

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА  
«ВОЛОКОНОВСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
очной формы обучения, группы 05001422  
Алексеева Дениса Александровича

Научный руководитель:  
старший преподаватель  
Дахова М.Н.

БЕЛГОРОД 2018

## Оглавление

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические основы стратегического планирования в муниципальном управлении.....</b>	<b>5</b>
1.1 Сущность и особенности стратегического планирования в муниципальном образовании в современных условиях .....	5
1.2 Нормативно-правовая база и этапы стратегического планирования муниципальных образований.....	10
1.3 Программно-целевой метод в планировании социально- экономического развития муниципального образования.....	16
<b>Глава 2 Анализ организации стратегического планирования развития муниципального образования «Волоконовский район» и предложения по повышению его эффективности.....</b>	<b>23</b>
2.1 Анализ социально-экономического развития муниципального образования «Волоконовский район».....	23
2.2 Исследование организации стратегического планирования развития муниципального образования «Волоконовский район» .....	28
2.3 Направления повышения эффективности стратегического планирования развития муниципального образования.....	43
<b>Заключение.....</b>	<b>56</b>
<b>Список литературы .....</b>	<b>59</b>
<b>Приложение.....</b>	<b>65</b>

## Введение

**Актуальность темы исследования.** На сегодняшний день муниципальные образования реализуют целый комплекс стратегических документов – концепций, стратегий (стратегических планов), муниципальных программ социально-экономического развития, отличающихся, прежде всего, содержанием и горизонтами планирования развития муниципального образования.

По обозначенным выше причинам высоко актуальным является комплексное решение задач стратегического планирования, которое определяет перспективы муниципального развития, создает предпосылки для сбалансированности приоритетов и темпов развития муниципальных образований, и стратегического управления, которое формирует механизм реализации стратегии. На сегодняшний день муниципальные образования конкурируют между собой за привлечение бюджетных средств и высококвалифицированной рабочей силы, и стратегическое планирование обеспечивает преимущество в конкурентной борьбе, то есть сегодня необходима система управления действиями власти, бизнеса и населения, которые призваны решить стратегические и тактические задачи муниципалитета.

**Объект исследования** – управление развитием муниципального образования.

**Предмет исследования** – организация стратегического планирования развития муниципальных образований.

**Целью выпускной квалификационной работы** является разработка рекомендаций по повышению эффективности стратегического планирования развития муниципальных образований.

Поставленная цель определила необходимость решения следующих **задач**:

- рассмотреть теоретические основы стратегического планирования в муниципальном управлении;
- проанализировать социально-экономическое развитие муниципально-

го образования «Волоконовский район»;

- исследовать организацию стратегического планирования развития муниципального образования «Волоконовский район»;

- предложить направления повышения эффективности стратегического планирования развития муниципального образования.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составляют научные труды российских и зарубежных ученых в области муниципального и регионального менеджмента, планирования территориального развития, стратегического управления сложными социально-экономическими системами: Р. В. Бабуна, А. Г. Ворониной, А. Г. Гранберга, С. Ф. Жилкина, В. Б. Зотова, А. И. Татаркина и др.

**Методы исследования:** В ходе исследования использовались методы статистического, системного, графического, ситуационного и логического анализа, экономико-математического прогнозирования.

**Практическая значимость исследования.** Результаты данного исследования могут быть использованы при написании курсовых и дипломных работ, а также при подготовке к выступлениям на конференциях.

**Эмпирической базой** исследования послужили данные Федеральной службы государственной статистики, территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Белгородской области, материалы решений Совета депутатов Волоконовского района, постановления главы Волоконовского района, публикации по управлению территорией и отраслевой периодики.

**Практическая значимость исследования.** Предложенные рекомендации могут быть использованы при разработке планов, прогнозов, целевых программ, концепций социально-экономического развития муниципальных образований в РФ.

**Структура и объем выпускной квалификационной работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух разделов, заключения, списка литературы, приложений.

## **Глава 1 Теоретические основы стратегического планирования в муниципальном управлении**

### **1.1 Сущность и особенности стратегического планирования в муниципальном образовании в современных условиях**

Становление местного самоуправления как нового института власти является важной стратегической задачей современного государственного строительства в РФ. При этом, само по себе местное самоуправление не является исключительно самоцелью, оно служит обеспечением ключевого условия эффективного функционирования муниципального образования, способствует определению стратегических направлений местного развития во взаимосвязи с региональным и общегосударственным [7, с. 8].

Стратегический подход к планированию ставит перед органами муниципального управления новые задачи, которые призваны:

- поддержать экономическую эффективность и конкурентные позиции муниципальных образований;

- укрепить экономический фундамент местного развития на основе разработки и последовательного проведения в жизнь стратегии мотивации и поддержки предпринимательской деятельности на территории своей юрисдикции [7, с. 9]. По причине недостатка средств, которые поступают из федерального бюджета, для инвестиций в местное хозяйство, несовершенства и негибкости централизованной системы управления в течение долгого времени развитие местного хозяйства значительно тормозилось. Соответственно, сегодня цель стратегических планов - организовать плодотворное решение социально-экономических проблем на местном уровне;

- приспособить местную экономическую политику к изменяющимся географическим реалиям и решить задачу по адаптации к меняющимся условиям окружающей среды;

- разработать новые организационные и институциональные подходы, чтобы обеспечить местное развитие на основе стратегического видения про-

блемы и взаимодействие множества государственных и частных организаций.

Использование стратегического планирования в качестве инструмента управления развитием муниципальных образований служит, с одной стороны, сближению их с бизнес-организациями, с другой стороны обладает своей спецификой, определяемой особенностями самих муниципальных образований как объектов управления, что отражено в таблице 1.1.1 [35, с. 22].

**Таблица 1.1.1 – Принципиальные различия корпоративного и муниципального стратегического управления**

Параметры стратегического управления	Корпоративное стратегическое управление	Муниципальное стратегическое управление
Насущность использования	Стандартная функция, актуализирующаяся в кризисных ситуациях	Необходимый фактор для привлечения инвестиций
Показатели эффективности	Прибыль в долговременном аспекте	Развитие экономики и решение социальных проблем на территории
Участники процесса стратегического планирования	Собственники и менеджмент компании	Администрация и представители институционализированных групп местного сообщества

Современная теория управления разделяет планирование на текущее и стратегическое. В противовес текущему, стратегическое планирование учитывает влияние внешней среды на современное и будущее состояние муниципальных образований, его сильные и слабые стороны (недостатки и преимущества) и активно использует эту информацию, чтобы определить стратегию развития. В таблице 1.1.2 представлены сравнительные характеристики текущего и стратегического планирования для муниципального управления [24, с. 99].

**Таблица 1.1.2 – Сравнительные характеристики стратегического и не стратегического подходов к муниципальному управлению**

Не стратегический подход	Стратегический подход
--------------------------	-----------------------

## Продолжение табл. 1.1.2

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приоритет краткосрочных целей</li> <li>2. Акцент на распределении имеющихся материальных ресурсов</li> <li>3. Мобилизационный тип использования ресурсов</li> <li>4. Акцент на принятии ситуативных решений</li> <li>5. Ведомственный тип структуры управления</li> <li>6. Ориентация на задачи</li> <li>7. Жесткая административная иерархия</li> <li>8. Раздельное решение вопросов функционирования и развития</li> <li>9. Опора на административные (принудительные) рычаги власти</li> <li>10. Подчинение</li> <li>11. Пассивное участие гражданских сообществ в решении местных вопросов</li> <li>12. Закрытый характер деятельности местных органов власти</li> <li>13. Социально-корпоративный характер принятия решений</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приоритет долгосрочных целей</li> <li>2. Акцент на организационном проектировании, как методе организационного приращения ресурсов</li> <li>3. Плановый тип использования ресурсов</li> <li>4. Акцент на согласованном планировании</li> <li>5. Программно-функциональный тип структуры управления</li> <li>6. Ориентация на проблемы</li> <li>7. Субсидиарность, равноправие и сотрудничество</li> <li>8. Совместное, согласованное решение вопросов функционирования и развития</li> <li>9. Опора на авторитет и влияние власти</li> <li>10. Понимание</li> <li>11. Активное участие местных сообществ в решении местных вопросов</li> <li>12. Открытый (публичный) характер деятельности местных органов власти</li> <li>13. Нормативно-правовой характер принятия решений</li> </ol>
---	--

Цель планирования на муниципальном уровне - обеспечить комплексное социально-экономическое развитие муниципального образования. Оно призвано обосновать направления и перспективы развития муниципального образования, представить информационный материал, чтобы выработать экономическую и социальную политику и принять управленческие решения.

Стратегическое планирование обладает следующими характерными чертами:

- адаптивным характером, то есть способностью к предвидению изменений во внешней и внутренней среде планируемого объекта и организацией на этой основе процесса его эффективного функционирования;
- возможностью учитывать воздействие на планируемый объект со стороны многочисленных внешних факторов, способных оказать на него как позитивное, так и негативное влияние [29, с. 71].

В литературе обобщены и сгруппированы основные принципы страте-

гического планирования как системы [23, с. 146]. В первую группу принципов включаются универсальные принципы, они соответствуют любому виду планирования и отражают основные правила формирования планов социально-экономического развития.

1. Принцип целенаправленности. В рамках данного принципа определяются стратегические ориентиры развития территории и подчинение всех существующих ресурсов (таких, как административные, финансовые и пр.) для их достижения. Обязательное условие формирования системы целей стратегического планирования - это их соответствие основным характеристикам: в формулировку цели необходимо включить всю совокупность измеримых параметров, предполагаемые сроки реализации, а также должно быть ясно, посредством чего данные цели могут быть достигнуты.

2. Принцип непрерывности территориального планирования. Здесь предполагается согласовать текущие, среднесрочные и долгосрочные планы, а также необходимо реализовать механизм актуализации плановых мероприятий, позволяющий учесть изменения внешней среды, а также механизм пролонгации действия планов (непрерывный процесс формирования следующего по периоду плана по факту исполнения предыдущего).

3. Принцип системности. Он предполагает, что любое муниципальное образование - это часть субъекта Федерации, соответственно, органам местного самоуправления в рамках стратегического планирования необходимо учитывать положения плановых и программных документов субфедерального и федерального уровней.

Второй группой принципов, куда входят принципы формирования муниципальных планов, отражается специфика муниципального уровня, выступающего и в качестве территориальной единицы, и в качестве уровня управления [23, с.147].

1. Принцип синхронизации. Его реализация осуществляется в двух направлениях:

- согласуются интересы, координируются действия и учитываются ре-



сурсы как различных уровней власти, так и сопредельных муниципальных образований;

- синхронизируется деятельность органов власти, представителей бизнеса и местного сообщества на пути достижения согласованных целей стратегического развития.

2. Принцип гармонизации. Он дополняет вышерассмотренный принцип в части эффективного перераспределения ресурсов между выполнением стратегических задач и решением текущих проблем.

3. Принцип легитимности. Этим принципом регулируется обязательное нормативное закрепление принципов, целей, задач и методов стратегического планирования, а также финансовое обеспечение реализации планов, с распределением по субъектам управления и срокам применения.

4. Принцип subsidiarity. Он регулирует перераспределение властных полномочий в соответствии с определением наиболее эффективного уровня их реализации. В частности, согласно положениям ФЗ № 131-ФЗ «Об общих принципах местного самоуправления в Российской Федерации», у органов местного самоуправления есть право решения вопросов, не отнесенных к компетенции иных органов власти при условии достаточности на эти цели собственных средств. Но в практике ситуация усугубляется тем, что согласно бюджетному и налоговому законодательству РФ, собственных средств у муниципального образования обычно не хватает даже для того, чтобы реализовать текущие непосредственные полномочий органов местного самоуправления. Соответственно, здесь имеет место прямая зависимость эффективности стратегического планирования муниципального образования от желания и возможностей вышестоящих уровней власти принимать участие посредством собственных материальных ресурсов и финансовых средств в формировании и реализации стратегического плана развития муниципального образования. Здесь целесообразно принцип subsidiarity переименовать в принцип софинансирования, выступающего основным условием стратегического планирования на уровне муниципального образования, диктуе-

мым текущим российским законодательством.

В третью группу входят следующие принципы [23, с. 148]:

1) принцип социальности. Он определяет повышение качества жизни населения в качестве единственно правильной миссии развития муниципального образования и этим закрепляет приоритет социальных целей относительно иных стратегических целей, а интересы населения принимаются в качестве основного критерия правильности принятых решений;

2) принцип адаптивности. При помощи него осуществляют учет возможных изменений внешней среды (возможностей и угроз) и осуществляют выработку процедур системного мониторинга и актуализации как самого стратегического плана, так и механизмов его реализации.

На основе вышеуказанных принципов стратегическое планирование можно определить как особый вид управленческой деятельности органов местного самоуправления, ориентированный на повышение качества жизни населения, реализованный в виде системы целей, принципов и мероприятий, согласованных по срокам, субъектам управления и ресурсам, при этом учитывающих механизм актуализации и имеющих долгосрочный эффект.

## **1.2 Нормативно-правовая база и этапы стратегического планирования муниципальных образований**

Основными документами в данной области являются Конституция Российской Федерации, Федеральный закон об общих принципах организации местного самоуправления ФЗ-131 от 06.10.2003, а также Федеральный закон от 28.06.2014 №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», который устанавливает правовые основы стратегического планирования в области социально - экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации.

Для разработки и реализации программ комплексного социально-экономического развития муниципального образования нормативно-

правовой базой являются документы, самостоятельно принимаемые в муниципальных образованиях.

Субъектами федерации также принимаются акты в данной сфере, однако они определяют полномочия муниципальных органов лишь по участию в разработке региональных программ.

В муниципальных районах и городских округах, в соответствии с решением органов местного самоуправления, могут разрабатываться, утверждаться (одобряться) и реализовываться стратегии социально-экономического развития муниципального образования и планы мероприятий по реализации стратегий социально-экономического развития муниципального образования (ФЗ № 172-ФЗ, ст. 39). Закон устанавливает, что порядок разработки стратегии социально-экономического развития муниципального образования и плана мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования определяет, в случае необходимости, каждое муниципальное образование самостоятельно, так как единых методических рекомендаций по разработке стратегий социально-экономического развития муниципального образования и планов мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования не предусмотрены [35, с. 110].

Бюджетный прогноз муниципального образования на долгосрочный период и порядок разработки и утверждения, период действия, а также требования к составу и содержанию бюджетного прогноза муниципального образования на долгосрочный период разрабатывает и устанавливает местная администрация с соблюдением требований БК РФ и Методических рекомендаций по составлению и исполнению бюджетов субъектов РФ и местных бюджетов на основе государственных (муниципальных) программ.

Муниципальные программы утверждает местная администрация муниципального образования (ст. 179 БК). Разработка, реализация и оценка эффективности муниципальных программ, а также методические рекомендации по разработке муниципальных программ отдельных субъектов РФ разрабаты-

вают и устанавливают на основе муниципального правового акта местной администрации муниципального образования. Также действует большая группа документов муниципальных образований, не регламентированных ФЗ № 172-ФЗ. Она состоит из: схем территориального планирования муниципальных районов; генеральных планов поселений; генеральных планов городских округов.

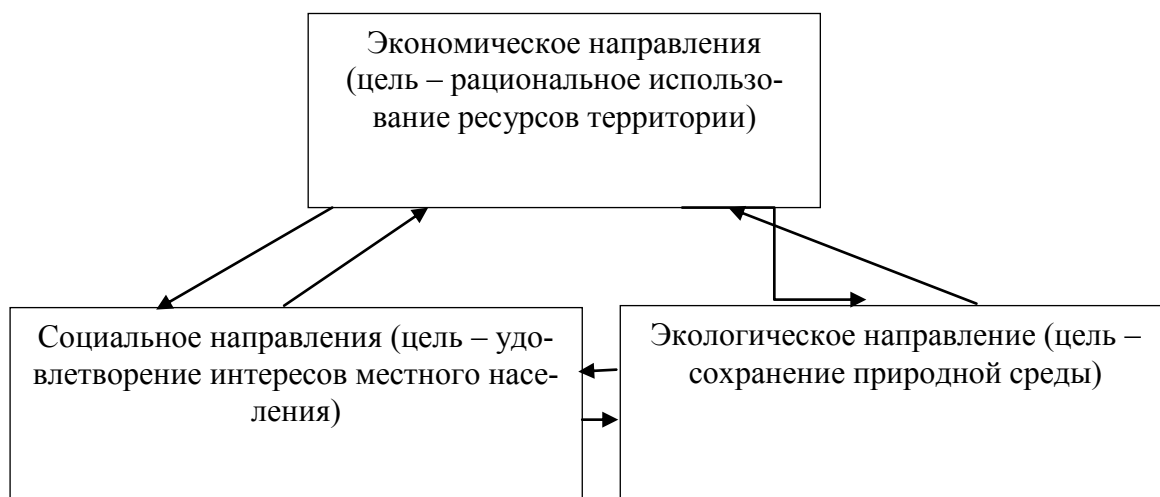
Правила составления, порядка подготовки документов территориального планирования муниципальных образований, порядка подготовки изменений и внесения их в такие документы, а также состав, порядок подготовки планов реализации таких документов устанавливает Градостроительный кодекс, законы и иными нормативные правовые акты субъектов РФ, нормативные правовые акты органов местного самоуправления

Методические рекомендации по разработке проектов генеральных планов поселений и городских округов утверждены Приказом Минрегиона России от 26 мая 2011 г. № 244. В настоящее время действует «Положение о согласовании проектов схем территориального планирования субъектов РФ и проектов документов территориального планирования муниципальных образований» (утв. Постановлением Правительства РФ от 24.03.2007 № 178). Федеральным законом от 23.07.2008 № 160-ФЗ) определено, что «Порядок согласования документов территориального планирования муниципальных образований, состав и порядок работы согласительной комиссии устанавливаются уполномоченным Правительством РФ федеральным органом исполнительной власти».

Также необходимо рассмотреть этапы стратегического планирования муниципального образования. Сегодня в литературе существуют различные подходы к формированию стратегического плана муниципального образования, при этом, все они имеют некоторые общие черты. Так, при формировании стратегических планов требуется оценка внешней среды (оцениваются факторы благоприятствования и негативные факторы развития). Стратегическим планом предусматривается вариативный подход к социально-

экономическому развитию.

У каждого из представленных на рисунке направлений имеется право на жизнь на том или ином отрезке времени, для определенного муниципального образования. Но анализ отечественного опыта позволяет сделать вывод, что при формировании стратегических планов наибольшее предпочтение отдается именно экономическому направлению, при этом, роль экологического и социального развития определяют в качестве совокупности ограничений и сдерживаний для экономического развития территории. Рассмотрим подробнее на рис. 1.2.1.



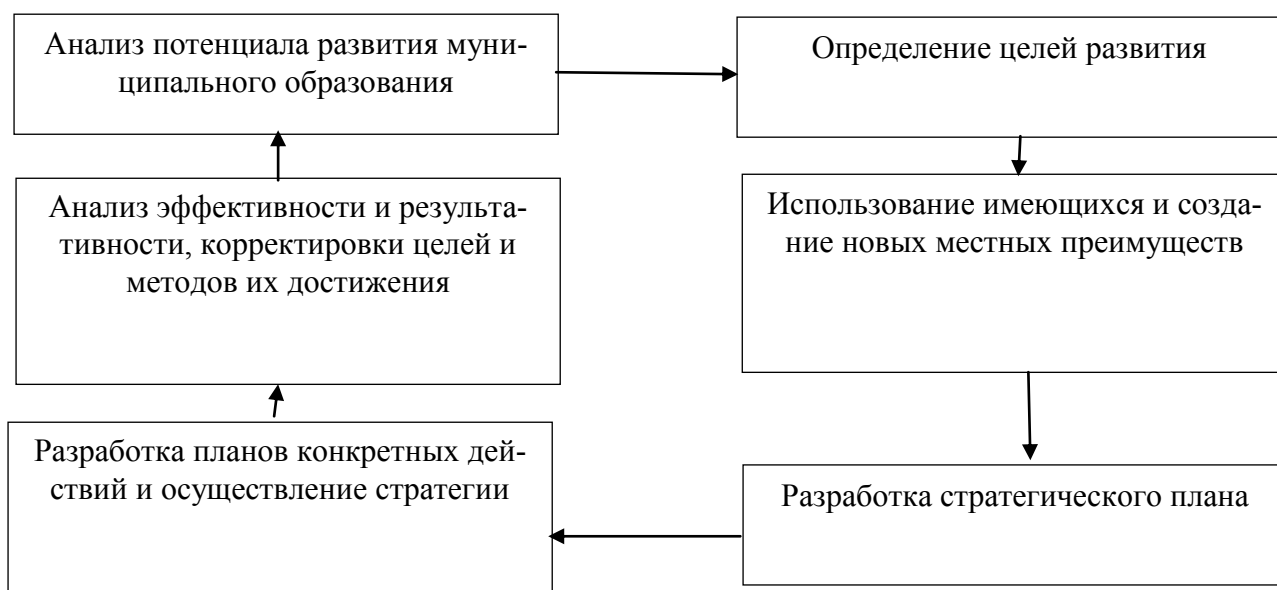
**Рисунок 1.2.1 – Приоритетные направления стратегического развития муниципального образования**

Процесс формирования и реализации стратегического плана можно отождествлять со стратегическим планированием. Процесс формирования стратегического плана открывает организационно-подготовительный этап, на котором определяются ответственные лица, сроки, а также общий порядок разработки необходимых документов.

В рамках действующего законодательства, решение о разработке стратегического плана утверждает представительный орган власти муниципальных образований. В муниципальных районах это может быть нормативно-оформленное решение представительного органа власти [28, с. 211].

На начальном этапе глава муниципалитета утверждает календарный план по формированию стратегического плана, формы и периодичность общественного информирования о ходе выполнения работ, процедур обсуждения различных разделов проекта стратегического плана.

В последующем происходит непосредственное построение стратегического плана социально-экономического развития муниципальных образований. Циклический вариант стратегического планирования развития муниципального образования представлен на рис. 1.2.2 [25, с. 16].



**Рисунок 1.2.2 - Цикл стратегического планирования развития муниципального образования**

Последовательность стадий формирования стратегического плана практически без изменений находит свое отражение в структуре самого плана. Методы стратегического планирования обобщим (приложение А).

Согласно группировке методов, представленной в таблице 3, можно увидеть, что в структуре стратегического плана выделяется ряд ключевых частей, у каждой из которых имеется определенная функция, а также свой предполагаемый результат.

В первую часть включен перечень проблем социально-экономического развития, его основой является анализ внутренних и внешних факторов, а

также соответствующая выделенным проблемам система взаимоувязанных целей и задач развития; они разбиты с учетом отдельных сфер, временных периодов, а также по исполнителям и ресурсам.

Во вторую часть включена система взаимосвязанных целей стратегического развития муниципального образования. Необходимо, чтобы в данной части были обоснованы выбранные приоритеты с учетом выявленных ранее тенденций социально-экономического развития и сформулированных проблем. В третьей части представлены сценарии выполнения стратегических целей развития, выделены характерные каждому сценарию условия, показатели и методы реализации, а также критерии сравнения, оценка их реалистичности и прогнозирование претворения в жизнь наиболее вероятного. Характеристики выделенных сценариев должны быть следующими:

- должны отсутствовать искусственно созданные сценарии, не имеющие ничего общего с существующим положением в муниципальном образовании. Они должны отличаться друг от друга, но их количество должно быть минимально необходимым;

- в сценариях должны быть учтены базовые принципы формирования стратегического плана: они не должны противоречить существующей нормативно-правовой базе, соответствовать целевым ориентирам плана;

- в сценарии необходимо учесть вопрос, касающийся оптимизации бюджетных средств и поиска альтернативных источников финансирования мероприятий стратегического плана, способных обеспечить бесперебойность финансового обеспечения и как следствие реализации плана.

В третьей части представлен выбор стратегии и сценариев развития, который осуществляется при помощи таких методов, как:

- метод Бостонской консалтинговой группы (матричный);
- анализ портфеля;
- метод проверочного списка;
- метод оценки по системе баллов.

В четвертую часть стратегического плана должен быть включен меха-

низм реализации поставленных стратегических целей. При разработке механизма должна быть учтена:

- разработка и согласование нормативно-правового обеспечения реализации стратегических мероприятий;
- соответствующие заявленному сценарию формы, методы и инструменты управления;
- временные рамки реализации отдельных этапов выбранного сценария;
- совокупность объемов и источников ресурсов, предполагаемых для выполнения разработанных мероприятий;
- проведение мониторинга выполнения стратегических целей развития муниципального образования.

Соответственно, стратегическое планирование играет значительную роль в процессе управления социально-экономическим развитием территории. Стратегические планы позволяют наметить комплекс мероприятий на будущее.

### **1.3 Программно-целевой метод в планировании социально-экономического развития муниципального образования**

Программно-целевое планирование и управление - это вид планирования, который направлен на достижение долгосрочных целей. В основе Программно-целевого планирования имеется схема: цели - пути-способы-цели. При программном управлении основой является управления частями программы и действиями. Применение программно-целевых методов является необходимым в современных условиях, так как происходит сближение и объединение социально-экономического пространства. Необходимость данного метода обусловлена в первую очередь тем, что на наш взгляд это единственный метод воздействия на рыночные механизмы со стороны государства.

Данные методы состоят из следующих компонентов:



- создание инструментов управления ресурсами;
- разработка организационных систем управления реализацией программы;
- координация и контроль всех мероприятий;
- комплекс мероприятий, направленных на решение поставленной задачи;
- система управления программами;
- перераспределение имеющихся ресурсов;
- система контроля реализации программы и оценки ее эффективности;
- функции и задачи, решаемые с помощью программно-целевого подхода;
- направление развития социально-экономической системы в зависимости от приоритетов и имеющихся тенденций - координировании различных подсистем.

Особенность программно-целевого подхода заключается в том, он координирует взаимодействие органов власти и хозяйствующих субъектов. Ключевая особенность программно-целевого метода заключается в том, что с его помощью можно воздействовать и регулировать рыночные механизмы.

Одной из центральных задач государства является обеспечение равных условий жизни на всей территории страны. В годы реформ на смену чисто административным, широко распространенным в плановой экономике механизмам пришли экономические методы управления. Однако поскольку в экономике постоянно возникают противоречия, трудности, проблемы, которые рыночный механизм сам по себе решить не может, то объективно нужна система мер по усилению государственного регулирования ряда сегментов рыночной экономики. В настоящий момент единственным инструментом прямого планового воздействия государства на экономику, на наш взгляд, является программно-целевой метод [15, с. 19].

Без использования программно-целевого подхода в государственном регулировании не решить масштабную задачу структурной перестройки эко-

номики регионов и муниципальных образований, как и не создать эффективный механизм экономического саморазвития территорий с учетом их особенностей.

Программно-целевой подход подразумевает определение основных целей социально-экономического развития, разработку государственных и муниципальных программ.

Анализ зарубежной практики показывает повсеместное использование программно-целевого метода. [37, с. 37]. Во Франции, использование программно-целевого метода используется в большей степени для развития кризисных территорий [30, с. 12].

В современных условиях России программно-целевой метод выступает в виде федеральных целевых программ, является основным средством реализации воздействия на социально-экономические процессы.

Использование программно-целевого метода в региональном управлении показал его эффективность. В рамках комплексных программ социально-экономического развития Российской Федерации и субъекта Федерации определяются приоритеты экономического и социального развития на среднесрочную перспективу, сформирован и законодательно закреплён механизм государственного стимулирования (поддержки) привлечения инвестиций в развитие территорий, созданы условия для обеспечения социальных стандартов, гарантированных Конституцией РФ.

Современный этап развития страны, реформирование местного самоуправления требуют нового осмысления и законодательного обеспечения программно-целевого управления на муниципальном уровне. Особенно это касается упорядочения государственной поддержки муниципальных образований, закрепления за территорией муниципального образования муниципального имущества и налоговых и неналоговых доходов, достаточных для решения задач местного значения [30, с. 12].

Федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» определены полномочия феде-

ральных органов государственной власти и органов государственной власти субъектов РФ в области реформирования местного самоуправления, закреплены задачи, которые могут быть выполнены самостоятельно, органами местного самоуправления.

Основными задачами органов местного самоуправления являются - организация комплексного-социально экономического развития, планирование развития территории муниципального образования. С помощью Программно-целевого метода можно определить стратегические задачи, которые в будущем принесут ожидаемый экономический эффект [19, с. 93].

Применение программно-целевого метода на федеральном уровне урегулировано Федеральным законом «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации», постановлением Правительства РФ от 20.03.2003 г. № 165 «О внесении изменений и дополнений в порядок, разработки и реализации федеральных целевых программ и межгосударственных целевых программ, в осуществлении которых участвует Российская Федерация», на областном разрабатывается соответствующее региональное законодательство, то на муниципальном уровне применение программно-целевого метод законодательно не урегулировано и требует разработки соответствующей нормативно-правовой базы.

В ряде регионов были сделаны попытки разработки муниципальных программ, касающихся развития конкретных муниципальных образований. На сегодняшний день в литературе предлагается типовой макет муниципальной программы, который может быть использован для разработки программ экономического и социального развития муниципального образования первого вида - городского округа, муниципального района и муниципальных образований второго вида - городских и сельских поселений.

Исходными информационными материалами для разработки программы могут служить: отраслевые и региональные прогнозы развития, разрабатываемые на федеральном, областном и муниципальном уровнях; статистическая отчетность; данные социологических и иных обследований; предло-

жения и рекомендации работников муниципальных служб, руководителей и специалистов промышленных и сельскохозяйственных предприятий, иных хозяйствующих субъектов, расположенных на территории муниципального образования [19, с. 20].

Разработка программы экономического и социального развития муниципального образования должна осуществляться органами местного самоуправления самостоятельно. Программа должна состоять из ряда разделов. Задачей первого раздела является комплексная оценка социально-экономического положения муниципальных образований, установление основных тенденций в их развитии. Задача второго раздела - анализ сильных и слабых сторон, выявление угроз и возможностей развития муниципального образования. Другие разделы программы содержат конкретные проекты, мероприятия и механизмы их реализации.

Анализ потенциала и направлений развития муниципального образования, учет его конкурентных преимуществ, мнений и пожеланий населения позволяют определить миссию муниципального образования. Пути реализации миссии могут стать следующие стратегические направления:

- определение приоритетных сфер деятельности, товаров и услуг, обеспечивающих потенциальное конкурентное преимущество муниципального образования на внутриобластных и межрегиональных рынках и приток финансовых ресурсов в базовые отрасли экономики;

- реформирование местного самоуправления, становление и развитие гражданского самосознания и принципов построения гражданского общества.

Расширение участия граждан в решении вопросов, связанных с местным самоуправлением, формирование в общественном сознании жителей принципов толерантности, патриотизма, нетерпимости к национализму и экстремизму.

Для реализации стратегических направлений развития муниципального образования должен быть оценен его потенциал:

- налоговый - с учетом политики Правительства РФ по реформированию местного самоуправления, изменений в Бюджетном и Налоговом кодексах Российской Федерации по закреплению за муниципальными образованиями определенных видов налогов, таких как, налог на доходы и имущество физических лиц, земельный налог, налог на рекламу;

- инвестиционный - с учетом выявления точек роста экономики, формирования интегрированных структур, содействия привлечению инвестиций и размещению эффективных производств;

- кадровый - содействие в подготовке и закреплении кадров по дефицитным специальностям (особенно в сельской местности), повышении уровня их доходов, решении жилищных проблем;

- природный - наличие полезных ископаемых, земель, лесов, водных и иных природных ресурсов [19, с. 22].

Таким образом, можно заключить, что стратегическое планирование представляет собой основной вид управленческой деятельности, состоящий в разработке стратегических решений, предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий развития объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды.

Стратегическое планирование в муниципальном образовании - неотъемлемый элемент эффективного управления. Обозначенные принципы стратегического планирования дают возможность представить структуру процесса формирования и реализации стратегического плана, тем самым повысить степень достижения поставленных стратегических целей. Необходимо учесть, что не конкретизированное содержание стратегических планов для отдельных типов территорий, а также отсутствие четкой регламентации места стратегии в системе планов, не дают возможность оценить эффективность применения стратегического подхода в территориальном развитии. Программно-целевой подход является перспективным инструментом управления социально-экономическим развитием территории, в том числе регионов, муници-

пальных образований, городов. Он позволяет рационально распределить порядок осуществления и ресурсное обеспечение мероприятий программы, что способствует общему повышению эффективности городского управления.

## **Глава 2 Анализ организации стратегического планирования развития муниципального образования «Волоконовский район» и предложения по повышению его эффективности**

### **2.1 Анализ социально-экономического развития муниципального образования «Волоконовский район»**

Датой образования Волоконовского района считается 30 июля 1928 года. Район входит в состав Белгородской области и является ее самоуправляемой административно-территориальной единицей.

Волоконовский район расположен в юго-восточной части Белгородской области, на севере граничит с Новооскольским районом, на востоке с Красногвардейским, на юге с Валуйским, на юго-западе с государством Украина и на северо-западе с Шебекинским районом Белгородской области.

В соответствии с законом Белгородской области «Об установлении границ муниципальных образований и наделении их статусом городского, сельского поселения, городского округа, муниципального района» в муниципальном образовании «Волоконовский район» образованы 2 городских и 12 сельских поселений, на территории которых находится 80 населенных пунктов. Численность населения района составляет 34,5 тыс. человек (2,3% населения Белгородской области), из которых 48% городское, 52% сельское население. Плотность населения муниципального образования «Волоконовский район» составляет 27 человек на 1 кв. км (в области 55,7 человек на 1 кв. км).

Административным центром является пос. Волоконовка, расположенный в 120 км от г. Белгорода и в 715 км от г. Москва.

Поселок Волоконовка имеет сообщение со всеми населенными пунктами района. Всего в районе имеется 636 км дорог с твердым покрытием – 465 км, что составляет 73,1% от общей протяженности дорог.

В настоящее время район представляет собой регион с развитой эконо-

микой, социальной сферой и богатыми культурными традициями.

Администрацией района проводится активная политика в рамках развития экономики района, направленной на создание долговременных факторов экономического роста, диверсификацию и модернизацию производства, наращивание конкурентных преимуществ района.

Для выполнения задачи, поставленной Губернатором области, в рамках увеличения ВРП области, экономического потенциала муниципальных районов и городских округов в 1,5 раза на период до 2018 года, администрация района реализует комплекс мер в соответствии с постановлением Правительства области от 20 августа 2012 года № 345-пп «Об утверждении комплекса мер по увеличению валового регионального продукта Белгородской области в 1,5 раза». Здесь предусмотрена разработка и реализация органами исполнительной власти области и администрациями муниципальных районов и городских округов проектов и программ, призванных расширить и модернизировать промышленное производство, сельское хозяйство, строительство и торговлю, инициировать развитие экспортоориентированных и импортозамещающих производств, увеличить инновационную составляющую экономики, повысить эффективность использования природно-ресурсного потенциала, обеспечить рост эффективности трудового потенциала и функционирования социальной сферы.

Инвестиционной политикой района предусматривается улучшение инвестиционного климата, сама политика призвана решить стратегические задачи модернизации экономики и обновить производственную сферу, провести ее диверсификации.

Администрация района реализует комплекс мер, призванных сформировать комфортные условия для инвесторов и благоприятную инвестиционную среду (содействует выделению земельных участков под строительство производственных объектов, осуществляет развитие энергосистем, внедряет проектное управление).

Реализуемая долгосрочная целевая программа «Улучшение инвестици-



онного климата для привлечения инвестиций в экономику Белгородской области в 2012 - 2016 годах» позволила реализовать комплекс мероприятий, позволяющих создать благоприятную административную среду и подготовить инфраструктуру для привлечения инвестиций, совершенствовать финансовые механизмы для дальнейшего привлечения инвестиций, продвигать имидж Волоконовского района в качестве инвестиционно-привлекательной территории, в области и за ее пределами, обеспечить инвестиционный процесс соответствующими кадрами.

Наибольший объем инвестиций в основной капитал осваивает промышленность, сельское хозяйство, жилищное и дорожное строительство, также дополнительные средства позволяют развивать материальную базу социальной сферы, инженерную инфраструктуру района массовой индивидуальной застройки, осуществлять комплексное благоустройство населенных пунктов района. Создавая экономические условия, способствующие дальнейшему улучшению инвестиционного климата, администрация района особое внимание уделяет мероприятиям, направленным на совершенствование организационных условий ведения предпринимательской деятельности, формирование инфраструктуры эффективной коммуникации между бизнесом и властью, защиту прав инвесторов, кадровое обеспечение экономики района.

Для того, чтобы повысить инвестиционную активность, в 2016 году разработана дорожная карта внедрения Стандарта деятельности органов местного самоуправления для обеспечения благоприятного инвестиционного климата в муниципальном районе «Волоконовский район».

Дорожная карта включает следующие этапы реализации Стандарта:

1. Разработку и публикацию инвестиционного паспорта муниципального образования;
2. Инвестиционное послание главы муниципального образования;
3. Создание районного межведомственного Координационного Совета при главе администрации района по защите интересов субъектов малого и среднего предпринимательства;

4. Оптимизацию административных процедур в рамках исполнения муниципальных функций и предоставления муниципальных услуг, оптимизации процессов технологического присоединения к электрическим сетям и получения разрешений на строительство;

5. Утверждение ежегодно обновляемого Плана создания объектов необходимой для инвесторов инфраструктуры в муниципальном образовании;

6. Обеспечение наличия каналов прямой связи инвесторов и руководства муниципального образования для оперативного решения возникающих в процессе инвестиционной деятельности проблем и вопросов.

По итогам 2017 года отмечается частичное выполнение мероприятий дорожной карты:

- произведена разработка проекта нормативного правового акта о создании Координационного Совета при главе администрации района по защите интересов субъектов малого и среднего предпринимательства;

- имеет место проведение актуализации и размещение на официальном сайте администрации района перечня оказываемых муниципальных услуг и административных регламентов;

- обеспечиваются каналы прямой связи инвесторов и руководства муниципального образования, чтобы оперативно решать возникающие в процессе инвестиционной деятельности проблемы и вопросы. Всю нужную информацию размещают при этом на сайте администрации муниципального района «Волоконовский район» <http://www.voladm.ru/>:

- контактную информацию главы администрации района;

- блог главы администрации района;

- контактную информацию заместителей главы администрации района;

- контактную информацию глав администраций городских и сельских поселений района;

- электронную приемную.

Также функционирует телефонная «горячая линия» и электронная почта [tavolokonovka@belregion.ru](mailto:tavolokonovka@belregion.ru), где каждым может быть задан вопрос главе администрации района или руководителям структурных подразделений.

Исследуя особенности развития Волоконовского района с целью выявления его стратегических ориентиров, необходимо произвести стратегический (SWOT) анализ социально-экономического развития Волоконовского района (таблица 2.1.1).

**Таблица 2.1.1– Стратегический (SWOT) анализ социально-экономического развития Волоконовского района**

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- выгодное географическое положение района;</li> <li>- развитая транспортная, инженерная, социальная инфраструктура;</li> <li>- активная муниципальная экономическая политика;</li> <li>- возможность применения налоговых льгот по налогам на прибыль, на имущество организаций для отдельных категорий налогоплательщиков;</li> <li>- государственная поддержка малого и среднего предпринимательства;</li> <li>- государственная поддержка туризма;</li> <li>- государственная поддержка энергосбережения и повышения энергоэффективности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низкий уровень инновационной активности;</li> <li>- недостаточная интеграция образования и бизнеса;</li> <li>- низкая доля оборота малых и средних предприятий в общем объеме ВМП района, диспропорция в структуре оборота малого бизнеса;</li> <li>- недостаточность информационного сопровождения туризма, неразвитая инфраструктура придорожного сервиса, отсутствие туристического продукта международного стандарта;</li> <li>- низкая активность в сфере энергосбережения в различных отраслях экономики;</li> <li>- недостаточная проработанность нормативно-правовой базы для вовлечения в процесс энергосбережения отраслей экономики района, недостаточное финансирование мероприятий из бюджетных источников, отсутствие инструмента для привлечения средств из внебюджетных источников</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- привлечение инвесторов, обеспечение низких инвестиционных рисков;</li> <li>- разработка и внедрение новых технологий, выведение новых продуктов на рынок, импортозамещение;</li> <li>- расширение инфраструктуры поддержки малого и среднего бизнеса;</li> <li>- создание экономически значимого туристско-рекреационного комплекса;</li> <li>- привлечение дополнительных ресурсов для создания механизма по снижению энергозатрат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- влияние мирового и российского финансово-экономического кризиса;</li> <li>- неблагоприятные изменения федерального и областного законодательства;</li> <li>- недостаточное финансирование мероприятий за счет средств федерального, областного, муниципального бюджетов и внебюджетных средств;</li> <li>- недостаточная заинтересованность хозяйствующих субъектов в энергосбережении</li> </ul>

Темпы роста экономического развития района достаточно высоки. Прогноз объема валового муниципального продукта района к 2020 году в текущих основных ценах составляет 22876,3 млн. рублей, это в сопоставимых ценах выше уровня 2016 года в 1,5 раза. В расчете на душу населения района ВМП планируется в 2020 году в размере 756,5 тыс. рублей. Для развития промышленности планируется усилить модернизационные аспекты, развивать инновационную деятельность предприятий и создавать новые современные конкурентоспособные производства, применять энерго-ресурсосберегающие технологии, сохранять и развивать достигнутые предприятиями позиции на внешнем и внутреннем рынках. Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами в 2020 году по промышленным видам деятельности планируется в объеме 11544,7 млн. рублей, что выше 2016 года в сопоставимых ценах в 2,3 раза. В 2020 году оборот субъектов малого бизнеса оценивается в 1294 млн. рублей и возрастет по сравнению с 2016 годом в сопоставимых ценах в 1,6 раза.

Соответственно, необходимо проведение планомерной работы для достижения целей и решения поставленных задач за счет концентрации бюджетных и внебюджетных источников, увязки сроков реализации мероприятий и объемов их финансирования с ожидаемыми результатами, а также будет являться важным инструментом увеличения экономического потенциала района.

## **2.2 Исследование организации стратегического планирования развития муниципального образования «Волоконовский район»**

Разработку стратегического плана устойчивого развития муниципального образования «Волоконовский район» проводили поэтапно.

В рамках организации системы моделирования социально-экономических процессов для разработки стратегии муниципального образования «Волоконовский район»:

1. Издано распоряжение главы муниципального образования «Волоконовский район» об организации работ по договору.

2. Распоряжением главы муниципального образования «Волоконовский район» создана рабочая группа по стратегическому планированию при администрации муниципального образования. Временный состав РСГП включает работников администрации, внешних представителей (деловые круги, образование и проч.) (26.02.2007).

3. Заключен договор о гранте с Белгородским государственным университетом на проведение исследования текущей социально-экономической ситуации и разработку рекомендаций по формированию стратегических направлений социально-экономического развития муниципального образования «Волоконовский район» (01.03.2007).

4. Состоялось первое заседание РСГП (03.03.2007), на котором были поставлены задачи подготовки предложений по составу тематических рабочих групп, сбору и анализу разработок последних лет, которые должны быть использованы в работе над проектом.

5. Начала работу группа по разработке имитационной модели социально-экономического развития муниципального образования (вторая половина марта).

6. Прошла передача на радио (25 мин.), посвященная началу работы над стратегией, в форме интервью с директором проекта Шенцевым А.М. (05.03.06). В газетах опубликованы краткие заметки о проекте.

7. На заседании членов совета по предпринимательству одним из вопросов было предложение членам совета принять участие в организационных структурах проекта по разработке стратегии. Участникам розданы материалы - копии статей о целях подобных проектов и практике их реализации.

8. В филиалах муниципальной библиотеки были подготовлены тематические экспозиции по проблеме разработки стратегии муниципального образования. Размножены брошюры по местному социально-экономическому развитию, по планированию экономического развития на уровне города и

другие материалы.

9. Подготовлен предварительный состав тематических рабочих групп по направлениям:

- 1) анализ качества жизни населения;
- 2) экономический потенциал;
- 3) кадровый потенциал;
- 4) анализ системы управления муниципального образования.

По итогам анализа были сделаны выводы о том, что Волоконовский район испытывает ряд проблем:

- замедляются темпы роста инвестиционной активности;
- отсутствует инновационная активность;
- низка доля оборота малых и средних предприятий в общем объеме ВМП района;
- низок уровень развития внутреннего и въездного туризма;
- высок уровень энергоемкости экономики;
- недостаточным является финансирование из бюджетных источников, отсутствуют инструменты и стимулы для привлечения средств из внебюджетных источников.

Базой основных показателей прогноза социально-экономического развития района являются итоги социально-экономического развития района за прошлый период. Социально ориентированным сценарием развития района предусматривается наращивание темпов роста ВМП района. Приоритеты развития следующие: обеспечить рост экономики, повысить эффективность и рост производительности труда на действующих предприятиях посредством создания новых рабочих мест, реализовать активную политику, призванную улучшить инвестиционный климат, повысить конкурентоспособность и эффективность бизнеса, повысить долю инновационной продукции в общем объеме производства, инновационного, производственного, сервисного малого и среднего бизнеса, формировать и развивать альтернативную энергетику, освоить рекреационно-сервисный потенциал района.

С учетом определенных проблем в рамках разработки Стратегии развития района были сформулированы основные выводы и рекомендации по выбору стратегических направлений, которые учтены при текущем и перспективном планировании:

1) агропромышленный комплекс должен развиваться в основном по направлениям животноводства, птицеводства и быть взаимоувязан с внутренним потреблением, связанным с развитием перерабатывающей промышленности;

2) чтобы обеспечить устойчивое развитие сельских территорий, необходимо привлечь малый бизнес и максимально мобилизовать внутренние ресурсы;

3) чтобы реализовать средние и крупные проекты, необходима максимальная мобилизация ресурсов района (инвестиционных, человеческих, и пр.), а в случае нехватки таковых - привлечь областные и федеральные;

4) осуществлять стимулирование объединения и развития малого и среднего предпринимательства, создавать фонды и союзы поддержки малого и среднего бизнеса (кредитные союзы и т.п.);

5) чтобы создать развитую социальную инфраструктуру, необходима максимальная мобилизация всех возможных ресурсов (средств местного, областного и федерального бюджетов) и использование всех имеющихся инвестиционных инструментов;

6) необходима информационная поддержка развития района, для чего важным является создание информационного ресурса, способного накапливать и продвигать информацию о районе и его потенциале. Мобилизованный информационный ресурс также можно использовать, чтобы оказать своевременную информационную поддержку внутри района (изменять законодательство, осуществлять рыночные изменения и пр.);

7) особое внимание должно уделяться молодежи, которая является основой будущего развития района. Необходима организация культурного, спортивного досуга молодежи и для самореализации молодого поколения внутри

района. Также должно быть оказано больше содействия развитию молодежной политики;

8) важное значение имеет развитие и перепрофилирование образования (необходимо пересмотреть существующие специальности и ввести новые), чтобы обеспечить кадрами развивающуюся экономику района.

Выявленные конкурентные преимущества, исторически сложившаяся ситуация, природные особенности, географическое положение, а также основные потенциальные возможности муниципального образования «Волоконовский район» и стремления жителей района, выявленные в процессе формирования стратегии муниципального образования «Волоконовский район», позволили сформулировать миссию района, которая заключается в повышении благосостояния населения на основе всестороннего использования внутреннего потенциала, а также интеграции частных инвестиций в социальную инфраструктуру и развития малого и среднего бизнеса.

Анализ возможных направлений развития позволил выделить самые перспективные из них, которые могут быть реально осуществимы с учетом сложившейся ситуации, тенденций и имеющихся или привлеченных ресурсов, дать дополнительный позитивный социально-экономический эффект и способствовать дальнейшему развитию. Среди указанных направлений следующие:

- развитие человеческого капитала муниципального образования;
- экономическое инновационно-ориентированное развитие муниципального образования;
- повышение качества условий жизнедеятельности населения.

В рамках решения целей первого стратегического направления необходимо:

- улучшить демографическую ситуацию, увеличить численность населения района, в особенности трудоспособного, за счет улучшения показателей естественного воспроизводства населения (повышения рождаемости, снижения смертности) и увеличить миграционный прирост населения;



- формировать благоприятные условия для развития личности, укреплять здоровье, повышать уровень образованности и культуры населения района путем развития системы здравоохранения, образования, культуры, физкультуры и спорта муниципального района;

- повышать уровень доходов и занятости населения, сокращать уровень бедности населения района.

В рамках реализации целей второго направления необходимо:

- создавать благоприятный инвестиционный климат и условия для стабильного развития бизнеса, привлекать инвестиции в экономику муниципального района;

- развивать высокоэффективное сельскохозяйственное производство на индустриальной основе, перспективные виды промышленного производства и другие виды экономической деятельности;

- развивать малый и средний бизнес.

В рамках реализации целей третьего направления нужно:

- создавать благоприятные условия жизнедеятельности населения района, улучшая работу жилищно-коммунального хозяйства, качество предоставляемых услуг, состояние дорог и работу общественного транспорта, решая жилищные проблемы, обеспечивая безопасность жизни, сокращая правонарушения;

- увеличивая доходы бюджета муниципального района и эффективно расходуя бюджетные средства;

- выстраивая эффективную систему функционирования институтов гражданского общества.

При разработке стратегии социально-экономического развития муниципального образования «Волоконовский район» до 2025 года на основе проведенного анализа социально-экономического развития были рассмотрены два варианта сценариев (инерционный и инновационный социально ориентированный). Основным был избран инновационный социально ориентированный сценарий развития.

Инновационным социально - ориентированным сценарием предусматривается рост конкурентоспособности производства за счет реализации программ на инновационной основе по созданию новой экономики знаний, развитие ключевых секторов экономики области, которые призваны повысить инновационную активность предприятий, рост производительности труда, сохранение высокой инвестиционной компоненты роста, реализацию комплекса мер по ускорению экономического роста и ориентированных на повышение конкурентоспособности продукции на внешних и внутренних рынках.

Для основных сценариев развития Волоконовского района были определены и исследованы их макроэкономические особенности, представленные в таблице 2.2.1.

**Таблица 2.2.1 – Макроэкономические особенности основных сценариев развития муниципального района «Волоконовский район» Белгородской области**

Показатели	2016 год	2025 год инерционный	2025 год инновационный
Численность населения, тыс. человек	34,2	27,9	28,4
Объем промышленного производства на душу населения, тыс. рублей	33,9	275,8	353,5
Объем продукции сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий на душу населения, тыс. рублей	51,5	766,9	1176,9
Инвестиции в основной капитал за счет всех источников финансирования на душу населения, тыс. рублей	42,7	73,8	119,2
Среднемесячная заработная плата работников организаций (по полному кругу), Рублей	15167	28900	36908

Согласно данным таблицы, численность населения на конец периода снизится с 34,2 тыс. чел. до 28,4 тыс. чел. Однако будет иметь рост объем промышленного производства (с 33,9 тыс. руб. до 353,5 тыс. руб.), объем продукции сельского хозяйства на душу населения (с 51,5 тыс. руб. до 1176,9 тыс. руб.), инвестиции в основной капитал на душу населения (с 42,7 тыс. руб. до 119,2 тыс. руб.), среднемесячная заработная плата работников орга-

низаций (с 15167 тыс. руб. до 36908 тыс. руб.).

Привлечение инвестиций в экономику района - важнейшая задача администрации муниципального района «Волоконовский район» Белгородской области. Инвестирование - это важнейший источник экономического роста, модернизации отраслей экономики и социальной сферы и развития человеческого капитала.

Для создания в Волоконовском районе благоприятного инвестиционного климата и развитой инвестиционной инфраструктуры по привлечению инвестиций в экономику района было принято постановление главы администрации района от 22 июня 2016 года № 197 «Об инвестиционной деятельности», регламентирующее сопровождение инвестиционных проектов по принципу «одного окна». В районе осуществляется реализация Дорожной карты внедрения Стандарта деятельности органов местного самоуправления по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в муниципальном районе «Волоконовский район», произведено внедрение 11 успешных практик, включенных в Атлас муниципальных практик. Постановлением главы администрации района от 30 марта 2016 года №120 утверждена инвестиционная декларация Волоконовского района.

Чтобы повысить инвестиционную активность в районе, необходимо:

- оказывать содействие в предоставлении земельных участков под строительство производственных и иных объектов. На начало 2017 года на территории района сформировано и передано в аренду из земель государственной и муниципальной собственности 2267 га для ведения сельскохозяйственного производства и 61 га для размещения и эксплуатации зданий, строений, сооружений, используемых для производства, хранения и первичной переработки сельскохозяйственной продукции;

- на всех этапах реализации инвестиционных проектов обеспечивать взаимодействие между инвесторами и находящимися на территории района компаниями-поставщиками услуг (территориальными подразделениями) электро-, газо- и водоснабжения, водоотведения;

- продолжать работу по предоставлению муниципальных гарантий, передаче в залог муниципального имущества в обеспечение кредитных обязательств инвесторов, субсидировать процентные ставки по привлекаемым кредитным ресурсам;

- утвердить Схему территориального планирования Волоконовского района в целях рациональной пространственной организации обустройства территории, обеспечивающей повышение качества среды обитания граждан и эффективности использования земель как предпосылки динамичного социально-экономического развития и роста конкурентоспособности экономики, улучшения экологической ситуации и совершенствования градостроительной политики;

- продолжать реализацию системы управления проектами, определяющую условия и порядок применения принципов проектного управления, алгоритм взаимодействия бизнеса и власти, регламентирующую персональную ответственность команды проекта. По состоянию 01.01.2017г. в ПУВП РИАС зарегистрировано 148 проектов, в стадии реализации находилось 25 проектов, 6 – на этапе инициации, 5 проектов – на этапе планирования, 112 проектов закрыто.

Инвестиционная привлекательность территории зависит от наличия земельных участков и инвестиционных площадок. На территориях сельских поселений района имеется 24 неиспользуемых земельных участка и 25 зданий и сооружений. Кроме того, имеются и 6 депрессивных площадок. За счет указанного потенциала есть возможность размещения новых производств и реализации новых инвестиционных проектов. По депрессивным площадкам составлены и размещены на официальном сайте администрации района в разделе «Инвестиционная деятельность» [voladm.ru/investment](http://voladm.ru/investment) реестр и паспорта, в которых отражена необходимая для потенциальных инвесторов информация о земельных участках, а так же зданиях и сооружениях, расположенных на каждой площадке.

Администрация района обратилась с ходатайством в Микрофинансо-

вую компанию Белгородский - Областной фонд поддержки малого и среднего предпринимательства в вопросе оказания поддержки малому бизнесу района. За 2012-2016 годы займы Фонда были выданы 36 индивидуальным предпринимателям, которые получили на развитие бизнеса 17 млн. рублей. Грантовая поддержка на создание бизнеса за указанный период была оказана 20 начинающим предпринимателям на общую сумму 5,9 млн. рублей. Также реализуемая Программа содействия развитию лизинговой деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства позволила оказать финансовую помощь 8 предпринимателям, получившим в общей сумме почти 11 млн. рублей.

Соответственно, увеличение рейтинга деловой активности района, рост объемов привлекаемых инвестиций, развитие сельского хозяйства, промышленности, малого бизнеса и, как следствие, повышение качества жизни людей зависит от совместной слаженной работы органов местного самоуправления и хозяйствующих субъектов. Структурные подразделения администрации, а так же предприятия и организации района постоянно оказывают максимально возможное содействие потенциальным инвесторам на всех стадиях разработки и реализации инвестиционных проектов.

За последние пять лет объем вложенных инвестиций в основной капитал за счет всех источников финансирования составил 7611,3 млн. рублей, без учета бюджетных средств - 4905,6 млн. рублей. По состоянию на 01.01.2017г. в районе реализовывались и планировались к реализации 86 инвестиционных проектов с общим бюджетом 7589,4 млн. рублей.

За 2012-2016 годы введено в эксплуатацию 94 объекта реального сектора экономики, но по данному показателю наблюдается отрицательная динамика. В 2012 году было предоставлено 21 разрешение на ввод объектов, в 2016 году – лишь 10.

Рассмотрим основные показатели инвестиционного потенциала в табл.2.2.2.

**Таблица 2.2.2 – Основные показатели инвестиционного потенциала  
муниципального района «Волоконовский район»**

№ п/п	Показатели, ед. изм.	2012	2013	2014	2015	2016	Темп роста 2016 к 2012, %
11	Инвестиции в основной капитал за счет всех источников финансирования, млн. рублей	1233,4	951,3	1360,6	2159,6	2004,7	162,5
2	Инвестиции в основной капитал (за исключением бюджетных средств), млн. рублей	730,4	557,9	772,0	1535,5	1309,8	179,3
33	Количество инвестиционных проектов, реализуемых и планируемых к реализации, ед.			43	94	86	
44	Общий бюджет реализуемых инвестиционных проектов, млн. рублей			3287,1	7185,7	7589,4	
55	Количество введенных в эксплуатацию объектов реального сектора экономики и социальной инфраструктуры, ед.	21	29	19	15	10	47,6

На территории Волоконовского района также реализуется инвестиционная стратегия, цель которой - создать благоприятные организационные и экономические условия ведения предпринимательской деятельности, формировать эффективную систему привлечения инвестиций и сопровождать инвестиционные проекты для обеспечения диверсификации и динамичного роста экономики района, повышать конкурентоспособность хозяйствующих субъектов, обеспечивать рост уровня и качества жизни населения района. Это даст возможность повысить инвестиционную привлекательность Волоконовского района.

Чтобы достичь указанных целей, необходимо:

1. Развивать институциональные условия ведения инвестиционной и предпринимательской деятельности, сокращать административные барьеры, повышать информационную открытость органов местного самоуправления, в

том числе:

- реализовать мероприятия подпрограммы «Улучшение инвестиционного климата и стимулирование инновационной деятельности» муниципальной программы Волоконовского района «Развитие экономического потенциала и формирование благоприятного предпринимательского климата в Волоконовском районе на 2015-2020 годы»;

- обеспечивать внедрения Стандарта деятельности органов местного самоуправления по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в Волоконовском районе;

- реализовать эффективную конкурентную политику путем формирования благоприятной для развития предпринимательства конкурентной среды;

- применять современные информационные технологии при оказании инвесторам помощи в подборе свободных производственных площадок для строительства новых объектов, содействие по вопросам землеотвода, прохождения разрешительных процедур и другим вопросам;

- перевести предоставление государственных и муниципальных услуг в электронный вид с использованием сети Интернет и дальнейшее развитие МФЦ;

- развивать районную информационную систему, чтобы обеспечить потенциальных инвесторов сведениями о Волоконовском районе с использованием различных каналов, таких, как Интернет, средства массовой информации, выпуск презентационных материалов, проведение маркетинговых мероприятий;

- обеспечить деятельность совещательных координационных органов по защите интересов субъектов инвестиционной и предпринимательской деятельности и улучшению инвестиционного климата;

- обеспечить деятельность каналов обратной связи бизнеса и власти;

- развивать проектное управление в органах местного самоуправления Волоконовского района.

2. Развивать инфраструктуру по поддержке инвесторов, повышать каче-

ство и доступность инженерной, транспортной и социальной инфраструктуры, в том числе:

- развивать промышленный парк, бизнес-инкубатор, обеспеченные необходимой инженерной инфраструктурой для предоставления на льготных условиях производственных помещений субъектам инвестиционной и предпринимательской деятельности;

- участвовать в инвестиционных программах строительства и реконструкции объектов энерго- и газоснабжения потребителей Белгородской области;

- реализовать мероприятия муниципальной программы Волоконовского района «Совершенствование и развитие транспортной системы и дорожной сети Волоконовского района на 2015-2020 годы».

3. Совершенствовать систему муниципальной поддержки инвестиционной и предпринимательской деятельности, развивать механизмы муниципально-частного партнерства, в том числе:

- формировать, вести и актуализировать реестр инвестиционных площадок с целью максимального их вовлечения в хозяйственный оборот и возможности организации ведения предпринимательской деятельности на обеспеченных инженерной инфраструктурой депрессивных площадках;

- участвовать в программах и мероприятиях по финансовой поддержке малого и среднего предпринимательства, в том числе по поддержке инновационного предпринимательства;

- обеспечивать имущественную поддержку субъектов малого и среднего предпринимательства, в том числе осуществляющих инновационную деятельность;

- участвовать в программах и мероприятиях по поддержке сельскохозяйственного производства, в том числе крестьянских (фермерских) хозяйств района.

4. Развивать инновационные и импортозамещающие производства, стимулировать спрос на продукцию создаваемых инвесторами производств, в



том числе:

- участвовать в реализации долгосрочных целевых программ в агропромышленном комплексе Белгородской области, направленных на модернизацию технологических процессов в растениеводстве и животноводстве, развитие сопутствующих и перерабатывающих производств, сельского предпринимательства, внедрение биологизации и экологизации производственных процессов, а также на развитие новых производств;

- реализовать муниципальную программу Волоконовского района «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами жителей Волоконовского района на 2014-2020 годы».

5. Совершенствовать рынок труда и систему подготовки и переподготовки высококвалифицированных кадров, в том числе:

- обеспечить сбалансированность потенциального предложения на рынке труда и потенциального спроса на рабочую силу, выявить перспективные направления развития рынка труда с учетом развития отдельных сфер и отраслей экономики на основе реализации мероприятий по обеспечению исполнения прогноза баланса трудовых ресурсов Волоконовского района;

- реализовать мероприятия по внедрению целевой контрактной подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов для отраслей экономики района.

В Волоконовском районе сформирован и реализуется комплекс крупных (с бюджетом свыше 0,3 млн. рублей) приоритетных инвестиционных проектов, их экономический и социальный эффект будет способствовать как развитию отдельных секторов экономики, так и влиять на социально-экономическое развитие района в целом. И за счет их реализации в экономику района будет привлечено 4,6 млрд. рублей инвестиций, создано 574 новых рабочих места и увеличено поступление налоговых платежей в консолидированный бюджет области на 37,8 млн. рублей.

Принимаемые меры и проводимые мероприятия позволят:

- создать оптимальные условия ведения предпринимательской деятель-

ности в районе, включая улучшение инвестиционного климата;

- обеспечить реализацию основных положений Стандарта деятельности органов местного самоуправления по созданию благоприятного инвестиционного климата;

- повысить качество и доступность инженерной и транспортной инфраструктуры;

- довести долю государственных и муниципальных услуг, оказываемых в электронном виде, в общем объеме оказанных услуг до 100%;

- увеличить объема инвестиций в основной капитал за счет всех источников финансирования в сопоставимых ценах в 2025 году к 2016 году в 1,3 раза.

Индикаторы реализации инвестиционной стратегии муниципального района «Волоконовский район» представлены в таблице 2.2.3.

**Таблица 2.2.3–Индикаторы реализации инвестиционной стратегии муниципального района «Волоконовский район»**

№ п/п	Индикаторы	2006 год отчет	2016 год отчет	2020 год прогноз	2025 год прогноз
1	Инвестиции в основной капитал на душу населения (за исключением бюджетных средств), млн. рублей	0,043	0,042	0,063	0,083
2	Инвестиции в основной капитал (за исключением бюджетных средств) (млн. рублей)	1460,0	1309,8	1841,6	2368,7
3	Количество введенных в эксплуатацию объектов реального сектора экономики и социальной инфраструктуры, ед.	31	10	30	32

Таким образом, в рамках представленной стратегии развития были определены основные приоритеты развития Волоконовского района и рассчитаны индикаторы реализации инвестиционной стратегии его развития.

### **2.3 Направления повышения эффективности стратегического планирования развития муниципального образования**

В качестве стратегического приоритета социально-экономического развития регионов РФ большинство исследователей сегодня признают наличие эффективного и качественного территориального управления. В регионах ведущее место занимает местное самоуправление. Конституцией РФ определяется три уровня территориального управления в России: федеральный - РФ; региональный - субъекты РФ; муниципальный - муниципальные образования. При этом, стратегическое планирование является не только основой для других видов планирования, являющихся важнейшим элементом территориального развития, но и представляет собой ориентир для осуществления комплексного учета конкретных социально-экономических проблем [8, с. 162].

Основой российского подхода к современному стратегическому планированию муниципальных образований являются имеющиеся традиции долгосрочного территориального планирования, предполагающие также и применение современных технологий, базой которых являются принципы и методы стратегического управления. Повышение уровня и качества жизни населения в муниципальных образованиях выступают главной целью отечественной и зарубежной практики стратегического планирования.

Указанная цель позволяет учесть интересы всех жителей территории, бороться с бедностью и укреплять социальное единство, выравнивая уровень жизни населения. Главная цель стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных образований – выйти на самодостаточный уровень развития. Здесь приоритеты развития выбираются с учетом использования резервов [21, с. 72].

Значительное место отводится определению типа стратегии в реализации процедуры планирования.

При этом, исследователи стратегию традиционно понимали только в

качестве результата планирования. В последние годы специалистами по стратегическому планированию стало декларироваться новое понимание стратегии: в их понимании это соединение рационально выработанной стратегии и стратегии случайной, чрезвычайной стратегии. Она возникает тогда, когда взаимодействуют плановые и незапланированные действия.

Это новое понимание стратегии определяют изменяющиеся внешние условия: когда повышается неопределенность и динамика изменения внешней среды, имеет место рост актуальности разработки стратегии развития, а, следовательно, и стратегического планирования.

Важна не только разработка стратегии, но и последовательная ее реализация. За счет стратегического планирования муниципальное образование обеспечивает конкретизацию стратегии и достигает выбранные цели, используя имеющиеся преимущества и создавая новые. При этом, стратегическое планирование муниципального образования является деятельностью, направленной на разработку стратегии и ее конкретизацию в виде стратегического плана (документа). Открытость и взвешенность планов является гарантией того, что они будут исполнены и обеспечены ресурсами.

Стратегический план развития, выступающий в качестве индикатора, измеряющего систематическую и надежную работу администрации муниципальных образований, дает возможность компаниям, которые работают на территории муниципального образования, а также инвесторам осуществлять прогноз перспектив развития своей деятельности. Стратегическое планирование, будучи элементом управления муниципальным образованием, не только определяет для себя перспективы собственного развития, но и позволяет установить связи органов управления и населения, которое проживает на данной территории, выводит в центр внимания оптимальное удовлетворение потребностей местного сообщества, содействует достижению общественного согласия [21, с. 74].

Ключевая проблема, при этом, заключена в недостатке таких моментов, как опыт стратегического планирования, комплексный подход к определе-

нию целей и приоритетов перспективного развития муниципальных образований, недостаточная квалификация кадров. Наличие природно-ресурсного, экономико-географического, инвестиционного, бюджетного и демографического потенциалов можно считать в качестве основы для развития экономико-социальных отношений. Условия растущей социальной неоднородности, различия в обеспеченности ресурсами (сюда относятся природно-климатические, трудовые, капитальные, информационные и пр. условия), необходимость сближения территорий для формирования единого социально-экономического пространства обостряет вопрос, касающийся определения новых подходов, способствующих управлению социальным развитием муниципальных образований и разработке стратегии повышения его эффективности. В политику местной власти должна входить работа, способствующая максимизации использования природных ресурсов.

При определении факторов развития муниципального образования, в процессе стратегического планирования необходимо обозначить факторы конкурентоспособности, которым данное муниципальное образование отличается от других, а также выявить пути повышения конкурентоспособности: сюда относятся развитая рыночная инфраструктура; наличие коммуникационных линий; безопасность (личная и бизнеса); комплекс институтов, поддерживающих бизнес; наличие квалифицированных кадров; благоприятные условия для инвестиций.

У муниципальных образований имеется конкуренция друг с другом за привлечение инвестиционных средств, за привлечение образованной и квалифицированной рабочей силы. При этом, для них свойственна принципиально новая, динамичная, политическая, культурная, социальная и экономическая ситуация, ее особенности определены посредством глобальных процессов, изменениями на уровне региона и страны в целом. Исследователи сегодня территорию понимают в качестве места расположения хозяйствующих субъектов, природно-экономических ресурсов, проживания населения.

Территорию муниципального образования характеризует экономиче-

ский (в том числе, ресурсный) потенциал, уровень реализации потенциала, выгодное местоположение относительно товарных рынков и рынков факторов производства. Совокупностью вышеназванных характеристик отражается комплекс сильных и слабых сторон в развитии территории муниципального образования. При этом положительные стороны могут составить конкурентные преимущества, слабые - это источники риска в перспективе.

Чтобы выработать стратегии формирования конкурентных преимуществ муниципального образования, органам местного самоуправления необходима оценка:

- качественного состояния и перспектив использования основных факторов производства и природных ресурсов;
- состояния производственной, в том числе технической инфраструктуры;
- обеспеченности объектами образования, здравоохранения, культурного и бытового обслуживания;
- состояния информационного обслуживания хозяйствующих субъектов и населения.

Одним из направлений, определяющих уровень конкурентного преимущества муниципального образования является уровень и качество оказываемых услуг. Соответственно, одним из направлений стратегического планирования является организация мониторинга качества и доступности государственных и муниципальных услуг.

Нами предлагается проведение мониторинга качества и доступности государственных и муниципальных услуг будет состоять из следующих этапов.

Первый этап «Подготовка к проведению мониторинга качества государственных и муниципальных услуг»:

- определить перечень возможных субъектов проведения мониторинга на предстоящий год, включая экспертное сообщество, органы и организации, институты гражданского общества;

- изучить планы мероприятий органов (организаций), предоставляющих услуги, по вопросам повышения качества предоставления государственных и муниципальных услуг;

- разработать проекты плана проведения мониторинга на очередной год и его утверждение;

- информировать об утвержденном плане заинтересованных субъектов, участвующих в проведении мониторинга;

- планировать и проводить инструктивно-методические совещания по разъяснению порядка практического применения методики проведения мониторинга, в том числе методом видеоконференций с использованием Интернет технологий;

- проводить анализ нормативных правовых документов, регулирующих деятельность органов (организаций), предоставляющих государственной и муниципальной услуги, с целью определения обязанности органов (организаций) предоставлять услуги, в случае если исполнительный орган обязан предоставлять услуги – формирование общего перечня таких услуг для каждого исполнительного органа;

- дополнять при необходимости перечень исследуемых параметров качества и доступности рассматриваемых государственных и муниципальных услуг;

- выбрать из общего перечня государственных и муниципальных услуг органа (организации) те услуги, в отношении которых будет проведен внешний мониторинг;

- выбрать методы сбора первичной информации и уточнение требований к методикам их применения: так, проведение внешнего мониторинга с использованием методов опроса заявителей не может быть использовано при обследовании государственных и муниципальных услуг, по которым функции приёма в значительной степени передано многофункциональному центру (среднемесячное количество обращений о предоставлении государственной и муниципальной услуги, принятых непосредственно в органе (организации),

предоставляющем государственную и муниципальную услугу, составляет менее 20 обращений); для таких государственных и муниципальных услуг внешнее обследование должно быть обеспечено методом экспертной оценки;

- доработать в случае необходимости (адаптация к особенностям объекта мониторинга) методики и инструментарий сбора первичной информации по каждой из исследуемых государственных и муниципальных услуг, в том числе форм анкет для регистрации первичной информации;

- определить способы обработки (анализа и оценки) первичной информации по каждой из исследуемых государственных и муниципальных услуг;

- определить сроки проведения мониторинга;

- сформировать перечень органов (организаций), предоставляющих услуги и подлежащих мониторингу (с указанием объема выборки, мест и сроков проведения, методов сбора первичной информации).

Второй этап «Проведение мониторинга качества государственных и муниципальных услуг»:

- озвучить задачи и провести инструктаж субъектов, участвующих в проведении Мониторинга, перед проведением процедур обследования;

- провести самообследование органами (организациями), предоставляющими услуги - сбор первичных данных в соответствии с утвержденными методами, выбранными или разработанными методиками;

- провести внешнее исследование - сбор первичных данных в соответствии с утвержденными методами, выбранными или разработанными методиками, в том числе провести опрос заявителей в органах (организациях), предоставляющих услуги, Многофункциональных центрах, на Портале государственных и муниципальных услуг Белгородской области, провести опрос практики взимания платы за оказание услуг, которые являются необходимыми и обязательными для предоставления муниципальных и государственных услуг). Срок проведения внешнего обследования в органах (организациях), предоставляющих государственные и муниципальные услуги, не может быть менее 1 календарного месяца;



- организовать независимый выборочный контроль исполнителей, осуществляющих сбор первичной информации с целью мониторинга соблюдения ими методики сбора первичных данных.

Третий этап «Анализ проведенного мониторинга качества государственных и муниципальных услуг»:

- проанализировать и оценить выявленные нормативные и фактические значения рассматриваемых параметров качества и доступности исследуемых государственных и муниципальных услуг, имеющих количественное значение;

- сопоставить нормативно установленные значения исследуемых параметров рассматриваемой государственной и муниципальной услуги с выявленными проблемами ее получения и ожиданиями ее получателей;

- сформировать итоговые массивы данных, заполнение отчетных форм предоставления информации.

Четвертый этап «Формирование отчета о проведении мониторинга качества государственных и муниципальных услуг»:

- систематизировать выявленные проблемы качества и доступности услуги;

- подготовить сводный отчет, включающий предложения по улучшению выявленных нормативно установленных и фактических значений исследованных параметров качества и доступности государственных и муниципальных услуг гражданам и организациям.

Пятый этап «Принятие решений по результатам мониторинга качества государственных и муниципальных услуг»:

- направить результаты мониторинга в органы (организации), предоставляющие государственные и муниципальные услуги, Комиссию по вопросам повышения качества предоставления государственных и муниципальных услуг Белгородской области;

- сформировать органами (организациями), предоставляющими государственные и муниципальные услуги, дорожные карты (планы мероприя-

тий) повышения качества предоставления государственных и муниципальных услуг;

- утвердить дорожные карты на Комиссии;
- реализовать мероприятия, предусмотренные планами мероприятий, направленных на оптимизацию административных процедур, реализуемых при предоставлении государственных и муниципальных услуг, повышение качества предоставления государственных и муниципальных услуг.

Шестой этап «Контроль за реализацией исполнительными органами (организациями) мероприятий, включенных в дорожные карты по итогам проведения мониторинга качества услуг в предыдущем году»:

- заслушать руководителей исполнительных органов (организаций) на заседаниях Комиссии с докладами о ходе реализации дорожных карт;
- собрать информацию о реализации дорожных карт в рамках проведения самообследования.

Сводный отчет представляет собой информационно-аналитический материал, содержащий общую информацию об исполнительных органах, отчетность, включающую описательную часть, суммарную оценку выполнения требований административного регламента по исследуемым точкам предоставления услуги и интегрированную оценку качества предоставления услуги по исследуемым услугам за отчетный год, а также комплекс мер, направленных на устранение выявленных проблем и недостатков, в целях повышения качества предоставляемых государственных и муниципальных услуг.

Результаты мониторинга должны иллюстрироваться графиками, диаграммами, схемами.

Сводный отчет должен ежегодно предоставляться на рассмотрение Комиссии по проведению административной реформы Правительства Белгородской области в срок до 31 декабря отчетного года.

Рассмотрим социальную и экономическую эффективность проектных мероприятий.

1. Социальная эффективность проекта. Повышение качества оказания

государственных и муниципальных услуг позволит свести к минимуму коррупцию в среде оказания указанных услуг, так как доступность их значительно повысится, и необходимости пользоваться услугами посредников для получения той или иной государственной и муниципальной услуги уже не будет. Кроме того, повышение информированности граждан в получении указанных услуг повысит их правовую грамотность, уровень социальной адаптации граждан.

2. Экономическая эффективность проекта. В результате реализации проектных мероприятий по внедрению системы мониторинга в процесс оказания государственных и муниципальных услуг с целью повышения их доступности и качества значительно повысится скорость оказания самих услуг, сократится время на ожидание получения услуги, а значит количество граждан, получивших данные услуги, также возрастет.

Соответственно, увеличится объем государственной пошлины, которая поступит в казну региона, а также налога на имущество физических лиц, которое будет введено в эксплуатацию. Кроме того, индивидуальные предприниматели и юридически лица также смогут значительно ускорить коммерческие процессы (введение в эксплуатацию коммерческих зданий, получение различных разрешений и т.д.), что повлечет за собой увеличение объема налогов, поступающих в бюджет. Так, при увеличении производительности труда сотрудников государственных и муниципальных учреждений, оказывающих государственные и муниципальные услуги, по оценкам аналитиков АО «Росконсалтинг», в среднем на 10%, объем налоговых поступлений и государственных пошлин в бюджет возрастет также пропорционально на 10 % [55, с. 341].

Сравним запланированные и прогнозные данные без учета внедрения указанного мероприятия и при учете его реализации. Данные прогнозируемых поступлений в казну Волоконовского района представим в таблице 2.3.1.

**Таблица 2.3.1– Прогнозируемые налоговые поступления в казну Волоконовского района без учета внедряемых мероприятий**

Показатель	Поступления за 2017 год	Планируемые поступления 2018 год	Изменения, +, -
Налог на прибыль	17594221,099	18473932	879710,9
Налоги на товары (работы, услуги), реализуемые на территории РФ	2559672,652	2662060	102387,3
Налог, взимаемый в связи с применением упрощенной системы налогообложения	1184614,265	1243845	59230,74
Налог, взимаемый с налогоплательщиков, выбравших в качестве объекта налогообложения доходы	797140,894	836997,9	39857,01
Налог, взимаемый с налогоплательщиков, выбравших в качестве объекта налогообложения доходы, уменьшенные на величину расходов	212956,128	221474,4	8518,272
Налог на имущество организаций	4722680,054	4958814	236133,9
Государственная пошлина	33819,411	35172,19	1352,779
Доходы от оказания платных услуг (работ) и компенсация затрат государства	40475,457	42499,23	2023,773
Итого			1329214,76

Возможный экономический эффект от реализации проекта представлен в таблице 2.3.2.

**Таблица 2.3.2 –Возможный экономический эффект от реализации мероприятий по внедрению мониторинга для повышения качества и доступности муниципальных и государственных услуг.**

Показатель	Поступления за 2017 год	Планируемые поступления 2018 год	Изменения, +, -
1	2	3	4
Налог на прибыль	17594221,099	19353643,210	1759422,110
Налоги на товары (работы, услуги), реализуемые на территории РФ	2559672,652	2815639,917	255967,265
Налог, взимаемый в связи с применением упрощенной системы налогообложения	1184614,265	1303075,692	118461,427
Налог, взимаемый с налогоплательщиков, выбравших в качестве объекта налогообложения доходы	797140,894	876854,983	79714,089

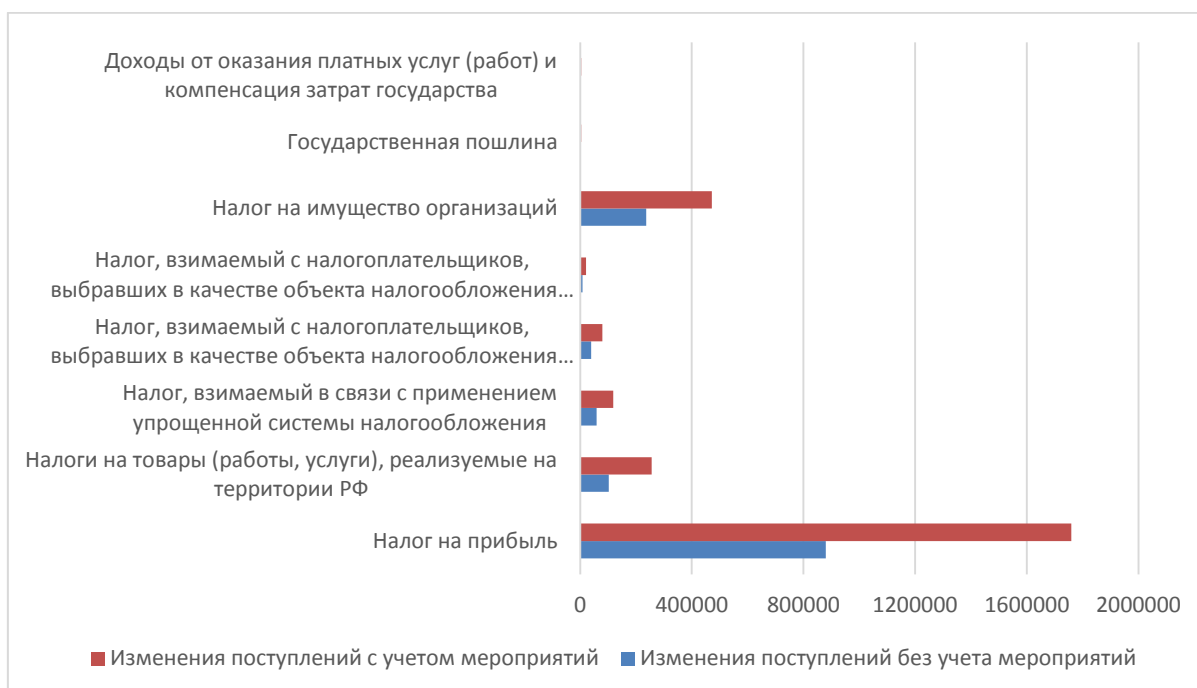
## Продолжение табл. 2.3.2

1	2	3	4
Налог, взимаемый с налогоплательщиков, выбравших в качестве объекта налогообложения доходы, уменьшенные на величину расходов	212956,128	234251,741	21295,612
Налог на имущество организаций	4722680,054	5194948,060	472268,005
Государственная пошлина	33819,411	37201,352	3381,941
Доходы от оказания платных услуг (работ) и компенсация затрат государства	40475,457	44523,003	4047,545
Итого			2714557,996

**Таблица 2.3.3– Сравнение прогнозируемого роста налоговых поступлений**

Показатель	Изменения поступлений без учета мероприятий	Изменения поступлений с учетом мероприятий	Темп роста, %
Налог на прибыль	879710,9	1759422,110	200
Налоги на товары (работы, услуги), реализуемые на территории РФ	102387,3	255967,265	249,999
Налог, взимаемый в связи с применением упрощенной системы налогообложения	59230,74	118461,427	199,9999
Налог, взимаемый с налогоплательщиков, выбравших в качестве объекта налогообложения доходы	39857,01	79714,089	200,0002
Налог, взимаемый с налогоплательщиков, выбравших в качестве объекта налогообложения доходы, уменьшенные на величину расходов	8518,272	21295,612	249,9992
Налог на имущество организаций	236133,9	472268,005	200,0001
Государственная пошлина	1352,779	3381,941	249,9995
Доходы от оказания платных услуг (работ) и компенсация затрат государства	2023,773	4047,545	200
Итого	1329214,76	2714557,996	204,2227

Графически данные табл. 2.3.3. представлены на рис. 2.1.



**Рисунок 2.3.1 - Сравнение прогнозируемого роста налоговых поступлений**

Таким образом, экономический эффект от реализуемых мероприятий налицо: в целом, рост налоговых поступлений составит 104,22 %. Соответственно, предлагаемые мероприятия эффективны.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. На основе оценки исходной ситуации результатов SWOT-анализа МО «Волоконовский район» установлена главная цель его развития с разбивкой на подцели, определены задачи, решение которых необходимо для достижения цели, выработана миссия устойчивого развития Волоконовского района, выполнена оценка стратегического потенциала территории. С целью первоочередного муниципального финансирования выделены приоритетные направления деятельности для включения в план развития, которые нашли отражение в пообъектном определении расходных обязательств по текущим и капитальным расходам территории.

Прогноз результатов реализации предложенного плана развития муниципального образования «Волоконовский район» показывает степень достижения главной цели планирования - обеспечение максимального повышения уровня и качества жизни населения территории в сложившихся условиях.

По итогам реализации проекта по внедрению мониторинга муниципальных и государственных услуг будет достигнут следующий эффект:

- социальный эффект, который выражается в снижении уровня коррупции в сфере предоставления муниципальных и государственных услуг, а также повышение уровня правосознания граждан и их социальной адаптации;

- экономический эффект, который выражается в повышении налоговых доходов бюджета за счет повышения объема оказанных услуг. Предполагаемый размер экономического эффекта составит 2714557, 996 руб. Соответственно, предлагаемые мероприятия эффективны.

## Заключение

Стратегическое планирование социально-экономического развития муниципального образования является систематическим и непрерывным процессом, с помощью которого местные сообщества формируют свое будущее, а также будущее региона и в целом государства, и определяют этапы его достижения, исходя из местных ресурсов.

Стратегическое планирование является важнейшим инструментом управления устойчивым развитием муниципального образования, поскольку именно стратегический план задает основные цели, направления деятельности и программу действий органов местного самоуправления по качественному улучшению уровня жизни населения соответствующей территории. Однако существует проблема неопределенности относительно выбора и использования методического инструментария на различных этапах стратегического планирования. Практика показывает, что муниципалитеты самостоятельно определяют последовательность этапов стратегического планирования, методику проведения анализа и выбора целей и задач развития либо отдают решение всех этих вопросов на откуп специализированным организациям по стратегическому планированию. В результате возрастает риск создания стратегических планов низкого качества, задающих неправильный вектор социально-экономического развития территории.

В связи с этим по-прежнему актуальным остается вопрос совершенствования методологии стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных образований.

Основополагающий принцип системы непрерывного стратегического планирования – это принцип баланса стратегических показателей и фактического состояния муниципальной социально-экономической системы. Для этого должна быть обеспечена направленность всех инструментов планирования на то, чтобы уровень достижения стратегических индикаторов всегда находился в установленном диапазоне значений, в котором успешно реализу-



ется миссия, главные цели и задачи стратегии и, соответственно, муниципальное образование находится в русле устойчивого социально-экономического развития.

На основе оценки исходной ситуации по результатам SWOT-анализа МО «Волоконовский район» установлена главная цель его развития с разбивкой на подцели, определены задачи, решение которых необходимо для достижения цели, выработана миссия устойчивого развития Волоконовского района, выполнена оценка стратегического потенциала территории. Сцелью первоочередного муниципального финансирования выделены приоритетные направления деятельности для включения в план развития, которые нашли отражение в пообъектном определении расходных обязательств по текущим и капитальным расходам территории.

Прогноз результатов реализации предложенного плана развития муниципального образования «Волоконовский район» показывает степень достижения главной цели планирования - обеспечение максимального повышения уровня и качества жизни населения территории в сложившихся условиях.

По итогам реализации проекта по внедрению мониторинга муниципальных и государственных услуг будет достигнут следующий эффект:

- социальный эффект, который выражается в снижении уровня коррупции в сфере предоставления муниципальных и государственных услуг, а также повышение уровня правосознания граждан и их социальной адаптации;

- экономический эффект, который выражается в повышении налоговых доходов бюджета за счет повышения объема оказанных услуг. Предполагаемый размер экономического эффекта составит 2714557, 996 руб. Соответственно, предлагаемые мероприятия эффективны.

В целях совершенствования стратегического планирования социально-экономического развития муниципального образования, в число стратегических целей развития необходимо включить следующие: обеспечение социального развития муниципального образования, создания достойного каче-

ства жизни населения, определение приоритетных направлений экономического развития и стимулирование эффективных направлений развития и форм инвестиций, а также улучшение экологической обстановки в муниципальном образовании, повышение результативности бюджетного процесса, совершенствование деятельности органов местного самоуправления.

## Список литературы

1. Европейская Хартия о местном самоуправлении (совершено в Страсбурге 15.10.1985) // Бюллетень международных договоров // 1998. - №11.
2. Конституция Российской Федерации [Текст] : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года : текст с последними изм. и доп. на 2016 г. – [Офиц. изд.]. – Москва : ЭКСМО, 2016. – 29 с. – (Законы и кодексы).
3. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон Российской Федерации от 28.08.1995 № 154-ФЗ, (ред. от 03.07.2016). Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/)
4. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон Российской Федерации от 06.10.2003 № 131-ФЗ, (ред. от 03.07.2016). Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/).
5. Бюджетный кодекс РФ, ч I. [Электронный ресурс] : федеральный закон Российской Федерации от 31.07.98 № 145-ФЗ, (ред. от 03.07.2016). Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/)
6. Афолина, Н.А. Принципы, особенности и технологии стратегического планирования развития муниципального образования [Текст] / Н.А. Афолина// Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2017. – № 12. – С. 8-10.
7. Бабун, Р. В. Организация местного самоуправления [Текст] : учебное пособие / Р.В. Бабун. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 271 с.
8. Берлизов, М.П. Государственное управление в области культуры в Российской Федерации (административно-правовой аспект) [Текст] : монография / М.П. Берлизов. – Москва, Юрлитинформ, 2013. – 200 с.
9. Васильев, А. А. Муниципальное управление [Текст]: курс лекций. – Нижний Новгород: Издательство Гладковой О. В., 2014. – 273 с.
10. Василенко, И.А. Государственное и муниципальное управление

[Текст] : учебник для академического бакалавриата / И.А. Василенко. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 494 с.

11. Воронина, А. Г. Основы управления муниципальным хозяйством [Текст] : учеб. пособие / А.Г. Воронина. В.А. Лапина, А.Н. Широков. – Москва: Дело, 2013. – 271 с.

12. Гомбоева, Ж.Д. К вопросу о стратегическом планировании в муниципальном образовании [Текст] / Д.Ж. Гомбоева // Новая наука: От идеи к результату. – 2016. – № 1. – С. 90-94.

13. Гегедюш, Н.С. Государственное и муниципальное управление [Текст] : учебное пособие для прикладного бакалавриата / Н.С. Гегедюш, Е.В. Масленникова, М.М. Мокеев и др. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 238 с.

14. Гранберг, А. Г. Основы региональной экономики [Текст] : учебник для вузов / А.Г. Гранберг – Москва : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2014. – 281 с.

15. Галкина, Н. В. Потенциал муниципального образования как основа его устойчивого социально-экономического развития [Текст] / Н.В. Галкина // Вестник челябинского университета. Серия 7. Государственное и муниципальное управление. – 2013. - №1 (2). – С. 53-58

16. Городкова, Ю.И. Муниципальное управление [Текст] : учеб. пособие / Ю.И. Городкова. – Москва: КноРус, 2016. – 496 с.

17. Государственная и муниципальная служба [Текст]: учеб. пособие / под ред. Ю.Н.Туганова.– Москва : Юрайт, 2016. – 294 с.

18. Государственное и муниципальное управление [Текст]: учеб.пособие / под ред. Н.И.Захарова. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 288 с.

19. Жихаревич, Б. С. Стратегическое планирование на муниципальном уровне (принципы использования в современных российских условиях)[Текст] : монография / Б. Жихаревич – Санкт-Петербург : Гуманитарные науки, 2'97 (8), 2015. – С. 40 - 47.

20. Зотов, В. Б., Муниципальное управление [Текст] : учебник для вузов / В.Б. Зотов – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 381 с.

21. Зобнин, А.В. Информационно-аналитическая работа в государствен-

ном и муниципальном управлении [Текст] : учеб. пособие / А.В. Зобнин. – Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М. – 2015. – 120с

22. Иванов, В.В. Муниципальное управление [Текст] : справочное пособие / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 718 с.

23. Кобилев, А.Г. Муниципальное управление и социальное планирование в муниципальном хозяйстве [Текст]: учеб. пособие / А.Г. Кобилев, А.Д. Кирнев, В.В. Рудой. – Рн/Д: Феникс, 2013. – 494 с.

24. Ким, С. А. Теория управления [Текст] : учебник / С. А. Ким. – Москва: Изд-во Дашков и К. - 2016. – 240с.

25. Лапыгин, Ю.Н. Муниципальные программы в стратегическом планировании [Текст] : монография / Ю.Н. Лапыгин – Москва : Издательство «Транзит-ИКС», 2017. – 38 с.

26. Литвак, Б.Г. Государственное управление. Лучшие мировые практики [Текст] : монография / Б.Г. Литвак. – Москва: МФПУ Синергия, 2013. – 624 с.

27. Местное самоуправление и муниципальное управление [Текст] : учеб. пособие / Под ред. А. С. Прудникова. – Москва: НИЦ ИНФРА-М. – 2015. – 352 с.

28. Миргородская, Т.В. Муниципальное управление [Текст] : учеб. пособие / Т.В. Миргородская. – Москва : КноРус, 2013. – 248 с.

29. Моисеев, А.Д. Муниципальное управление [Текст] : учеб. пособие / А.Д. Моисеев, Л.В. Московцева, Шурупова . – Москва : ЮНИТИ, 2013. – 159 с.

30. Местное самоуправление и муниципальное управление [Текст] : учеб. пособие / Под ред. М.С. Трофимова. – Москва : ЮНИТИ, 2016. – 553 с.

31. Миронов, А.Л. Государственное управление в России. Конституционный и институциональный аспекты [Текст] : монография. / А.Л. Миронов. – Москва: ЮНИТИ, 2015. – 135 с.

32. Немцев, А. Оценка населением деятельности органов местного самоуправления через механизм интернет-опроса [Текст] / А. Немцев

// Власть. – 2013. – №3. – С.79-83.

33. Наумов, С.Ю. Государственное и муниципальное управление [Текст] : учеб. пособие / С.Ю. Наумов, Н.С. Гегедюш и др. – Москва : Дашков и К, 2016. – 556 с.

34. Парахина, В.Н. Муниципальное управление [Текст] : учеб. пособие / В.Н. Парахина, Е.В. Галеев, Л.Н. Ганшина. – Москва: КноРус, 2013. – 494 с.

35. Попов, Р.А. Региональное управление и территориальное планирование [Текст] : учеб. пособие / Р.А. Попов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 288 с.

36. Пестрякова, Т. Региональные особенности развития сферы культуры [Текст] Т. Пестрякова // Социальная политика и социальное партнерство. – 2015. – № 1. – С. 17-19.

37. Пронин, А.А. Регулирование государственного и муниципального управления [Текст] : / А.А. Пронин // Независимый библиотечный адвокат. – 2015. – № 1. – С. 81 - 95.

38. Пузанов, А. Методические рекомендации по оптимизации стратегического планирования на муниципальном уровне [Текст] : монография / А. Пузанов. – Москва: Фонд «Института экономики города», 2015. – 163 с.

39. Постовой, Н.В. Муниципальное управление. Правовая, имущественная и организационная основы [Текст] : монография / Н.В. Постовой – Москва : Юриспруденция , 2016. 166 с.

40. Райзберг, Б.А. Государственное управление экономическими и социальными процессами [Текст]: учебное пособие / Б.А. Райзберг. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 384 с.

41. Рохчин, В. Стратегический выбор города: научный подход [Текст] : монография – Санкт-Петербург : ИСЭП РАН, 2015. – 271 с.

42. Рохчин, В. Проблемы научного обеспечения стратегического планирования развития муниципальных образований [Текст] : монография / В. Рохчин – Санкт-Петербург: ФГНУ «Российский научный центр государственного и муниципального управления», Северо-западный филиал, 2013. – 188 с.

43. Ремизов, В.А. Культурная политика современной России: концептуально-средовой анализ [Текст] : В.А. Ремизов // Вопросы культурологии. – 2015. – № 2. – С. 58 -63

44. Рубинштейн, А.Я. Оптимизация или деградация? Между прошлым и будущим российской культуры [Текст] / А.Я. Рубинштейн // Общественные науки и современность. – 2014. – № 6. – С. 5-22.

45. Стариков, Н.В. Как оценить культурную политику? [Текст] / Н.В. Стариков // Управление городом: теория и практика. – 2013. – № 1. – С. 88 - 95.

46. Стрелкова, Л.В. Внутрифирменное планирование [Текст] : учеб. пособие / Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушева. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 367 с.

47. Стратегическое планирование [Текст] : учеб. пособие / под. ред. Э. А. Уткина. – Москва: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», изд-во ЭКМОС, 2014. – 251 с.

48. Самойлов, В.Д. Государственное управление. Теория, механизмы, правовые основы [Текст] : учеб. пособие / В.Д. Самойлов. – Москва : ЮНИТИ, 2013. – 311 с.

49. Суглобов, А.Е. Межбюджетные отношения в Российской Федерации [Текст] : учеб. пособие / А.Е. Суглобов, Ю.И. Черкасова, В.А. Петренко. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 319 с.

50. Соловьев, А. И. Принятие и исполнение государственных решений [Текст] : учеб. пособие / А. И. Соловьев. – Москва: Аспект Пресс. – 2015. – 496 с.

51. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений[Текст] : учеб.пособие / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – Москва: Юрайт, 2016. – 335 с.

52. Тихомиров, С.В. Государственное управление в России и зарубежных странах: административно-правовые аспекты [Текст] : монография / С.В. Тихомиров. – Москва: Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2012. – 320 с.

53. Технология сбалансированного управления [Текст] : учеб. пособие / под ред. А. М. Гершуна, М. Горского. – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2016. – 382 с.

54. Трубицын, А. Специфика контрольно-регулирующей деятельности российской власти в сфере муниципального управления [Текст] / А. Трубицын. // Государственное и муниципальное управление. – 2013. – №2. – С. 217-225

55. Татаркин, А.И. Модернизация социально-экономического развития муниципальных образований [Текст] : монография / А.И. Татаркин. – Москва: ЗАО «Издательство «Экономика», 2016. – 341 с.

56. Терехиленко, Б.Н. Исследование опыта реализации целевых программ в Германии и Великобритании [Текст] : Б.Н. Терехиленко // Сегодня и завтра российской экономики. – 2014. – №64. – С. 37

57. Угурчиев, О.Б. Основы государственного и муниципального управления [Текст] : учеб. пособие – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2016 – 377 с.

58. Ширококов, А.В. Муниципальный аспект реализации Федерального закона «О стратегическом планировании в РФ» [Текст] / А.В. Ширококов // Научное обозрение. – 2016. – № 22. – С. 207-210.

59. Широков, А.Н. Муниципальное управление [Текст] : учеб. пособие / А.Н. Широков, С.Н. Юркова. – М.: КноРус, 2013. – 244 с.

60. Яновский, В. В. Государственное и муниципальное управление. Введение в специальность [Текст] : учеб. пособие / В. В. Яновский, С. А. Кирсанов. – Москва: КНОРУС. – 2016. – 200 с.

61. [Электронный ресурс]: федеральный закон Российской Федерации от 31.07.98 № 145-ФЗ, (ред. от 03.07.2016). Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/)



## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

## Приложение

### Методы стратегического планирования развития муниципального образования

Наименование метода	Сущность метода	Результат
<b>I Часть – Анализ социально-экономического развития муниципального образования</b>		
1.1 SWOT-анализ	<p>Посредством SWOT-анализа происходит выделение ключевых факторов, влияющих на эффективность или неэффективность развития экономики муниципального образования, он является сжатым анализом маркетинговой информации, служащей основой для формирования вывода о том, каковы направления развития муниципалитета, в рамках каких отраслей необходимо распределять ресурсы. В качестве результата анализа выступает разработанная стратегия или гипотеза, требующая дальнейшей проверки. Классическим SWOT-анализом предполагается определить сильные и слабые стороны в развитии муниципальных образований, потенциальные внешние угрозы и благоприятные возможности и оценить их по стратегически важным направлениям развития</p>	SWOT-матрица
1.2 Конкурентный анализ	<p>Конкурентный анализ является глубоким всесторонним исследованием конкурентного положения муниципального образования, а также доступных рынков для того, чтобы сформировать эффективную стратегию развития. В процессе конкурентного анализа:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определяют главные экономические характеристики территории;</li> <li>– определяют движущие силы развития территории;</li> <li>– оценка сил конкуренции;</li> <li>– оценивают конкурентные позиции других муниципальных образований макро- региона;</li> <li>– определяют ключевые факторы успеха;</li> <li>– оценивают перспективы развития муниципально-го образования</li> </ul>	Совокупность главных экономических характеристик муниципального образования, характеристик сопредельных муниципальных образований, ключевых факторов успеха, перспектив развития муниципального образования
1.3 Анализ ресурсов	<p>Анализ ресурсов позволяет проанализировать внутреннюю среду муниципального образования. На трех этапах его реализации необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>создать профиль ресурсов – произвести оценку и описание имеющихся в наличии финансовых, организационных (например, информационных системы), технологических ресурсов;</li> <li>- определить сильные и слабые стороны (сопоставление профиля ресурсов сопоставляется с требованиями рынка). Тем самым муниципалитетом определяются его сильные стороны, служащие основой для разработки успешной стратегии;</li> </ul>	- с

	- идентифицировать специфические компетенции – провести сравнение сильных и слабых сторон данного муниципального с сильными и слабыми сторонами других муниципальных образований.	
II Часть – Формирование системы целей и задач		
2.1 Мозговой штурм	Метод мозгового штурма является оперативным методом решения проблемы, стимулирующим творческую активность, где участники обсуждения могут высказывать максимальное количество вариантов решения, в том числе и нестандартных. После этого осуществляют отбор наиболее удачных идей и используют их в практической деятельности. Является методом экспертного оценивания	Проекты миссий развития территории, цели развития
2.2 Дерево целей	Дерево целей является структурированной, построенной в соответствии с иерархическим принципом (распределенной по уровням, ранжированная) совокупностью целей социально-экономической системы, программ, планов, где сформулирована генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»)	Иерархия целей
III Часть – Выбор стратегии и сценариев развития		
3.1 Метод Бостонской консалтинговой группы (матричный)	Показатели, служащие для формирования оценочной матрицы, выступают темп роста производства и доля рынка, контролируемая данной муниципальной экономикой.	Матрица «темпа роста – доля рынка»
3.2 Анализ портфеля	Портфельный анализ выступает инструментом, служащим для выделения и оценивания муниципалитетом своей хозяйственной деятельности для того, чтобы вложить средства в наиболее перспективные ее направления и сократить/прекратить инвестиции в неэффективные проекты. При помощи портфельного анализа есть возможность согласовать различные стратегии и распределить финансовые ресурсы между отраслями.	Матрицы анализа портфеля экономических отраслей
3.3 Метод проверочного списка	Метод позволяет сформировать экспертную оценку проектов, учитывая выделенные «факторы успеха» (критерии). Оценки выставляются в качественной форме (измеряются в порядковой шкале). Метод позволяет провести экспресс-оценку возможных стратегий	Экспертная оценка проектов
3.4 Метод оценки по системе баллов	Метод основан на определении экспертной оценки проектов с учетом выделенных «факторов успеха» (критериев). Оценки даются в количественном виде (измерены в порядковой шкале)	Экспертная оценка проектов
IV Часть – Механизм реализации стратегии и контроля		
Методы сетевого планирования	Методы, направленные на максимальное сокращение продолжительности проекта	Сетевая диаграмма
Программно-целевой метод	Программно-целевой метод позволяет осуществить увязку стратегических целей развития тер-	Целевые программы

	ритории и ресурсов с помощью программ. В их основе лежит системный подход, а основой является формулирование целей экономического развития, выделение в них подцелей, и выявление ресурсов, которые нужны для их согласованной реализации	
Стратегический аудит	Стратегический аудит является проверкой и оценкой качества работы тех подразделений организации, которые осуществляют стратегическое управление. Подобный аудит выступает как всеобъемлющий, т.е. затрагивающий этапы процесса стратегического управления, либо направленный – затрагивающий только часть процесса	Оценка качества разработанных стратегий
Диагностическая самооценка	Самооценка является всесторонним оцениванием, предполагающим формирование мнения или суждения, характеризующих результативность, эффективность и уровень зрелости системы управления персоналом. Самооценка обычно инициируется руководством организации	Отчет о самооценке, области для улучшения