] Отд-ние обществ. наук Рос. акад. наук, Нижегор. ин-т менеджмента и бизнеса. - Изд. 2-е, доп. - М : Экономика, 2005. – 602с
  28. Давыдова Н., Тимофеева О. Устойчивое развитие города. Вопросы разработки стратегии // Муниципальная экономика — 2000. — ¹4. — С.18–23.
  29. Рохчин В. Е., Стратегическое планирование развития городов России: системный подход : монография / В.Е. Рохчин, С.Ф. Жилкин, К.Н. Знаменская; Федер. агентство по образованию, Тольят. гос. ун-т, Рос. акад. наук, Ин-т пробл. регион. экономики. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - Тольятти : ТГУ, 2010. - 444 с.
  30. Анимица Е. Г., Власова Н. Ю. Градоведение. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2006. 417 с.
  31. Стратегии малых городов: территория творчества / Жихаревич Б. С., Лебедева Н. А., Русецкая О. В., Прибышин Т. К. / Под ред. Б. С. Жихаревича. — СПб.: Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр», 2014. — 68 с.
  32. Национальная идея России. В 6 т. Т. V. / под ред. С.С. Сулакшина— М.: Научный эксперт, 2012. — 696 с.
  33. Ансофф И., Стратегический менеджмент : классическое издание / Игорь Ансофф; [пер. с англ. под ред. А. Н. Петрова]. - Москва : ЗАО "Бизнеском", 2010. - 342 с. : ил., табл. ; 22 см. - (Библиотека Генерального Директора : БГД . Серия "Школа современного бизнеса" ; Т. 8)
  34. Бакланов П.Я., Романов М.Т, Мошков А.В. Стратегический анализ социально-экономического развития муниципального образования (на примере Тернейского района Приморского края) // Регионалистика. 2014. №4. С. 8-32
  35. Алтухова М.В. Стратегия развития промышленных моногородов // Вестник Орловского государственного технического университета. 2011. № 2.
  36. Маслова А. Н. Моногорода в России: проблемы и решения // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2011. №5. С. 16-28
  37. Угольникова, О. Д., Ризов А. Д. Развитие моногородов в условиях модернизации экономики / О. Д. Угольникова, А. Д. Ризов // Экономическая наука сегодня : сборник научных статей / пред. редкол. С.Ю. Солодовников . - Минск : БНТУ, 2013. - Вып. 1. - С. 188 - 196.
  38. Угольникова О.Д. Социально-экономические проблемы моногородов: монография / О.Д. Угольникова, А.Д. Ризов, В.В. Угольников и др.; ред. д.э.н. К.А. Янкевич. СПб., 2012. 159 с.
  39. Ризов А. Д. Моделирование управления и прогнозирования социально-экономического развития депрессивных регионов // Журнал научных публикаций "Дискуссия". 2014. №4. С. 93-98
  40. Ризов А. Д. Особенности трансформации социально-экономических процессов в монопродуктовом регионе: проблемы и пути их решения: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Ризов Алексей Дмитриевич. – СПБ., 2014. – 16 с.
  41. Тургель И.Д., Карпов Е.В. Методические основы стратегического анализа социально-экономического развития муниципального образования // Региональная экономика: теория и практика. 2008. №36. С. 61-68
  42. Маричев П.А., Мушков А.Ю., Рымкевич С.Н. Военно-экономическое обоснование выбора варианта развития вооружения и военной техники противовоздушной обороны // Электронный научный журнал «Вооружение и экономика». 2010. №1. С.66-70
  43. V. E. Seliverstov Program for Reindustrialization of the Economy of Novosibirsk Oblast: Main outcomes of its development // Regional Research of Russia №7(1), 2017, с. 53-61
  44. Ruano, J.M. Local strategic planning in Spain. A case study // Transylvanian Review of Administrative Sciences, 2015, с. 71-85
  45. Bianchi, C., Tomaselli, S. A dynamic performance management approach to support local strategic planning // International Review of Public Administration Volume 20, Issue 4, 1 January 2015, Pages 370-385
  46. <http://www.stratplan.ru/> - портал для специалистов по территориальному стратегическому планированию
  47. <http://economy.gov.ru/minec/main> - сайт Министерства экономического развития Российской Федерации
  48. <http://municipal.uapa.ru/ru/issue/2015/04/> - сайт журнала «Муниципалитет: экономика и управление»
  49. <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online> - информационно - правовая база «КонсультантПлюс
  50. https://cherinfo.ru/ - Официальный сайт Администрации города Череповца
  51. http://vologdastat.gks.ru/ - Сайт территориального органа государственной статистики по Вологодской области
  52. <http://www.unrussia.ru/ru/agencies/mezhdunarodnaya-organizatsiya-truda-mot> - сайт международной организации труда
  53. <http://riarating.ru/regions/20171207/630078208.html> - РИА Рейтинг регионов по зарплатам – 2017
  54. <https://komitetgi.ru/> - официальный сайт комитета гражданских инициатив
  55. https://www.severstal.com/rus/ir/results\_reports/annual\_reports/ - Годовой отчет ПАО «Северсталь» за 2016 год
  56. https://www.phosagro.ru/investors/reports/ - - Годовой отчет ПАО «Фосагро» за 2016 год
  57. http://ia-cher.ru/cherepovets/investitsionnyj-pasport/ - инвестиционный паспорт Муниципального образования "Город Череповец"
  58. <https://www.rbc.ru/magazine/>-Рейтинг РБК: 25 самых быстрорастущих городов России

<http://www.forbes.ru/rating/30-luchshih-gorodov-dlya-biznesa-2013/2013#all_rating> – Рейтинг 30 лучших городов России для бизнеса

# Приложение 1. Классификация основных целей и показателей социально-экономического развития

|  |
| --- |
| **Глобальная цель** – обеспечение полного материального благосостояния населения и свободного всестороннего развития личности |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Градостроительная цель** | **Производственная цель** | **Социальная цель** | **Экономическая цель** | **Управленческая цель** |
| Комплексное развитие инфраструктуры на основе рационального использования территории и природных ресурсов, современной архитектуры, строительства, коммуникаций, коммунального хозяйства и соблюдения экологических стандартов. | Всемерное удовлетворение потребностей национального хозяйства в продукции предприятий с высоким качеством при минимальных затратах и соблюдение пропорций в развитии отраслей материального производства. | Обеспечение всестороннего развития личности на основе образования, культуры и науки, здорового образа жизни населения, забота об уровне жизни, условиях труда и семьях, внедрение принципов социальной справедливости и демократизации общества. | Соблюдение пропорций планомерного экономического развития города на основе максимизации доходов бюджета, роста чистой прибыли предприятия, эффективного использования муниципального имущества, роста инвестиций, развития рыночных институтов и малого предпринимательства. | Развитие общественного самоуправления, соблюдение законности и правопорядка, эффективного взаимодействия всех ветвей государственной власти в условиях демократизации общества и рационального сочетания законодательной, исполнительной и судебной власти. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| - Общая площадь жилья на человека, кв.м.  -Обеспечение населения озеленением, кв.м. на человека.  -Протяженность дорог с твердым покрытием, км/тыс. человек.  -Обеспеченность автовладельцев гаражами и стоянками, %. | - Объем промышленной продукции, млн. руб.  - Объем строительно-монтажных работ, тыс. руб.  - Объем транспортных услуг, тыс. руб.  - Объем розничного товарооборота, млн. руб.  - Объем бытовых услуг, тыс. руб.  - Балансовая прибыль, тыс. руб.  - Ввод в действие новых основных фондов, тыс. руб.  - Объем услуг связи, млн. руб.  - Число малых предприятий. | - Численность населения, всего тыс. человек, в том числе трудоспособного, тыс. человек.  - Ожидаемая продолжительность жизни, лет, мужчин/женщин.  - Численность пенсионеров, тыс. человек.  - Число образовательных учреждений, ед.  - Уровень фактической безработицы, %.  - Минимальная пенсия с доплатами, руб.  - Общая численность учащихся, тыс. человек, в том числе учащихся в школе, | - Валовой внутренний продукт, млрд. руб.  - Доходы бюджета города в действующих ценах, млн. руб.  - Объем капитальных вложений за счет всех источников, млн. руб.  - Бюджет прожиточного минимума в месяц, руб.  - Средняя заработная плата работающего, руб./месяц.  - Темп роста реальных доходов населения, 4 %.  - Среднедушевые доходы населения в месяц, руб. | - Общая численность организаций и предприятий, ед.  - Численность аппарата местного самоуправления, чел.  - Затраты на местное самоуправление, тыс. руб.  - Число преступлений на 1000 человек, ед.  - Процент явки населения на выборы, %.  - Доля бюджета на содержание |

# Приложение 2. Схема определения стратегических целей комплексного социально-экономического развития города

①

Государственные целевые ориентиры по развитию отраслей экономики города

Государственные минимальные экологические стандарты

Государственные минимальные социальные стандарты

Определение стратегических целей экологического развития МО

Определение стратегических целей повышения качества жизни

Интегральная оценка стартовых условий, предпосылок, ограничений стратегического развития города

⑤

Определение целей развития МО на стратегическую перспективу

④

Определение стратегических целей экономического развития города

③

Обоснование стратегического выбора города

②

Определение точек и полюсов роста МО на стратегическую перспективу

# Приложение 3. Основные методы стратегического анализа внешней и внутренней среды муниципального образования



1. Государственное стратегическое управление / [Ю. В. Кузнецов, Ю. А. Маленков, С. В. Соколова и др.]; под общ. ред. проф. Ю. В. Кузнецова. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2014. - 317 [↑](#footnote-ref-1)
2. Маленков Ю. А., Стратегический менеджмент: учебник по специальности "Менеджмент организации" / Ю. А. Маленков. - Москва: Проспект, 2011 [т.е. 2010]. - 224 с [↑](#footnote-ref-2)
3. Государственное стратегическое управление / [Ю. В. Кузнецов, Ю. А. Маленков, С. В. Соколова и др.]; под общ. ред. проф. Ю. В. Кузнецова. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2014. - 317 [↑](#footnote-ref-3)
4. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / под науч. ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Крапивин В. А., Стратегическое планирование социально-экономического развития региона : (на примере Нижегородской области) : монография / В.А. Крапивин, П.П. Мирошкин; М-во образования и науки Рос. Федерации, ФГБОУ ВПО "Сочин. гос. ун-т", Фил. ФГБОУ ВПО "Сочин. гос. ун-т" в г. Нижний Новгород, Фак. менеджмента, Каф. экономики. - Нижний Новгород : Пламя, 2012. - 166 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Государственное стратегическое управление / [Ю. В. Кузнецов, Ю. А. Маленков, С. В. Соколова и др.]; под общ. ред. проф. Ю. В. Кузнецова. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2014. - 317 [↑](#footnote-ref-6)
7. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации" [↑](#footnote-ref-7)
8. Региональное управление и территориальное планирование: Учебное пособие / Г.А.Хмелева, В.К.Семенычев - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 224 с.: [↑](#footnote-ref-8)
9. Смирнова О.О. Стратегии макрорегионов — вертикаль исполнения поручений Президента// ЖУРНАЛ «БЮДЖЕТ» 2016. № 3. С. 44-49. [↑](#footnote-ref-9)
10. Крапивин В. А., Стратегическое планирование социально-экономического развития региона : (на примере Нижегородской области) : монография / В.А. Крапивин, П.П. Мирошкин; М-во образования и науки Рос. Федерации, ФГБОУ ВПО "Сочин. гос. ун-т", Фил. ФГБОУ ВПО "Сочин. гос. ун-т" в г. Нижний Новгород, Фак. менеджмента, Каф. экономики. - Нижний Новгород : Пламя, 2012. - 166 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Крапивин В. А., Стратегическое планирование социально-экономического развития региона : (на примере Нижегородской области) : монография / В.А. Крапивин, П.П. Мирошкин; М-во образования и науки Рос. Федерации, ФГБОУ ВПО "Сочин. гос. ун-т", Фил. ФГБОУ ВПО "Сочин. гос. ун-т" в г. Нижний Новгород, Фак. менеджмента, Каф. экономики. - Нижний Новгород : Пламя, 2012. - 166 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Федеральный закон "О внесении изменений в статью 26.3 Федерального закона "Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации" и Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" от 27.05.2014 N 136-ФЗ (действующая редакция, 2016) [↑](#footnote-ref-12)
13. Стратегическое управление : регион. Город. Предприятие / [Львов Д.С., акад. РАН, д.э.н., проф., Гранберг А.Г., акад. РАН, д.э.н., проф., Обозов С.А., д.э.н., проф. и др.]; под ред. акад. РАН Д.С. Львова [и др.] Отд-ние обществ. наук Рос. акад. наук, Нижегор. ин-т менеджмента и бизнеса. - Изд. 2-е, доп. - М : Экономика, 2005. - 602,[1] с [↑](#footnote-ref-13)
14. Василенко, И.А. Государственное и муниципальное управление. Учебник для бакалавров. 6-е изд., пер. и доп. Базовый курс // И.А. Василенко. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 494 c. [↑](#footnote-ref-14)
15. Иванова В. Н., Технологии муниципального управления : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В.Н. Иванова, Ю.Н. Гузов, Т.И. Безденежных. - Москва : Финансы и статистика, 2005. - 394, [1] с. : ил. ; 21 см. - Библиогр. в конце кн. [↑](#footnote-ref-15)
16. Тот же [↑](#footnote-ref-16)
17. Маковкина С.А. Рекомендации по совершенствованию системы стратегического планирования социально-экономического развития муниципального образования Российской Федерации // Муниципалитет: экономика и управление. 2015. №2 [↑](#footnote-ref-17)
18. Давыдова Н., Тимофеева О. Устойчивое развитие города. Вопросы разработки стратегии // Муниципальная экономика — 2000. — ¹4. — С.18–23. [↑](#footnote-ref-18)
19. Беляков, А.В. Прогнозирование направлений стратегического развития производства: на материалах сельскохозяйственной отрасли АПК Ленинградской области : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Беляков Андрей Валерьевич. – СПб., 2011. – 153 с. [↑](#footnote-ref-19)
20. См. список литературы и источников [↑](#footnote-ref-20)
21. Ветров Г.Ю. Управление муниципальным экономическим развитием. - М.: Фонд "Институт экономики города"/ Г.Ю. Ветров. - 2009. - 258 с. [↑](#footnote-ref-21)
22. Маковкина С.А. Городское стратегическое планирование: старые проблемы и новые угрозы в условиях глобальной социально-экономической нестабильности // Региональная экономика: теория и практика. 2010. № 26. С. 44-49. [↑](#footnote-ref-22)
23. Маленков Ю. А., Стратегический менеджмент: учебник по специальности "Менеджмент организации" / Ю. А. Маленков. - Москва: Проспект, 2011 [т.е. 2010]. - 224 с [↑](#footnote-ref-23)
24. Стратегическое управление : регион, город, предприятие / Отд-ние обществ. наук Рос. акад. наук, Нижегор. ин-т менеджмента и бизнеса; [подгот.: Львов Д.С. и др.] под ред. Д.С. Львова, А.Г. Гранберга, А.П. Егоршина. - М. : Экономика, 2004. - 602 [↑](#footnote-ref-24)
25. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики// Учебник для студ. вузов / А. Г. Гранберг. - 3-е изд. - М.: ГУ ВШЭ, 2003 [↑](#footnote-ref-25)
26. Жихаревич Б. С., Русецкая О. В., Жунда Н. Б. Заявленные и реальные приоритеты региональных и местных властей: подход к выявлению и сопоставлению // Регион: Экономика и Социология. 2013. № 2. С. 108-132. [↑](#footnote-ref-26)
27. Давыдова Н, Тимофеева О. Устойчивое развитие города. Вопросы разработки стратегии // Журнал муниципальная экономика - 2000.- №4.- С.18-23. [↑](#footnote-ref-27)
28. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи, Юнити, 1998. С.420 [↑](#footnote-ref-28)
29. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [↑](#footnote-ref-29)
30. Фетисов Г.Г. Региональная экономика и управление: Учебник / Г.Г. Фетисов, В.П. Орешин. М.: ИНФРА – М, 2012. 416с. [↑](#footnote-ref-30)
31. Бакланов П.Я., Романов М.Т, Мошков А.В. Стратегический анализ социально-экономического развития муниципального образования (на примере Тернейского района Приморского края) // Регионалистика. 2014. №4. С. 8-32 [↑](#footnote-ref-31)
32. <https://cherinfo.ru/> - Официальный сайт Администрации города Череповца [↑](#footnote-ref-32)
33. <http://vologdastat.gks.ru/> - Сайт территориального органа государственной статистики по Вологодской области [↑](#footnote-ref-33)
34. <http://vologdastat.gks.ru/> - Сайт территориального органа государственной статистики по Вологодской области [↑](#footnote-ref-34)
35. <http://vologdastat.gks.ru/> - Сайт территориального органа государственной статистики по Вологодской области [↑](#footnote-ref-35)
36. <http://www.unrussia.ru/ru/agencies/mezhdunarodnaya-organizatsiya-truda-mot> - сайт международной организации труда [↑](#footnote-ref-36)
37. <http://riarating.ru/regions/20171207/630078208.html> - РИА Рейтинг регионов по зарплатам – 2017 [↑](#footnote-ref-37)
38. <https://cherinfo.ru/> - Официальный сайт Администрации города Череповца [↑](#footnote-ref-38)
39. <https://komitetgi.ru/> - официальный сайт комитета гражданских инициатив [↑](#footnote-ref-39)
40. <https://www.severstal.com/rus/ir/results_reports/annual_reports/> - Годовой отчет ПАО «Северсталь» за 2016 год [↑](#footnote-ref-40)
41. <https://www.phosagro.ru/investors/reports/> - - Годовой отчет ПАО «Фосагро» за 2016 год [↑](#footnote-ref-41)
42. <http://ia-cher.ru/cherepovets/investitsionnyj-pasport/> - инвестиционный паспорт Муниципального образования "Город Череповец" [↑](#footnote-ref-42)
43. <https://www.rbc.ru/magazine/>-Рейтинг РБК: 25 самых быстрорастущих городов России  
     [↑](#footnote-ref-43)
44. <http://www.forbes.ru/rating/30-luchshih-gorodov-dlya-biznesa-2013/2013#all_rating> – Рейтинг 30 лучших городов России для бизнеса [↑](#footnote-ref-44)
45. Постановление Правительства РФ от 29.07.2014 N 709 "О критериях отнесения муниципальных образований Российской Федерации к монопрофильным (моногородам) и категориях монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов) в зависимости от рисков ухудшения их социально-экономического положения" [↑](#footnote-ref-45)
46. <https://cherinfo.ru/> - Официальный сайт Администрации города Череповца [↑](#footnote-ref-46)
47. Маслова А. Н. Моногорода в России: проблемы и решения // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2011. №5. С. 16-28 [↑](#footnote-ref-47)
48. Угольникова, О. Д., Ризов А. Д. Развитие моногородов в условиях модернизации экономики / О. Д. Угольникова, А. Д. Ризов // Экономическая наука сегодня : сборник научных статей / пред. редкол. С.Ю. Солодовников . - Минск : БНТУ, 2013. - Вып. 1. - С. 188 - 196. [↑](#footnote-ref-48)
49. Национальная идея России. В 6 т. Т. V. / под ред. С.С. Сулакшина— М.: Научный эксперт, 2012. — 696 с. [↑](#footnote-ref-49)
50. Маслова А. Н. Моногорода в России: проблемы и решения // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2011. №5. С. 16-28 [↑](#footnote-ref-50)
51. Угольникова О.Д. Социально-экономические проблемы моногородов: монография / О.Д. Угольникова, А.Д. Ризов, В.В. Угольников и др.; ред. д.э.н. К.А. Янкевич. СПб., 2012. 159 с. [↑](#footnote-ref-51)
52. <https://mayor.cherinfo.ru/758> - отчеты об итогах выполнения Программы социально-экономического развития города Череповца за 2010-2017 года [↑](#footnote-ref-52)
53. Стратегии малых городов: территория творчества / Жихаревич Б. С., Лебедева Н. А., Русецкая О. В., Прибышин Т. К. / Под ред. Б. С. Жихаревича. — СПб.: Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр», 2014. — 68 с. [↑](#footnote-ref-53)
54. Ризов А. Д. Моделирование управления и прогнозирования социально-экономического развития депрессивных регионов // Журнал научных публикаций "Дискуссия". 2014. №4. С. 93-98 [↑](#footnote-ref-54)
55. <https://www.phosagro.ru/about/history/> - история развития ПАО «Фосагро» [↑](#footnote-ref-55)
56. http://vologdastat.gks.ru/ - Сайт территориального органа государственной статистики по Вологодской области [↑](#footnote-ref-56)
57. Ризов А. Д. Моделирование управления и прогнозирования социально-экономического развития депрессивных регионов // Журнал научных публикаций "Дискуссия". 2014. №4. С. 93-98 [↑](#footnote-ref-57)
58. Ризов А. Д. Особенности трансформации социально-экономических процессов в монопродуктовом регионе: проблемы и пути их решения: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Ризов Алексей Дмитриевич. – СПБ., 2014. – 16 с. [↑](#footnote-ref-58)
59. Ризов А. Д. Моделирование управления и прогнозирования социально-экономического развития депрессивных регионов // Журнал научных публикаций "Дискуссия". 2014. №4. С. 93-98 [↑](#footnote-ref-59)
60. Ризов А. Д. Особенности трансформации социально-экономических процессов в монопродуктовом регионе: проблемы и пути их решения: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Ризов Алексей Дмитриевич. – СПБ., 2014. – 16 с. [↑](#footnote-ref-60)
61. Тургель И.Д., Карпов Е.В. Методические основы стратегического анализа социально-экономического развития муниципального образования // Региональная экономика: теория и практика. 2008. №36. С. 61-68 [↑](#footnote-ref-61)
62. Тургель И.Д., Карпов Е.В. Методические основы стратегического анализа социально-экономического развития муниципального образования // Региональная экономика: теория и практика. 2008. №36. С. 61-68 [↑](#footnote-ref-62)
63. <http://www.stplan.ru/theory.htm> - Сайт по вопросам стратегического управления и планирования [↑](#footnote-ref-63)
64. Маричев П.А., Мушков А.Ю., Рымкевич С.Н. Военно-экономическое обоснование выбора варианта развития вооружения и военной техники противовоздушной обороны // Электронный научный журнал «Вооружение и экономика». 2010. №1. С.66-70 [↑](#footnote-ref-64)
65. Шестопалов А.Г., Борисов Е.И., Сафронов К.К. Перспективы стратегического развития старопромышленных регионов России // Журнал «Бюджет». 2012.№12. С.14-19 [↑](#footnote-ref-65)