



## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Байбеков М.Р.

Тема работы: «Формирование стратегии социально-экономического развития муниципального образования (на примере МО ГО «Воркута»)»

Научный руководитель: Т.В.Полякова

Цель исследования - разработка мероприятий по формированию стратегии социально-экономического развития муниципального образования.

Объект исследования – муниципальное образование городского округа «Воркута»

Предмет исследования – стратегия социально-экономического развития МО ГО «Воркута».

Методы исследования - сравнение, статистическая обработка данных, группировка информации, расчет относительных и средних величин, представление данных в виде таблиц и графиков, обобщение, SWOT-анализ.

Краткие выводы по бакалаврской работе: Муниципальное образование г. Воркута имеет стратегические перспективы. Проблемы города необходимо решать как вышестоящим органам власти, так и администрации города. Чтобы повысить качество жизни населения все решения администрацией города должны приниматься, опираясь на стратегию развития города.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложения, содержащиеся в работе, могут быть использованы руководителями, специалистами и депутатами города для совершенствования работы по формированию стратегии социально-экономического развития МО ГО «Воркута».

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 30 источников и 6 приложений. Общий объем работы, без приложений, 64 страницы машинописного текста, в том числе таблиц - 12, рисунков – 4.

## Оглавление

Введение .....	4
1. Теоретические основы стратегии социально-экономического развития муниципального образования.....	7
1.1. Сущность и содержание социально-экономического развития муниципального образования.....	7
1.2. Механизм разработки стратегии муниципального образования.....	18
2. Анализ стратегии социально-экономического развития муниципального образования г. Воркута.....	29
2.1. Организационно-экономическая характеристика муниципального образования .....	29
2.2. Оценка стратегии социально-экономического развития муниципального образования.....	37
3. Разработка рекомендаций по формированию стратегии социально-экономического развития муниципального образования г. Воркута .....	43
3.1. Предложения по формированию стратегии социально-экономического развития муниципального образования .....	43
3.2. Оценка предложений по формированию стратегии социально-экономического развития муниципального образования .....	52
Заключение.....	58
Список используемой литературы.....	62
Приложения.....	64

## Введение

В современной России происходит развитие демократических принципов управления, а это связано с развитием местного самоуправления как обязательного элемента гражданского общества. Местное самоуправление реализуется через муниципальное управление, основной задачей которого является адаптация местного территориального интереса к государственному. Современному человеку необходима комфортная среда обитания, в которой бы удовлетворялись его основные потребности и при этом отлажено действовали межхозяйственные связи. Муниципалитет решает вопросы местного значения, они важны только для населения, проживающего на этой территории. Муниципальные работники, принимая управленческие решения, должны руководствоваться как экономической целесообразностью, так и социальной составляющей.

Решения, принимаемые руководством, должны быть увязаны с будущим состоянием территории. Для этого в муниципальном управлении формируют стратегию социально-экономического развития, разрабатывают долгосрочные и среднесрочные планы. Это обеспечивает взаимоувязку в управлении текущим состоянием муниципального образования и его перспективами.

Обеспечивать эту взаимоувязку в управлении очень сложно не только из-за ограниченности ресурсов в каждый конкретный период времени, но и из-за сопротивления отдельных руководителей, специалистов, значимых в городе личностей тем изменениям, которые затрагивают их интересы. Возникающие объективные противоречия способны разрушить любые инициативы, объективную оптимизацию муниципальных учреждений. Это можно предотвратить только формированием убедительной стратегии социально-экономического развития с тем, чтобы краткосрочные цели увязывались с долгосрочными, а принятие решений по текущим задачам

происходило с учетом перспективного развития муниципального образования. Именно это делает актуальным исследуемую в бакалаврской работе тему.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по формированию стратегии социально-экономического развития муниципального образования.

Для достижения цели были поставлены задачи:

-рассмотреть теоретические основы стратегии социально-экономического развития муниципального образования;

-проанализировать стратегию социально-экономического развития муниципального образования;

-разработать рекомендации по формированию стратегии социально-экономического развития МО ГО «Воркута».

Объект исследования - муниципальное образование (МО) городского округа (ГО) «Воркута».

Предмет исследования—стратегия социально-экономического развития МО ГО «Воркута».

Библиографический список состоит из 30 источников. При выполнении работы были использованы такие документы как «Стратегия социально-экономического развития Республики Коми на период до 2020 года», Паспорт МО ГО «Воркута», Комплексный инвестиционный план модернизации моногорода «Воркута» на период до 2020 года, документ «Приоритеты, цели и задачи социально-экономического развития МО ГО «Воркута» до 2030 года».

Практическая значимость работы состоит в том, что предложения, содержащиеся в работе, могут быть использованы руководителями, специалистами и депутатами города для совершенствования работы по формированию стратегии социально-экономического развития МО ГО «Воркута».

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка и 6 приложений. Общий объем работы без приложений - 64 страницы, в том числе 12 таблиц, 4 рисунка.

# 1. Теоретические основы стратегии социально-экономического развития муниципального образования

## 1.1. Сущность и содержание социально-экономического развития муниципальных образований

В современной экономике всем экономическим субъектам, в том числе и муниципальным образованиям, необходимо постоянно развиваться в соответствии с динамично меняющимися условиями внешнего окружения. Термин «муниципальное образование» впервые был использован в обозначен в Гражданском кодексе [2], а его определение дано в Федеральном Законе «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» [5, ст.1],

Под муниципальным образованием понимают территорию, на которой проживает население, имеющую статус муниципального образования, позволяющий населению участвовать в гражданских правоотношениях, осуществлять самостоятельную социальную и экономическую политику. Иногда городское муниципальное образование именуют муниципалитет, хотя в российском законодательстве понятие «муниципалитет» не используется.

Муниципальное образование (МО) управляет муниципальной собственностью, распоряжается местным бюджетом, обладает правом установления местных налогов и сборов, создания муниципальных предприятий, а также имеет выборные органы представительной и исполнительной власти. Помимо вышеназванных – юридических признаков муниципального образования - есть признаки социально-экономические, в первую очередь это экономическая самодостаточность территории. Под экономической самодостаточностью территории понимают наличие на ней необходимого количества хозяйствующих субъектов, получающих устойчивую прибыль, заинтересованных в её развитии и перечисляющих ей часть своих доходов. Также территория должна быть задействованной в

общественном разделении труда, что привлекает сторонних инвесторов. Признаком муниципального образования является и большая доля активного населения, а также заинтересованность региональной власти в существовании и развитии такого образования. Активные граждане, жители муниципального образования, должны быть способными решать вопросы местного значения, уметь привлекать для этого материальные и организационные ресурсы[15].

Муниципальные образования имеют различную численность, административный статус и степень специализации своей экономической базы. Например, малые города с численностью населения до 100 тыс. человек в России составляют 85% всех городов страны. Они имеют городское хозяйство для своего жизнеобеспечения и выполнения определенных специальных функций. Эти функции различны для разных городов: промышленная, агропромышленная, рекреационная.

В основу государственной политики развития муниципальных образований положены нормативы: по доходам, по обеспеченности жилой площадью, по соблюдению льгот. К функциям муниципального менеджмента относят деятельность государственных и муниципальных служащих по поддержанию и развитию региональной социально-экономической системы.

Так, функция планирования, которую можно назвать базовой функцией в муниципальном менеджменте, позволяет определить параметры оптимального функционирования и развития МО как управляемого объекта и разработать модели его будущего состояния. Эта функция реализуется путем разработки целей и задач, ориентированных на поддержание жизненного уровня населения, условий его проживания, совершенствования и развития. В основе лежит концепция социально-экономического развития муниципального образования, охватывающая все стороны его жизни и составление прогноза на будущее. Муниципальное образование, реализуя

функцию планирования, определяет перспективные направления своей деятельности, распределяет имеющиеся ресурсы в соответствии с потребностями и выработанными приоритетами.

Для исполнения поставленных целей и задач проектируется организационная структура управления муниципальным образованием, определяется аппарат управления. Организация как функция муниципального менеджмента предполагает закрепление за той или иной должностной единицей достижение поставленной цели или задачи. Кроме того, исполнительный орган должен рационально построить работу с представительным органом—советом. Необходимо также эффективно организовать кадровую работу, так как роль кадров в системе муниципального управления чрезвычайно велика.

Правильно подобранный аппарат управления реализует функцию контроля, обеспечивает взаимодействие самого аппарата с предприятиями и учреждениями. Функция контроля дополняется функцией мотивации, которая обуславливает внутреннее стремление исполнителей действовать в соответствии с целями и задачами организации.

Мотивация как функция муниципального менеджмента имеет свои особенности. Зарботная плата в муниципальной службе сравнительно невелика и в последние годы не превышает средней зарботной платы в промышленности. Однако статус муниципального служащего - высокий, у него есть различные возможности и перспективы – завязать связи, полезные знакомства, бесплатно повысить свою квалификацию и профессиональный уровень (по законам государственной и муниципальной службы); муниципальные служащие имеют обязательное государственное страхование, хороший кабинет, у них есть возможность получения жилья, служебного транспорта.

Четкая организация деятельности государственных и муниципальных органов власти, налаженная схема контроля за реализацией основных

функций управления обеспечивают фундамент для принятия эффективных решений.

Принятие решения в системе государственной и муниципальной власти имеет свои особенности, так как принятый вариант решения должен быть не только эффективным, но и признаваться большинством населения, а также отвечать критериям легитимности и справедливости [15].

В настоящее время, когда много людей настроены по отношению к власти пассионарно, а развитие демократии привело к тому, что у людей есть возможности выразить руководителям свое мнение, у лиц, принимающих решение, возникает желание «угодить» населению и принять то решение, какое хочется жителям территории, а это практически всегда решение с сиюминутной выгодой. Доказать, что эффективность будет получена при каком-то отдаленном по времени решении, жителям муниципальных образований практически невозможно.

Если основными субъектами, готовящими и принимающими решения на государственном уровне, являются глава государства, правительство, законодательный орган власти, а также Конституционный и Верховный суды, то на муниципальном уровне главными инициаторами в принятии решений местного значения выступают представители основных ветвей власти муниципального образования. И именно они стоят очень близко к населению и очень зависимы от мнения народа.

Многие схемы принятия решений представительными органами власти прописаны в Конституции страны[1], уставах регионов и муниципальных образований. Уставами предусмотрены нормативные и ненормативные наименования актов. Нормативные акты называются постановлениями, ненормативные – распоряжениями.

Значительная роль в разработке и принятии решений отводится информатизации процесса управления, благодаря которой муниципальные власти имеют возможность оперативно обобщать информацию и повышать

эффективность использования управленческих технологий. Используемые в муниципальном управлении информационные технологии позволяют взаимодействовать со всеми заинтересованными структурами (даже теми, которые находятся в других городах и странах), упорядочивают процесс контроля.

На первое место в принятии управленческих решений выдвигаются ГИС- технологии. Местные органы власти, используя пакеты комплексных программ, разрабатывают и пополняют базу данных о состоянии зданий и сооружений, объектах инженерной инфраструктуры, транспортных коммуникациях, социально-экономической структуре населения. Отображение этих данных на электронных картах позволяет иметь пространственные изображения, организовывать постоянно действующий мониторинг состояния жилых домов и коммуникаций, что в конечном итоге способствует принятию эффективных решений, устанавливать приоритеты в исполнении бюджета и оптимизировать распределение средств.

Местные бюджеты разрабатываются и утверждаются в форме муниципальных правовых актов представительных органов местного самоуправления. Они предназначены для исполнения расходных обязательств муниципальных образований. В современной литературе по управлению понятие «местный бюджет» полностью тождественен понятию «бюджет муниципального образования».

К главным распорядителям местного бюджета относятся органы местного самоуправления. Главные администраторы доходов и источников финансирования дефицита бюджета муниципальных образований определяются решением о бюджете муниципального образования на очередной финансовый год. Администраторы доходов местного бюджета осуществляют контроль за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения в бюджет доходов, осуществляют учет по видам доходов, принимают решения о взыскании штрафов и пеней по

недоплаченным или просроченным суммам платежей или о возврате излишне уплаченных сумм налогов, штрафов и пеней [13].

Органы местного самоуправления не имеют права исполнять расходные обязательства, не предусмотренные бюджетом, привлекать доходные поступления и источники финансирования, не указанные в Бюджетном кодексе РФ. В местных бюджетах запрещены секретные, закрытые статьи. Бюджеты муниципальных образований должны быть полностью прозрачны и открыты для широкой общественности. К принятию новых расходных обязательств органы местного самоуправления должны подходить очень взвешенно.

Органы местного самоуправления имеют различные компетенции в области регулирования бюджетных отношений: сами устанавливают порядок составления и рассмотрения местного бюджета, устанавливают и исполняют расходные обязательства муниципального образования, определяют порядок предоставления межбюджетных трансфертов из местных бюджетов, осуществляют муниципальные заимствования, управляют муниципальным долгом [4, ст.9].

Органам местного самоуправления предоставлен ряд прав по формированию доходов местного бюджета. Представительные (законодательные) органы местного самоуправления вправе вводить местные налоги и сборы и вносить изменения и дополнения в налоговое законодательство представительных органов местного самоуправления о местных налогах и сборах [4, ст.64]

Также органы местного самоуправления вправе предоставлять налоговые кредиты, отсрочки и рассрочки по уплате налогов в местные бюджеты в пределах лимитов, определяемых органами местного самоуправления. Также они сами могут определять порядок предоставления отсрочек и рассрочек по уплате налогов в части сумм всех видов налогов (федеральных и региональных), поступающих в местные бюджеты.

Местные налоги и сборы, предусмотренные Налоговым кодексом РФ [3, раздел 3] и закрепленные за бюджетами муниципальных образований, приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Налоги, поступающие в бюджет муниципального образования

Налоги	Поступления в муниципальное образование, %
Федеральные налоги и сборы	
Налог на доходы физических лиц	15
Государственная пошлина (по месту регистрации, совершения юридически значимых действий, выдачи документов)	100
Специальные налоговые режимы	
Единый сельскохозяйственный налог	70
Единый налог на вмененный доход для отдельных видов деятельности	100
Региональные налоги и сборы-отсутствуют	
Местные налоги и сборы	
Земельный налог	100
Налог на имущество физических лиц	100

Материалы таблицы показывают, доходы местных бюджетов формируются за счет местных налогов и сборов; отчислений от федеральных и региональных налогов и сборов; от налогов, предусмотренных специальными налоговыми режимами; неналоговых доходов. В местные бюджеты зачисляется очень небольшая часть федеральных налогов: часть налогов на доходы физических лиц и полностью сборы за государственную пошлину. Из региональных налогов и сборов в местные бюджеты не поступает ничего. Есть поступления по специальным налоговым режимам и местные налоги.

В 2017 году в российском законодательстве были отражены произошедшие в разных сферах нашей жизни изменения. В числе новелл 2017 года право переходить на упрощенную систему налогообложения, если доход организации за 9 месяцев не превысит 112,5 млн. руб., а также лишение этого права тех, чей доход по итогам отчетного периода составит более 150 млн. руб. Ранее такие лимиты были установлены в размере 45 и 60 млн. руб. соответственно. Еще одна новелла: в 2017-2020 годах в федеральный бюджет будет отчисляться 3% от суммы налога на прибыль, 17% - в бюджет региона. Ранее аналогичная пропорция составляла 2% и 18% соответственно. Однако никаких новелл по росту отчислений налогов в местные бюджеты не было предусмотрено [24, с. 5].

Неналоговые доходы формируются из платы за аренду и продажу имущества, находящегося в муниципальной собственности; от платных услуг, оказываемых органами местного самоуправления; из штрафов полученных, конфискации; за счет прибыли муниципальных унитарных предприятий. Кроме того, местные бюджеты могут получать дотации и субсидии из бюджетов других уровней и внебюджетных фондов; перечисления от физических и юридических лиц.

Согласно ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [5, ст.5 и 6], полномочия органов местного самоуправления распространяются на такие сферы, как управление земельными ресурсами, социальная сфера, транспорт, жилищно-коммунальная сфера и вопросы безопасности, социально-бытовая сфера, экология, культура и информирование населения.

Муниципальное образование имеет полномочия обеспечить на своей территории оптимальное сочетание гражданских и политических интересов общества.

Характеристика основных направлений деятельности администрации муниципального образования представлены в таблице 2

Таблица 2 - Основные направления деятельности администрации муниципального образования (МО)

Направления деятельности	Характеристика
Земельные ресурсы	Земля—важнейший источник получения муниципального дохода. Доходная часть бюджета пополняется от сдачи земли в аренду. Муниципальные земли нельзя продать, так как они находятся в коллективной собственности граждан МО и нельзя допустить возможную утрату целостности городской территории в случае ее продажи частным землевладельцам
Транспорт	Значительная часть транспортных средств имеет несовершенные технико-экономические характеристики, что ухудшает городскую среду. Многие автомобильные дороги в плохом состоянии, наблюдаются дорожные пробки. Не хватает дорожных развязок, объездных путей, дублирующих дорог. Не очень хорошая организация работы муниципального пассажирского транспорта; недостатки в регулировании транспортных перемещений (размещение светофоров, строительство мостов, подземных переходов) и комплектовании парка муниципальных транспортных средств, а также поддержка их технического состояния; много проблем с компенсацией затрат на перевозку пассажиров.
Жизнеобеспечение и ЖКХ	К этой сфере относят жилищную сферу, водопроводно-канализационную, банно-прачечную, гостиничную, санитарно-защитную, коммунально-энергетическую, а также сферу благоустройства и озеленения. В систему жизнеобеспечения города входят: энерго-, газо- и теплоснабжение; водоснабжение; канализация; уборка мусора; обслуживание и ремонт жилых помещений; теле- и телефонная связь; лифтовая служба. Целью системы жизнеобеспечения города является бесперебойная работа всей инженерной инфраструктуры городской территории на основе строгой экономии.
Социальная сфера	В социальной сфере выделяют такие направления: уровень и качество социальной жизни, в том числе вопросы социальной помощи, безработица, миграционная политика, занятость; образование; здравоохранение; поддержание правопорядка, общественная безопасность и профилактика правонарушений; культурная политика. Ключевое направление развития социальной сферы на местном уровне—развитие образования—дошкольного, начального, основного и среднего общего образования. Предприятия здравоохранения на муниципальных территориях обычно представлены многопрофильными поликлиниками, учреждениями госсанэпиднадзора, муниципальными аптеками, частными медицинскими фирмами.
Состояние преступности и общественной безопасности	На местном уровне функции общественной безопасности выполняет управление внутренних дел, государственной автоинспекции, отделов вневедомственной охраны. Кроме этих организаций помощь в следственной и оперативной работе оказывают региональные отделы Федеральной службы безопасности, Отдела по борьбе с экономическими преступлениями, региональные отделения Министерства по ЧС

Направления деятельности	Характеристика
Культура	Организация выставок, концертов, праздничных мероприятий, содержание музеев, архивов принадлежит к компетенции местных органов власти и подчеркивает их социальную привлекательность.
Потребительский рынок	Обеспечивает территории муниципалитета продукцией или услугами. Основная задача управления потребительским рынком на уровне муниципалитета-обеспечение взаимодействия местных предпринимательских структур и муниципальной власти для достижения социальных стандартов удовлетворения населения товарами и услугами.
Экология	Актуальные экологические проблемы, имеющиеся в практике городского управления-уборка мусора и сбор твердых бытовых отходов, загрязнение городской среды, озеленение и благоустройство городской среды, шум и вибрация, скученность населения. Финансирование работ по ликвидации накопленного экологического ущерба осуществляется в рамках Государственной программы РФ «Охрана окружающей среды на 2012-2020 годы».

Одни направления деятельности реализуют доходные источники финансирования муниципальной политики (управление земельными ресурсами, потребительским рынком); другие – расходные (управление социальной сферой), хотя в долгосрочном плане такие расходы можно рассматривать как инвестиции в человеческий капитал. Третьи направления (управление жизнеобеспечением, транспортом) поддерживают баланс доходных и расходных операций в хозяйственной деятельности муниципалитета.

В социально - экономическом развитии муниципальных образований значительную роль играют местные бюджеты.

Органы власти муниципальных образований должны развивать собственные источники доходов. Для этого необходимо шире проявлять хозяйственную инициативу, добиваться извлечения платежей в бюджет при недостаточном объеме собственных доходов.

Только устойчивая финансовая база дает возможность муниципалитетам проявлять свою хозяйственную самостоятельность в социально-экономическом развитии территории, в частности, обеспечивать

развитие учреждений образования, медицинского обслуживания, культуры, жилищного фонда и дорожного хозяйства.

Государство с помощью межбюджетных отношений выравнивает уровни экономического и социального развития территорий. Для этого формируются и реализуются региональные программы экономического и социального развития; благоустройства сел и городов; развития и модернизации дорог.

При наличии финансовых средств органы муниципальной власти могут:

- пересматривать (увеличивать или уменьшать) нормативы финансовых затрат на оказание муниципальных услуг в школах, больницах, других учреждениях непроизводственной сферы;

- накапливать часть финансовых ресурсов для решения стратегических задач развития территории и приоритетных отраслей;

- формировать оптимальные пропорции в финансировании капитальных и текущих затрат, стимулировать эффективное использование материальных и трудовых ресурсов, развивать новые местные производства и промыслы.

Следует отметить, что собственником средств местного бюджета является не орган местной власти, а административно-территориальное образование. Органы власти и управления распоряжаются этой собственностью в пределах своей компетенции.

Формирование и исполнение местных бюджетов основано на принципах самостоятельности, государственной финансовой поддержки и гласности.

Задача органов самоуправления - развивать инициативу и самостоятельность граждан в решении вопросов социально-экономического развития территорий, охраны окружающей среды. Поэтому планирование

предстоящих расходов необходимо делать гласным, привлекать население к обсуждению проблем бюджетов по финансированию расходов.

## 1.2. Механизм разработки стратегии муниципального образования

Характерная черта современного менеджмента - усиление внимания к стратегическим вопросам управления. Это обусловлено влиянием ряда факторов, в частности, ускорением происходящих изменений в макросреде, усилением конкурентной борьбы за ресурсы, развитием информационного пространства, изменением роли человеческих ресурсов, широкой доступностью современных технологий, появлением новых запросов [11].

При этом усиление роли стратегического управления обусловлено необходимостью найти пути устойчивого развития муниципалитета в долгосрочном периоде.

Для деятельности муниципальных образований характерны кризисные явления. Управление территориями часто осуществляется при дефиците ресурсов (финансовых, кадровых или материальных) и очень часто при негативном отношении общественности к местному руководству.

Кризисные явления вынуждают муниципальные власти многие вопросы решать в оперативном режиме. Если у муниципалитета нет своевременно разработанной стратегии развития, можно получить отрицательные или низкие результаты по итогам своей деятельности. Это вызывается причинами:

- руководители имеют недостаточно информации о будущем;
- нет возможности объективно оценивать реальное положение;
- руководство чрезмерно ориентировано на решение текущих задач;
- руководители заинтересованы в сохранении существующего положения или рассматривают любое изменение курса развития как признание ошибочности предыдущих действий.

Если муниципальное образование не разрабатывает стратегию или принятая стратегия выполнена некачественно, инициировать разработку стратегии и дальнейших долгосрочных преобразований может приход нового руководителя.

Из рисунка 1 видно, что стратегический менеджмент как сложный управленческий процесс имеет три подхода.

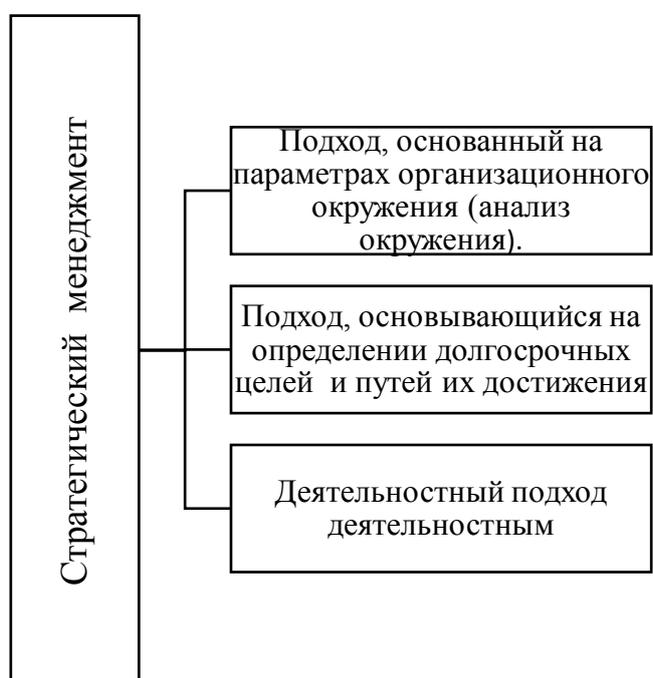


Рисунок 1 - Три подхода к стратегическому менеджменту

Охарактеризуем подход, основанный на параметрах организационного окружения. Выполняя анализ окружения, используют методы стратегического планирования. По мнению М.Портера, стратегический менеджмент является «процессом принятия решений, который объединяет

внутренние организационные возможности с угрозами и благоприятными возможностями, предоставляемые внешней средой» [12, с.12].

Второй подход основан на определении долгосрочных целей, задач и путей их достижения. Стратегический менеджмент ставит своей целью связать решения разного уровня и организовать их в соответствии с иерархией их важности для достижения организационных целей [12, с.13].

Деятельностный подход объединяет два предшествующих подхода. Его применение требует логического анализа ситуации при принятии решений для повышения устойчивости органов управления по отношению к меняющимся воздействиям внешней среды

Стратегические решения разрабатываются и контролируются на самом верхнем уровне управления. Для их разработки привлекают внешних и внутренних консультантов. Информацию для стратегического управления предоставляют ниже стоящие уровни. Оперативные решения принимаются на всех уровнях [12].

Все уровни решений тесно взаимосвязаны. Оперативные решения должны нацеливаться на выполнение стратегических целей. А стратегия должна формулироваться только в общих чертах.

При разработке стратегических планов на начальных этапах процесса следует выдвигать максимально возможное количество альтернатив. Это снижает степень риска ошибки планирования, которая может стоить дорого. Но чем больше альтернатив, тем больше работы и времени необходимо для их оценки. По сути дела, оценка вариантов – одна из самых ответственных и сложных задач стратегического менеджмента.

Чтобы разработать стратегию, необходимо подготовить большой объем различной информации из проверенных источников; причем материалы приводятся как по внешнему окружению, так и по внутренним процессам муниципального образования. Механизм формирования стратегии деятельности муниципального образования предполагает уделять особое

внимание анализу внешней среды. Подготовленные данные анализируют, выполняя экстраполяции тенденций развития факторов и процессов. Выполнение такого анализа требует не только знаний, но и большого опыта. Временной промежуток стратегического планирования обычно 3 - 5 лет.

Цель стратегического менеджмента—обязательно задействовать сильные стороны муниципального образования и своевременно компенсировать слабости. При разработке стратегии учитывают преимущества и угрозы, порождаемые внешним окружением. Эффективное стратегическое управление должно способствовать адаптации муниципального образования к происходящим изменениям, повысить его устойчивость по отношению к динамизму внешней среды [12].

Стратегия МО – это общественно согласованная концепция, в которой расставлены приоритеты на длительный период времени по осуществлению инвестиционной, социальной и экологической политики.

Под внешней средой понимают все факторы, которые находятся за пределами муниципального образования и могут на него воздействовать. Внешняя среда отличается высоким уровнем неопределенности.

Анализ внешней среды начинается со сбора информации о социальных, экономических, политических и технологических тенденциях в изменениях окружающей среды. Для этого можно назначить отдельных сотрудников или пригласить внешних консультантов. Собранную информацию необходимо оценить и разработать базовые показатели эффективности, а также порядок действий, чтобы не пропустить выявленные во время выполнения анализа возможности и угрозы. Например, анализ среды может определить возможный рост базовых ставок процента, и в результате ключевым показателем эффективности могло бы стать сокращение объемов заемных средств [12].

Основные факторы внешней среды представлены на рисунке 2.

Особое значение для руководителей муниципальных образований имеют политические и правовые факторы. Например, понимание проблем муниципалитета региональными властями, от которых зависит выделение субсидий. К политическим и правовым факторам, воздействующим на муниципальное образование, относят: изменения в налоговом законодательстве; расстановку политических сил; патентное



Рисунок 2 - Основные факторы внешней среды

законодательство; законодательство об охране окружающей среды, а также государственное регулирование; антимонопольное законодательство; денежно-кредитную политику; политические условия в иностранных государствах; размеры государственных бюджетов; отношения правительства с иностранными государствами [12].

Политические факторы определяют стабильность политической обстановки, количество, качество и содержание федеральных и региональных государственных программ, защиту государством интересов предпринимателей, значение различных партий и лоббистских групп, возможность правительства эффективно проводить в жизнь свою программу, ее поддержку общественностью.

К экономическим факторам относятся темпы экономического роста, динамика валового национального или регионального продукта, федеральный и региональный бюджет и его выполнение, доступность

ресурсов, объемы производства и торговли. Большое значение имеют: уровень и распределение доходов, расходы и сбережения населения, покупательная способность населения, уровень безработицы, уровень налогообложения, инфляция, процентная ставка, производительность труда, величина заработной платы.

Чтобы спрогнозировать будущую экономическую обстановку, используют различные методы - от индивидуальных экспертных заключений до сложных экономических моделей.

Социальные, культурные, демографические и географические факторы формируют стиль жизни, работы и потребления населения. Например, обеспокоенность западных потребителей состоянием окружающей среды привела к тому, что многие организации ответили применением перерабатываемой упаковки и отказом от использования в производстве хлористых фтороуглеводородов [12].

Во многих странах осуществляют отдельный сбор отходов (для этого необходимо воспитать бытовую культуру населения), практически полную переработку отходов. Например, в Германии перерабатывают даже новогодние ёлки, тепла от сжигания которых хватает на 3-4 дня обеспечения электричеством такого крупного города как Берлин.

Чтобы учесть значимые возможности со стороны социальных и культурных факторов и предупредить угрозы с их стороны, необходимо учитывать новые тенденции нашего времени: образованный потребитель, стареющее население, возросшее количество матерей-одиночек. Так, например, стареющее население (большой процент людей старше 55-60 лет) и рост продолжительности жизни означает благоприятные возможности роста служб социальной защиты, благотворительности, здравоохранения.

В социальной составляющей необходимо учитывать уровень социальной стабильности или взрывоопасности, характер социальных конфликтов. Демографическая составляющая характеризуется численностью

и половозрастным составом населения, уровнем и темпами рождаемости и смертности, плотностью населения и его миграцией, представлениями о семье.

Культурная составляющая должна учитывать изменение общественных ценностей и образа жизни, развитие субкультур, меняющийся стиль жизни. Так, возрастающий интерес к здоровому образу жизни предполагает поощрение создания новых спортивных групп, учреждений, проведение соревнований, массовых мероприятий на свежем воздухе, организацию зон для пробежек, велосипедных дорожек. Для промышленных предприятий это возможности роста объема выпуска спортивной одежды для разных возрастных категорий, спортивного оборудования и инвентаря, расширение линейки продуктов для здорового питания. В то же время такой подход несет угрозу табачным фабрикам, организациям общественного питания, где можно употреблять табак и алкоголь.

Влияние технологических факторов столь очевидно, что их считают основным двигателем производственного и социального прогресса. Появляются производства по выпуску роботов, компьютер вошел в повседневную жизнь, появились новые виды связи, транспорта, оружия. Ускоряются процессы генерирования новых идей, появляются новые методы продвижения товара к потребителю, новые способы рекламы, новые информационные системы. Технологические нововведения влияют на эффективность производств и могут вызвать сокращение работников. Появляются новые профессии, новые производства.

Изучение технологической составляющей внешнего окружения позволяет муниципальным образованиям не проглядеть «технологический рывок» на своей территории. Например, во многих городах уже давно функционирует служба «одного окна», где можно получить обязательные государственные услуги. Есть муниципалитеты, где эту службу только организуют. А есть и такие, где её нет даже в планах. А ведь принятые

государством решения направлены на сокращение сроков оказания услуг, уменьшение финансовых издержек и повышение комфорта при получении услуг. Эту важную для населения задачу безусловно надо выполнять.

Отметим, что сложность работы по формированию стратегии состоит в том, что руководители муниципального образования не всегда имеют достоверную информацию о тех факторах окружения, которые могут претерпеть изменения, а иногда это сделать просто невозможно. Высокая неопределенность факторов окружения повышает риск провала стратегии муниципалитета. Чтобы такого риска избежать, необходимо уделять большое внимание альтернативным стратегическим направлениям.

Стратегическая установка или миссия – главная и долгосрочная цель деятельности организации или муниципального образования. Причем миссию для муниципального образования, деятельность которого строго регламентирована сверху, определить достаточно трудно.

Сформулировать миссию необходимо, чтобы направить коллектив администрации и население города на достижение одной цели, иметь стандарт для распределения ресурсов, создать культуру органов муниципального управления, обеспечить своевременную трансформацию целей, эффективную рабочую структуру, создать систему взаимоувязанного планирования [12].

Производными от миссии являются цели и задачи.

Определение цели – это более конкретный, чем миссия, уровень принятия решений, требующий выработки соответствующих стратегических задач. Различают цели общие, разрабатываемые на долгосрочную перспективу для всего муниципалитета в целом, и цели специфические, устанавливаемые по основным видам и функциональным направлениям деятельности на основе общих целей [19].

Стратегия социально-экономического развития МО является основанием для получения субсидий из различных источников, так как

подобный документ обосновывает целевое расходование средств. Этот документ необходим для получения финансирования нужных МО объектов или проводимых мероприятий из регионального и федерального бюджета, например, строительство школы, бассейна.

Стратегическая цель определяет будущее качественное состояние системы на длительную перспективу, а тактические цели определяют будущее состояние отдельных подсистем, имеют качественное измерение, но время их достижения ограничено [10].

Чтобы цели приводили к эффективным решениям, а затем и действиям, они должны быть конкретными и измеримыми, а также ориентированными во времени. Различают долгосрочные цели (горизонт планирования пять лет и более), среднесрочные цели (от года до пяти) и краткосрочные (в пределах года). Средне- и краткосрочные цели вырабатываются для обеспечения долгосрочных целей.

Цели должны быть реалистическими. Если цели будут нереалистичными, то не будет стремления работников к успеху, ослабнет их мотивация, поскольку вознаграждение и повышение по службе в основном связаны с достижением цели. Кроме того, цели должны быть сопоставимыми и взаимно поддерживающими. Сопоставимость обусловлена системным характером стратегического планирования, а взаимоподдержка обеспечивается правильной разбивкой цели на подцели в рамках внутренней иерархии[10].

Специфика стратегии МО – обязательное включение населения в определение приоритетов социально-экономического развития территории формировании гражданского общества. Такой подход можно назвать гражданской экспертизой.

Применяемые методы разработки стратегии социально - экономического развития муниципального образования приведены в приложении А.

Органы местного самоуправления в своей деятельности эффективно должны сочетать эти методы

Для экономико-математического подхода необходимо проанализировать статистические данные о социально - экономическом развитии МО, планы и программы развития предприятий и организаций, действующих на территории МО, выявить наметившиеся тенденции, на основании чего выстраивать многофакторные экономико-математические модели.

Применяя социолого-коммуникативный подход, необходимо работать с населением, вовлекать руководителей городских организаций в процесс обсуждения проблем и перспектив развития МО.

Сценарный подход требует проведения качественного и количественного анализа возможных альтернатив развития МО, определения наиболее вероятных сценариев его развития.

Содержание работы над стратегией социально-экономического развития МО приведено в таблице 3.

Таблица 3 - Содержание работы над стратегией социально - экономического развития МО

Этапы работы	Характеристика этапа работы
Организационно-подготовительный этап	Разработка и утверждение структуры документа. Формирование группы исполнителей. Выделение денежных средств для оплаты специалистов и других расходов. Составление графика работы.
Формирование и анализ информационной базы	Сбор, систематизация и анализ статистических данных, прогнозных и программных документов по развитию МО, рассмотрение проектов, затрагивающих интересы города.
Разработка проекта концепции	Определяются приоритеты социально-экономического развития.

Экспертиза	Проверка обоснованности приоритетов и целей; соответствие концепции роли МО в региональной системе разделения труда; уточнение потребности в ресурсах и источников их покрытия. Проводится юридическая, экономическая, социальная и экологическая, общественная экспертиза концепции.
Согласование и утверждение концепции	Доработка проекта концепции по результатам экспертизы и общественного обсуждения, увязка решений с объемами ресурсов. Выполнение согласования с органами государственной власти субъекта РФ, природоохранными органами, министерствами. Затем концепцию утверждает представительный орган МО.

Окончательно документ «Стратегия социально - экономического развития МО» принимается к утверждению после обсуждения его с гражданами, представителями бизнеса и государственных предприятий.

Хотя многие МО имеют схожие проблемы, в каждом МО есть свои особенности (географические, природные, экономические). Поэтому работа по формированию стратегии социально - экономического развития индивидуальна и уникальна. В любом случае, муниципальное образование должно выстроить собственную стратегию развития, сориентированную на повышение благосостояния всех граждан, проживающих на этой территории.

## 2 Анализ стратегии социально - экономического развития муниципального образования г. Воркута

### 2.1. Организационно - экономическая характеристика муниципального образования

История Воркуты начинается с 1930 г., когда было открыто Воркутинское угольное месторождение. На базе шахтерских поселков в 1943 г. был образован город Воркута, ставший одним из центров угледобычи страны. Воркута-третий по величине город за северным полярным кругом. Самый восточный город Европы[29].

С 2009 г. Воркута включен в федеральный список моногородов России. Перед городским руководством поставлена задача о переходе на многоотраслевую структуру экономики, обеспечивающую гармоничное и устойчивое развитие экономики.

Муниципальное образование (МО) городского округа (ГО) «Воркута» было создано в 2006 г. В его состав включены такие административные территории: город республиканского значения Воркута; поселок городского типа (пгт) Воргашор; пгт Елецкий; пгт Комсомольский; пгт Северный; поселок сельского типа Сивомаскинский. Территория муниципального образования занимает 24400 км<sup>2</sup>. Численность жителей МО ГО «Воркута» за три года приведена в таблице 4.

Из данных таблицы видно, что численность постоянного населения МО ГО «Воркута» составляет 82953 человека. За три исследуемых года население снизилось на 5073 человек или на 5,8%. Это можно объяснить постоянным оттоком молодежи (на учебу), пенсионеров и инвалидов (по федеральной программе переселения жителей Крайнего севера в районы с более благоприятным климатом).

Таблица 4 - Численность населения МО ГО «Воркута» за 2014-2016 гг. (на конец года)

Показатели	2014 г., чел.	2015 г., чел.	2016 г., чел.	Отклонение 2016 г. 2014 г., чел., +/-	Темп роста, %
ГО «Воркута»	88026	84707	82953	-5073	94,2
в том числе					
-г. Воркута	64353	61638	60368	-3985	93,1
-пгт. Воргашор	11192	10876	10666	-526	95,3
-пгт.Елецкий	606	587	563	-43	92,9
-пгт.Комсомольский	878	797	751	-127	85,5
-пгт.Северный	8712	8636	8535	-177	98,0
-закрывающиеся поселки городского типа	1780	1676	1598	-182	89,8
-поселок сельского типа Сивомаскинский	505	497	472	-33	93,5

Уровень прожиточного минимума по Республике Коми в 2016 - 2017 гг. представлен в приложении Б.

Данные приложения показывают, что самый высокий уровень прожиточного минимума по Республике Коми в 2016-2017 гг. в северной зоне, к которой относится г. Воркута.

В таблице 5 приведены данные по удельному весу работников организаций и предприятий по видам экономической деятельности по МО ГО «Воркута» за 2014 - 2016 гг.

Данные таблицы показывают, что удельный вес работников, связанных с добычей полезных ископаемых за три года снизился с 20,6 % до 15,6%. Больше всего работников в отраслях транспорта и связи. За три года удельный вес работников этих отраслей вырос с 21,7% до 28,5%. Также в таблице отражаются возрастание доли работников в отрасли строительство. Из года в год снижается доля работников образования, здравоохранения, государственное управления, обеспечения военной безопасности.

Таблица 5 - Удельный вес работников организаций по видам экономической деятельности по МО ГО «Воркута» за 2014 - 2016 гг., %%

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение показателей 2016 от 2014 г., чел. +-
Всего	100,0	100,0	100,0	-
в том числе				
Сельское хозяйство	0,3	0,3	0,3	-
Добыча полезных ископаемых	20,6	18,9	15,6	-5,0
Обрабатывающие производства	2,6	2,7	2,8	0,2
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	7,1	6,8	5,7	-1,4
Строительство	3,6	7,9	9,8	6,2
Оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	1,3	1,2	1,1	-0,2
Гостиницы и рестораны	0,6	0,5	0,5	-0,1
Транспорт и связь	21,7	23,2	28,5	6,8
Финансовая деятельность	1,0	1,0	1,0	-
Операция с недвижимым имуществом	5,3	4,9	4,4	-0,9
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование	10,3	9,8	8,5	-1,8
Образование	11,7	10,4	9,8	-1,9
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	10,5	9,2	9,0	-1,5
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	3,4	3,2	3,0	-0,4

МО ГО «Воркута» возглавляют глава городского округа и руководитель администрации. От четкой налаженности механизмов управления городским округом зависит нормальная и благополучная жизнь всего его населения, его дальнейшее развитие. Одна из главных ролей в этом направлении принадлежит депутатскому корпусу, которые образуют Совет

города, возглавляемый избранным из числа депутатов главой городского округа. Совет представляют 24 депутата от различных политических партий. В МО ГО «Воркута» по мере снижения количества депутатов это – «Единая Россия», «Справедливая Россия», ЛДПР, КПРФ (один депутат). Депутаты, принадлежащие к одной партии, организованы во фракции, в которых есть руководитель и его заместитель.

В Совете депутатов созданы 4 постоянные комиссии, которые имеют утвержденные полномочия: по бюджету, налогам, экономическим вопросам и муниципальной собственности; по законности, местному самоуправлению и депутатской этике; по социальным вопросам; по городскому хозяйству.

В Президиум Совета города входят глава городского округа, его заместитель, секретарь и руководители фракции.

У назначаемого руководителя администрации МО ГО «Воркута (депутаты только утверждают его кандидатуру) – три заместителя (рисунок 3).

Руководителю администрации непосредственно подчиняются Управление делами правовое Управление, а также отделы: организационный, мобилизационный, отдел кадров и кадровой политики, отдел информационный технологий.

Первому заместителю руководителя администрации по финансово-экономическим вопросам подчинены управления: финансовое, экономики, образования и культуры, а также отделы: муниципального заказа, развития потребительского рынка, бухгалтерия, молодежной и социальной политики.

Вопросами социальной политики занимается первый заместитель руководителя администрации с 1 сентября 2016 года.

Первому заместителю руководителя администрации по имущественным вопросам подчиняется Комитет по управлению муниципальным имуществом, отдел по учету и распределению жилья, отделы по работе с территориями (Воргашор, Комсомольский, Северный,

Елецкий, Сивомаскинский), а также с 1 сентября 2016 года – Управление физической культуры и спорта.



Рисунок 3 - Структура руководства администрации МО

Заместителю руководителя администрации по вопросам жилищно-коммунального хозяйства подчиняется Управление городского хозяйства и благоустройства, Управление архитектуры и хозяйственный отдел.

В МО ГО «Воркута» действует около 1200 юридических лиц. Градообразующим предприятием города является акционерное общество (АО) по добыче угля «Воркутауголь», входящее в холдинг «Северсталь». Основной вид выпускаемой продукции - концентрат коксующегося угля.

В АО «Воркутауголь» действуют структурные подразделения - шахты «Северная», «Воркутинская», «Комсомольская», «Заполярная», «Воргашорская», угольный разрез «Юнь-Ягинский», другие предприятия.

Взаимодействие органов местного самоуправления и АО «Воркутауголь» осуществляется в форме Соглашения о социальном партнерстве в соответствии с которым АО «Воркутауголь» ежегодно выделяет на социальные проекты 20 млн. руб.

Основную долю малых и средних предприятий составляют предприятия, занятые в сфере торговли и бытового обслуживания населения – 56,3% от общего их числа, в сфере операций с недвижимым имуществом зарегистрировано 9,6% предприятий, в сфере транспорта и связи - 15,3%. Строительством занято 3,7% от общего числа малых и средних предприятий, прочими коммунальными, социальными и персональными услугами - 15,1%. В приложении В приведена диаграмма, отражающая структуру малого и среднего бизнеса г. Воркута.

В целом в сфере малого и среднего предпринимательства занято 4200 человек. Ситуацию в малом бизнесе нельзя назвать развитием. По годовым итогам работы в 2016 году малые и средние предприятия произвели товаров и услуг меньше, чем в 2015-м. Количество индивидуальных предпринимателей в городе из года в год снижается. Эти сложившиеся тенденции можно отметить как негативные для развития Воркуты. Администрация города к развитию малого бизнеса оказывает недостаточное внимание.

Социально-экономическое развитие МО ГО «Воркута» зависит от обеспеченности финансами. Главным финансовым инструментом для достижения развития города и показателей эффективности служит бюджет. Исполнение бюджета МО ГО «Воркута» приведено в таблице 6.

Бюджет города МО ГО «Воркута», представленный в миллиардах, составил в 2014 году 3,8 млрд. руб., в 2016 году – 3,5 млрд. руб., в 2016 году – 3,3 млрд. руб.

В 2014 году в МО ГО «Воркута» был профицит бюджета, то есть доходы превышали расходы.

Дефицит бюджета в 2015 и 2016 гг. возник за счет снижения поступлений налогов дохода на физических лиц - наиболее значимого налогового дохода.

Таблица 6 - Исполнение бюджета МО ГО «Воркута» за 2014 - 2016 гг. (тыс. руб.)

Показатель	2014 год	2015 год	Отклонение, +/-	2016 год	Отклонение, +/-
Доходы	3796718,1	3477793,8	-318924,3	3283066,9	-194731,9
Расходы	3692191,2	3478047,9	-214143,3	3285386,4	-192661,5
Профицит (+) дефицит (-)	+104526,9	-254,1	+104272,8	-2319,5	-2573,6

Доходы МО ГО «Воркута» в 2016 году снизились по сравнению с 2014 годом на 13,5% (3283066,9: 3796718,1 100%). Расходы благодаря режиму жесткой экономии тоже снизились, поэтому дефицит бюджета - незначительный. Эта тенденция отражена на диаграмме (приложение Г).

Источниками внутреннего финансирования дефицитов бюджета МО ГО «Воркута» являются кредиты кредитных организаций и бюджетные кредиты бюджетной системы РФ.

Основные характеристики доходной части бюджета МО ГО «Воркута» на 2017 год и на 2018 год приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Проект бюджета МО ГО «Воркута» на 2017 - 2018 гг., тыс. руб.

Показатель	2016 год	2017 год - план	Отклонение , +/-	2018 год - план	Отклонение, +/-
Доходы	3283066,9	2665147,3	-617919,6	2603556,8	-61590,5
в том числе					
Налоговые и неналоговые доходы	965085,3	954787,2	-10298,1	964806,7	-10019,5
Безвозмездные поступления	2317981,6	1710360,1	-607621,5	1638750,1	-71610,0

Данные таблицы показывают, что доходная часть бюджета МО ГО «Воркута» снижается и в 2017 году, и в 2018 году. Происходит снижение как объема безвозмездных поступлений, так и налоговых и неналоговых доходов

Структура доходов бюджета МО ГО «Воркута» на 2017 - 2018 гг. представлена на рисунке 4.



Рисунок 4. - Структура проекта бюджета МО ГО «Воркута» на 2017 - 2018 гг.

МО ГО «Воркута» в прошлом «заполярная кочегарка» страны, в результате проводимой в 90-е гг. XX века реструктуризации «потеряла» много угольных предприятий, население города и поселков сократилось более, чем в два раза.

В последнее время у города и горожан появились перспективы – Воркута вошла в проект новой редакции госпрограммы «Социально - экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации на период до 2020 года и дальнейшую перспективу». Можно сказать, что город

возвращает себе свой статус – становится саморазвивающейся поселенческой социально-экономической системой, которая концентрирует финансовые, трудовые, транспортные и производительные ресурсы.

## 2.2. Оценка стратегии социально-экономического развития муниципального образования

Выступая на первом пленарном заседании XII международного инвестиционного форума "Сочи-2013" премьер-министр РФ Д. А. Медведев отметил влияние экономического развития территорий на качество жизни. Он призвал не тратить деньги на неэффективные проекты и учреждения.

Его поддержали в Республике Коми. Главная идея стратегии республики такова: богатейшие ресурсы Республики Коми должны служить росту благосостояния ее жителей, экономика должна быть социально ориентированной и способствовать повышению качества жизни населения. В интервью ТАСС на Международном арктическом форуме, состоявшемся 29 марта 2017 года, полномочный представитель президента в Северо-Западном федеральном округе Н. Цуканов сообщил, что Воркута, как одна из опорных зон Арктики, нуждается в отдельной программе развития для обеспечения достойной жизни людей и ведения бизнеса.

В МО ГО «Воркута» разработан документ «Приоритеты, цели и задачи социально - экономического развития МО ГО «Воркута» до 2030 года». В этом документе сформулирована миссия МО ГО «Воркута»: «Воркута – стратегический форпост освоения Арктики на Европейском Севере России, промышленный центр Печорского угольного бассейна, город современного и безопасного проживания в суровых условиях Крайнего Севера». В документе установлены приоритеты экономического и социального развития Воркуты:

эффективное управление ресурсным потенциалом МО ГО «Воркута», улучшение условий для развития малого и среднего предпринимательства, улучшение жилищных условий граждан и повышение степени благоустройства, повышение доступности и качества государственных и муниципальных услуг для населения, обеспеченность безопасности жизнедеятельности человека.

Главной целью экономического и социального развития МО ГО «Воркута» является повышение уровня жизни населения, промышленное и технологическое развитие городского округа на основе баланса интересов населения, бизнеса и власти. Задачи (подцели) по реализации главной цели социально-экономического развития городского округа, определены по четырем блокам (приложение Д).

Стратегические цели и задачи увязаны с муниципальными программами.

В анализируемом документе представлены ожидаемые результаты реализации целей в чрезвычайно общем виде, например, повышение инвестиционной привлекательности города, рост количества малых и средних предприятий, снижение уровня износа жилого фонда, улучшение качества водоснабжения города, состояния автомобильных дорог. Это не подкреплено конкретными расчетами. Поэтому ожидаемые результаты реализации рассматриваемого документа носят не убедительный, а скорее декларативный характер. Так, в документе указано, что население Воркуты к 2030 году составит 49755 человек, а заработная плата значительно возрастет. Ответственность за осуществление стратегии возложена на соответствующие структурные подразделения администрации города и соответствующих заместителей.

В стратегии перечислены инвестиционные проекты-драйверы развития МО ГО «Воркута», часть из них выполнена, часть – уже отклонена, часть – приостановлена. Есть проекты, связанные со строительством новых шахт. Администрация города в них заинтересована, но она не может влиять

или ускорять этот процесс. Хотелось бы включить в стратегию проекты, которые по силам выполнить муниципалитету, или местным предпринимателям. Также в стратегии не рассмотрен вопрос о повышении эффективности действующих муниципальных унитарных предприятий.

В целом стратегия развития города не может привлечь инвесторов и не способствует развитию личной инициативы. Хотя, безусловно, дает определенную уверенность в потенциальных возможностях Воркуты.

Оценим сильные и слабые стороны муниципалитета по отношению к возможностям и угрозам внешней среды. Это как раз и определяет наличие стратегических перспектив и возможность их реализации. Понятно, что при этом будут возникать препятствия (угрозы), которые необходимо преодолевать. Администрации города должна будет переориентировать методы управления развитием муниципального образования на уже достигнутые результаты – это внутренние факторы; на изучение ограничений, накладываемых внешней рыночной средой, т.е. внешних факторов.

Оценка сильных и слабых сторон социально - экономического развития МО ГО "Воркута" приведена в приложении Е.

Выполненный анализ показывает, что слабых сторон у МО ГО "Воркута" больше, чем сильных. Серьезную проблему среди перечисленных слабых сторон представляют суровые климатические условия. Длительная полярная ночь и холод делают любое обрабатывающее производство невыгодным (большой расход тепла, электроэнергии, выплаты работникам районного коэффициента и северных надбавок, ограниченный и дорогой вывоз промышленной продукции), хотя в городе простаивает большое количество неиспользуемых промышленных площадей, земельных ресурсов. Усложняет положение и отсутствие автомобильного сообщения с другими регионами России. Население города стареет, растет число пенсионеров.

Большинство работающих имеют невысокие, а то и низкие доходы. Все это обуславливает низкую инвестиционную привлекательность города.

Многие управленческие вопросы решаются неэффективно под давлением населения. Например, жители поселков напрямую мешают оптимизировать коммунальную инфраструктуру, даже на перспективном поселке Воргашор есть многоквартирные дома, где проживает всего 2-3 семьи, но переезжать в другую аналогичную квартиру они наотрез отказываются. Приходится не только производить коммунальное обслуживание, но и дорогу чистить. Таким образом руководителей буквально заставляют осуществлять непроизводительные расходы, тратить средства неэффективно.

В городе есть и сильные стороны. Это наличие промышленных запасов угля и разнообразных полезных ископаемых (кварц-каолиновое сырьё, базальт, карбонатные породы, облицовочный и строительный камень, глина, опока, песок, песчано-гравийная смесь, баритовое месторождение, медные, медно-серебряные и свинцовые руды). В городе можно организовать туризм – как внутренний для школьников и молодежи, так и въездной - историей Воркуты, уникальной природой интересуются многие. Но для развития туризма тоже необходимы инвестиции, расширение числа гостиниц, строительство охотничьих домиков (для экстремального туризма), специальные вездеходы и снегокаты для передвижения туристов. Также необходимо разработать и утвердить стандарты безопасности.

В марте этого года у города появилась возможность получить современную, отвечающую всем требованиям безопасности, хоккейную площадку. Воркута приняла участие в общероссийском конкурсе по реконструкции и модернизации старых хоккейных коробок.

В 2017 году регионам будет выделено 20 млрд рублей на благоустройство, в том числе и в моногородах. В Воркуте вопросами благоустройства города, поселков, сохранения исторического центра города,

озеленением необходимо заниматься. Надо как можно скорее решить вопрос с полигоном твердых бытовых отходов, так как производственная мощность действующего полигона себя исчерпала.

Оценка возможностей и угроз социально - экономического развития МО ГО "Воркута" выполнена в таблице 8.

Таблица 8 - Оценка возможностей и угроз социально - экономического развития МО ГО "Воркута"

Возможности	Угрозы
Воркутинская опорная зона вошла в проект новой редакции госпрограммы «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации на период до 2020 года и дальнейшую перспективу». В перспективе федеральное финансирование промышленных и социальных объектов.	Увеличение финансовой нагрузки на экономически активную часть населения в связи с увеличением доли нетрудоспособного населения
Включение МО ГО «Воркута» в «Программу о развитии моногородов»	Сокращение числа рабочих мест на предприятиях города в связи со снижением добычи угля и сокращением численности населения, сокращением числа малых предприятий, индивидуальных предпринимателей
Перспективы создания в МО ГО «Воркута» территории опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР)	Сокращение числа рабочих мест на предприятиях города в связи с модернизацией производства
Софинансирование Комплексного инвестиционного плана модернизации моногорода Воркута	Отсутствие роста заработной платы при росте цен на продукцию и услуги
Политическая стабильность в городе	Социальная напряженность в связи с недостаточностью предоставления сертификатов для переселения из районов Крайнего Севера
Заключение соглашения с АО «Воркутауголь» о социальном партнерстве	Несоответствие стратегических планов собственников крупных промышленных предприятий интересам экономического развития муниципального образования
Люди, равнодушные к родному городу	Высокая себестоимость производства на севере
Осуществление целевых городских программ по модернизации ЖКХ	Снижение качества питьевой воды вследствие недостаточного уровня ее очистки

Применение форм государственно-частного партнёрства для обновления комплекса сетей и сооружений коммунальной структуры территории	Проблемы в коммунальной городской инфраструктуре (высокая изношенность водовода, водопроводных и канализационных сетей, насосных станций и очистных сооружений)
Участие в президентском проекте «Формирование комфортной городской среды»	Необходимость увеличения объемов работ по озеленению города
Участие города в выставках, ярмарках, соревнованиях, сотрудничестве с другими городами, районами	Снижение уровня кадрового потенциала вследствие снижения качества среднего и высшего профессионального образования
Наличие спроса на туризм	Увеличение количества авиационных рейсов
Участие города в федеральных и региональных программах по образованию, культуре, здравоохранению и социальному обеспечению	Замораживание и отсутствие модернизации спортивных сооружений в связи с недостаточностью местного бюджета
Обеспечение доступа населения МО ГО «Воркута» к российским и мировым культурным центрам с помощью средств массовой информации и телекоммуникаций (сеть Интернет)	Снижение материально-технического обеспечения и обветшание объектов культуры в связи с недостаточностью бюджетного финансирования
Готовность жителей получать платные услуги по образованию детей и взрослых- музыка, изобразительное искусство, иные творческие занятия	Неравные условия конкуренции в сфере профессионального образования (особенно высшего) с крупными городами
Рост готовности населения получать платные услуги в области физической культуры и спорта	Снижение интереса населения к чтению книг в связи с развитием альтернативных источников получения информации (телевидение, Интернет)
Хорошего качества квартиры стоят от 60 тыс. руб. до 400 тыс. руб.	Дисбаланс между спросом и предложением рабочей силы на рынке труда вследствие несоответствия профессионально-квалификационной структуры кадров потребностям экономики

Данные таблицы показывают, что возможности и угрозы МО ГО «Воркута» совпадают по количеству. Необходимо продолжить работу по сокращению количества угроз. В то же время город должен реализовать свои возможности, которые необходимо нацелить на улучшение качества жизни населения, сохранения значимости крупного промышленного города, расположенного на Крайнем Севере, для экономики России.

### 3 Разработка рекомендаций по формированию стратегии социально - экономического развития муниципального образования г. Воркута

#### 3.1. Предложения по формированию стратегии социально - экономического развития муниципального образования

Решением вопросов развития Воркуты занимаются руководители самого высокого уровня. Есть поручение Президента страны – обеспечить населению Воркуты максимально качественные и комфортные условия проживания.

Главная проблема города – неуклонное снижение численности населения. Молодежь, как правило, ориентирована родителями на отъезд. Население Воркуты стареет. Ветеранам Воркуты, в ней проживающим, требуется современная медицинская помощь. При этом в городе сокращается число медицинских учреждений, недостаточно современной медицинской аппаратуры, не хватает специалистов-медиков. Эта причина называется в числе тех, что ухудшает качество жизни жителей Воркуты, снижает продолжительность их жизни. Людям, живущим на Крайнем севере, требуется хорошее свежее питание, а всё продовольствие в Воркуте привозное, в том числе и молочные продукты. Мясные продукты поступают в замороженном виде. Овощи и фрукты из-за длительного нахождения в пути отправляют незрелыми, а по дороге они теряют товарный вид. Кроме того, пенсионерам Воркуты нужны хорошие дороги, скверы и парки для прогулок. В Воркуте в воздухе недостаточно кислорода, поэтому нужны зеленые насаждения.

Развитие Воркуты будет способствовать более активному переселению ветеранов. В Воркуте, городе с арктическим климатом, должны жить молодые, здоровые люди. Для этого необходимо развивать производство. В стратегии должна быть отражена задача, стоящая перед городскими

властями, развивать предпринимательство, делать город из года в год привлекательнее для инвесторов, работать над его транспортной доступностью.

Стратегия развития МО ГО «Воркута» должна быть встроена в стратегии более высоких уровней, то есть в стратегию Российской Федерации и стратегию Республики Коми; при этом необходимо сделать все возможное для обеспечения качества жизни, проживающих в этом городе, добиться четкой и эффективной работы всех предприятий, обеспечивающих жизнедеятельность города, развивать малый бизнес.

Развитие Воркуты связано с реализацией проекта госпрограммы развития Арктической зоны, а также «Программы о развитии моногородов». Налоговые преференции привлекут многих инвесторов.

Следует сохранить действующие производства, развивать их, поддерживать новые перспективные проекты.

В город уже приходят новые инвесторы. Так, нефтяная компания Shell получила лицензию на право пользования недрами с целью поисков и оценки месторождений углеводородного сырья в пределах Воркутинского района.

В стратегию следует включить создание производственного бизнеса на территории Воркуты по тем проектам, которые уже разработаны. Это предприятия по изготовлению и реализации полуфабрикатов, производству топливных брикетов из промышленных отходов обогащения угля. Также есть проекты организации сервисного центра по обслуживанию горно - шахтного оборудования, цеха по розливу воды, предприятия по выращиванию растений, сортировочного комплекса по отбору вторичного сырья, строительство торгово-развлекательного центра. Если эти проекты будут реализованы, то в экономику города вольются 1,5 млрд. руб. инвестиций.

Перечисленные стратегические мероприятия показывают реальность перспектив развития города.

В числе предложений можно рассмотреть необходимость улучшения железнодорожного сообщения, особенно если региональные власти откажутся от строительства автодороги Воркута-Ухта, которое включено в действующую стратегию. Многие вопросы горожане могут решить только в столице республики – городе Сыктывкаре. Расстояние от Воркуты до Сыктывкара – 930 км, время в пути поездом с пересадкой на станции Микунь. занимает более суток. В то же время пассажиропоток в этом направлении все время растет.

В стратегии МО ГО «Воркута» Воркуте предусмотрено развитие туризма, однако этому направлению развития не уделяется достаточно внимания. Многие жители республики хотели бы побывать в Воркуте, но не каждый хочет испытывать при этом дискомфорт в дороге. Можно сказать, что туризм – вполне перспективная отрасль. Разрабатываются проекты новых объектов инфраструктуры, прокладываются и сертифицируются новые маршруты. В планах города строительство туристического комплекса «Долина Иван-Чая», благоустройство пяти особо охраняемых памятников природы; строительство туристических домиков в Мескашоре; обустройство базы отдыха «Южный». Планируется развитие природного и горного туризма, для чего требуется развитие инфраструктуры персональных маяков и строительства базовых станций слежения для туристов

В работе предлагается такое направление развития туризма: посещение полигона «Шахта», который можно воспроизвести в старой отработанной шахте. Можно будет проводить познавательные экскурсии для школьников, например, спуск в шахту. В старых шахтах можно восстановить историческую картину добычи угля в военное время или сразу после войны. Это история развития промышленности, но одновременно это и воспитание любви к Отчизне, патриотизма. Многим школьникам и студентам средних и высших учебных заведений, трудящейся молодежи это может оказаться интересным.

В соответствии со стратегией городу необходимо решать экологические проблемы. Планируется обустройство существующего полигона твердых бытовых отходов (ТБО) в соответствии с нормативными экологическими требованиями, а затем строительство нового полигона ТБО. Цель этих направлений деятельности – создание благоприятной и комфортной среды для проживания населения.

Проблема строительства нового полигона – актуальна для горожан, в городе надо решать экологические проблемы. Для решения этого вопроса есть альтернативные варианты: строить новый полигон, ничего не меняя в технологии сбора и захоронения отходов или строить новый полигон, оборудованный линией по переработке отходов и организовав отдельный сбор отходов по городу. Для внедрения процедуры раздельного сбора отходов необходимо не только переустройство площадок с мусорными баками, модернизация самих баков, но и согласие горожан на подобное инновационное для обывателя действие, которое к тому же будет сопровождаться ростом тарифов на сбор твердых бытовых отходов.

Кроме того, городу необходимо организовать отдельный сбор и утилизацию опасных отходов: градусников, лампочек, отработанных элементов питания. Для осуществления этого процесса необходимо приобрести специальное оборудование.

Поддержание окружающей среды чистой и благоприятной для здоровья также будет влиять на привлечение инвестиций, а значит и на создание новых рабочих мест в городе.

Чтобы развить малый и средний бизнес, предлагается выполнять независимый анализ деятельности муниципальных унитарных предприятий (МУП). Известно, что МУПы не заинтересованы в получении прибыли, не работают над сокращением расходов, численности, руководители устанавливают себе чрезмерную заработную плату. По сути, используя муниципальное имущество, руководители МУП стараются ничего не платить

собственнику – муниципалитету, хотя платежи от прибыли муниципальных унитарных предприятий – один из источников пополнения городского бюджета. От повышения эффективности деятельности МУП напрямую зависит экономическое развитие муниципального образования. В этом заинтересовано и государство, так как повышение эффективности производства в масштабах национальной экономики ведет к более рациональному использованию ресурсов, количество которых ограничено, повышению качества жизни населения.

Перед аналитиками муниципального образования необходимо поставить задачу – при выполнении анализа не только оценивать эффективность работы предприятия и использование средств, но и рекомендовать мероприятия с целью возможного роста прибыли, устанавливать возможность диверсификации производства.

Предлагается провести опрос жителей города: развитие каких видов малого бизнеса они хотели бы видеть в городе. Жители города наверняка имеют немало идей, как улучшить качество жизни воркутинцев, а администрация покажет свою способность принимать и реализовывать нестандартные управленческие решения, демонстрируя инновационный, демократический подход в управлении. Эффективная и практическая управленческая деятельность, нацеленная на человека, позволит добиться значительных и устойчивых результатов. Для достижения таких результатов требуется политическая воля и стратегическое мышление.

Именно местная власть способна мобилизовать «невидимые» с высоты федеральных органов местные ресурсы - финансовые, природные, человеческие, географические. При этом именно местная власть напрямую связана с населением, поэтому является важнейшей опорой социальной и политической стабильности. Неэффективность этого уровня власти непосредственно ощущается гражданами, что побуждает их к переносу ответственности за локальные трудности на всю систему власти в целом. В

то же время реальные позитивные результаты работы местного самоуправления укрепляют доверие к власти и к государству.

Чтобы у населения возникло доверие к местной администрации, необходимо сократить аппарат администрации, так как количество чиновников вызывает раздражение у населения, тем более, что их количество не снижается никогда при том, что численность жителей МО ГО «Воркута» сокращается, сокращается количество поселков, экономических субъектов, количество предпринимателей. При этом рабочее место каждого работника администрации оборудовано компьютером, Интернетом, современной офисной техникой. В то же время следует отметить, что специалистов, требующихся для выполнения экономического анализа деятельности МУП, в администрации нет. В Управлении экономики администрации также нет отдела или группы, которые постоянно занимались бы разработкой стратегии, выполняли бы SWOT-анализ.

Основная задача местной власти - наращивать доходную часть бюджета, создавать в городе климат, способствующий этому, а также сокращать расходы, начиная с администрации города. Администрации следует наращивать объем собственных доходов в местном бюджете, а для этого необходимо бороться за то, чтобы жители Воркуты получали «белую» зарплату, с которой уплачиваются подоходные налоги, отчисления во внебюджетные фонды, жители платили своевременно коммунальные платежи (а долг неплательщиков из года в год растет, что оказывает негативное влияние на деятельность предприятий жилищно-коммунального хозяйства), работать над повышением прибыльности муниципальных предприятий, которые должны эффективно использовать государственную и муниципальную собственность. Необходимо ввести режим жесткой экономии по всем статьям затрат; оценивать результативность каждого работающего сотрудника администрации и муниципальных унитарных предприятий.

Для того, чтобы привлекать в город с не самыми легкими условиями проживания специалистов, а также, чтобы пополнять казну, городу предлагается создавать в городе фонд арендуемого жилья. Вот, например, при привлечении врачей для работы в город постоянно возникает вопрос их проживания. Из-за необходимости приобретать жилье врачи не едут в Воркуту на работу. А если будет возможность сразу предоставить им квартиру, вопрос будет решаться иначе. Получаемый эффект - улучшение медицинского обслуживания населения. Наличие такого жилья привлечет и инвесторов, которым не надо будет решать вопрос проживания для работников. Создавать такой фонд можно постепенно, тем более, что жилье в Воркуте стоит недорого (приблизительно 15 тыс. руб. за 1 кв. метр). Чтобы создать фонд арендуемого жилья нужны средства, которые можно получить в виде беспроцентных кредитов из федерального или регионального бюджета. Возвращать эти средства будут из стоимости аренды, а в дальнейшем эти средства будут пополнять доходную часть городского бюджета.

Чтобы обеспечить качество жизни населения города, необходимо пересмотреть архитектурный облик города. В городе много брошенных предприятий (по окраинам), есть недостроенные дома. Даже на центральной улице Ленина много лет стоит выгоревший изнутри и полуразрушенный плавательный бассейн. Вопрос о сносе этого здания уже даже не поднимается. Но можно его хотя бы замаскировать специальной тканью.

Необходимо еще до сноса зданий решать вопрос эстетики: украшать улицу баннерами, на территориях снесенных зданий устраивать скверики, детские площадки. Для более эффективной работы архитектурного отдела можно предложить разработать стратегию пространственного развития города Воркуты, с учетом закрывающихся неперспективных поселков, закрытых предприятий и снесенных зданий, направленную на улучшение делового климата, внутренней конкуренции и улучшения качества жизни населения. Реализация этого документа должна способствовать проведению

тех преобразований, которые нацелены на: повышение эффективности муниципального управления; совершенствование городской инфраструктуры.

Предложения по совершенствованию стратегии социально - экономического развития МО ГО «Воркута» сведены в таблицу 9.

Таблица 9 – Свод предложений по совершенствованию стратегии социально - экономического развития МО ГО «Воркута»

Предложения	Содержание	Сроки реализации	Исполнитель
Разработать стратегию пространственного развития города	Необходимо улучшить архитектурный облик города. Для принятия правильных решений необходимо профессиональное обоснование облика города.	Январь 2018 года	Главный архитектор города
Добиваться преференций по налогам для предприятий Крайнего севера	Налоговые преференции будут привлекать инвесторов	2017-2025 гг.	Член Совета Федерации от Республики Коми
Совершенствовать железнодорожное сообщение	Улучшится качество жизни населения	2018 -2019 гг.	Руководитель администрации
Развитие туризма.	Помимо принятых мероприятий, необходимо разработать экскурсии в старые шахты, устроить там полигон для демонстрации туристам.	2017-2030 гг.	Управление физической культуры и спорта
Строительство нового полигона твердых бытовых отходов	Необходимо разработать бизнес-проект и определить стоимость оборудования для переработки отходов. Также необходимо вести работу по подготовке населения	2017-2025 гг.	Зам. руководителя администрации по вопросам жилищно-коммунального хозяйства

	к разделному сбору ТБО.		
Организация отдельного сбора опасных отходов, в том числе ртутьсодержащих	Необходимо приобрести оборудование для утилизации опасных отходов	2017-2018 гг.	Зам. руководителя администрации по вопросам жилищно-коммунального хозяйства
Выполнение анализа деятельности муниципальных унитарных предприятий	Необходимо заниматься этой деятельностью профессионально и постоянно по времени. Работать над диверсификацией деятельности унитарных предприятий	2017-2030 гг.	Первый заместитель руководителя администрации по финансово-экономическим вопросам. Начальник Управления экономики.
Провести опрос жителей города с целью выяснения потребностей населения по улучшению качества жизни	Местная власть покажет умение принимать управленческие решения с целью удовлетворить потребности горожан.	До января 2018 года	Первый заместитель руководителя администрации по финансово-экономическим вопросам.
Увеличивать доходную часть городского бюджета	Контроль за тем, чтобы жители получали «белую» зарплату. Усилить контроль за оплатой коммунальных услуг. Работать над повышением прибыльности МУП.	2017-2030 гг.	Первый заместитель руководителя администрации по финансово-экономическим вопросам. Начальник финансового управления. Начальник Управления экономики.

Решение социальных проблем позволит превратить Заполярье в регион России, полностью интегрированным в жизнь страны.

### 3.2. Оценка предложений по формированию стратегии социально-экономического развития муниципального образования

Формирование стратегии социально-экономического развития МО ГО «Воркута» должно быть направлено на рост эффективности. Уровень эффективности - важнейший показатель развития экономики. Помимо экономической, выделяют социально-экономическую эффективность, которая может выражаться качеством жизни населения, ощущением хорошей жизни. Для муниципального образования социально-экономическая эффективность предложений может быть решающим фактором их реализации. Эффективность деятельности администрации города включает в себя также эффективность использования финансовых ресурсов и возможностей, так как выделение средств для развития муниципалитета из регионального бюджета, или приход крупных инвесторов напрямую зависит от эффективной работы администрации.

Социальные результаты характеризуют условия жизни населения, поэтому отражают развитие муниципального образования. По сути они отражают приоритетность человеческого фактора в развитии экономики города. Следует учитывать, что на практике реализация предложений по формированию стратегии, приносящие социальный эффект, по показателям экономической эффективности в краткосрочном периоде являются убыточными.

В муниципальном образовании оценить экономическую эффективность зачастую невозможно из-за чрезвычайно сложного их измерения, наличием у муниципального образования свойств адаптации и саморегулирования к изменяющимся условиям, вероятностным характером деятельности, отсутствием однозначного количественного отображения связи между качеством управления и экономическими результатами.

Для работы по определению перспективных направлений города предлагается создать отдел стратегического планирования, который войдет в состав Управления экономики, подчиненного первому заместителю руководителя администрации по финансово-экономическим вопросам. Организационная структура МО ГО «Воркута» останется без изменения, изменения произойдут внутри Управления экономики

Определим состав, численность и фонд оплаты труда для сотрудников отдела стратегического планирования (таблица 10).

Таблица 10 - Годовой фонд оплаты труда сотрудников отдела стратегического планирования

Должность	Оклад, руб.	Стимулирующие выплаты, руб.	Районный коэффициент, руб.	Северные надбавки, руб.	Месячный фонд оплаты труда, руб.	Итого за год, тыс. руб.
А	1	2	3	4	5	6
Начальник отдела	19400	23280	25608	34144	102432	х
Заместитель начальника отдела	15600	18720	20592	27456	82368	х
Ведущий специалист по стратегическому планированию	10800	12960	14256	19008	57024	х
Ведущий специалист по экономическому анализу	10800	12960	14256	19008	57024	х
Итого	х	х	х	х	298848	3586,2

Приведенные размеры окладов сотрудников отдела соответствует штатному расписанию администрации МО ГО «Воркута». Стимулирующие выплаты сотрудникам осуществляются за интенсивную работу и за качество работы. Размер их может достигать до 200% по каждому направлению. Для

расчета в таблице приняты размеры стимулирующих выплат по 60% по двум направлениям.

$$\text{Гр. 2} = \text{Гр.1} \cdot 60\% : 100\% + \text{гр.1} \cdot 60\% : 100\%. (\text{Гр.1} + \text{гр.2}) \cdot 60\% : 100\%.$$

Районный коэффициент в Воркутинском районе единый для всех и составляет 60%. К окладу, стимулирующим, премиальным и другим выплатам. Таким образом, рассчитаем значение районного коэффициента (графа 3).

$$\text{Гр. 3} = (\text{Гр.1} + \text{гр.2}) \cdot 60\% : 100\%.$$

Северные надбавки у разных людей могут различаться, так как это зависит от количества лет, прожитых работником на севере. Для расчета принимается 80%. (максимальные надбавки). Рассчитаем величину северных надбавок для работников отдела стратегического планирования (графа 4).

$$\text{Гр.4} = (\text{Гр.1} + \text{гр.2}) \cdot 80\% : 100\%.$$

Итоговое значение годового фонда оплаты труда сотрудников отдела стратегического планирования определяется умножением месячного фонда оплаты труда на 12 (мес.).

$$298848 \text{ руб.} \cdot 12 = 3586176 \text{ руб.} \approx 3587,2 \text{ тыс. руб.}$$

Общий расход на содержание предлагаемого отдела стратегического планирования МО ГО «Воркута» составит всего 3,6 млн. руб., но окажет позитивное воздействие на управленческий процесс администрации города в том случае, если перед отделом будут правильно поставлены задачи и если сотрудниками в этот отдел будут приняты высокопрофессиональные и компетентные специалисты.

Рассчитаем эффективность тех мероприятий, которые предлагаются в работе по совершенствованию стратегии социально-экономического развития города Воркуты. Помимо экономического эффекта, мероприятия могут носить социальный, психологический и организационный характер.

Оценка предложения по совершенствованию стратегии социально - экономического развития МО ГО «Воркута» дана в таблице 11.

Таблица 11 - Оценка основных предложений по совершенствованию стратегии социально - экономического развития МО ГО «Воркута»

Мероприятие	Результаты	Эффект	Вид эффекта
Выполнение анализа деятельности муниципальных унитарных предприятий. Рекомендации по сокращению непроизводительных расходов, снижению затрат, росту рентабельности, диверсификации производства.	Увеличение доходной часть городского бюджета на 33 млн. руб.	Рост доходов от использования имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности. Уже в 2018 году можно получить дополнительно 33 млн. руб. собственных доходов.	Экономический
Развитие туризма, организация новых маршрутов	Увеличение доходов городского бюджета. Появление новых рабочих мест в туристической отрасли, и в сфере обслуживания и развлечений	Рост доходной части бюджета в перспективе	Организационно-экономический
Разработать стратегию пространственного развития города	Улучшится архитектурный облик города.	Улучшение качества жизни населения	Социальный

Рост доходов от использования имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности, возможен, по мнению многих экспертов, работающих в администрации города, до 30%. В 2016 году доходы от использования имущества составили 109228,6 тыс. руб. Тогда можно рассчитать прирост доходов от использования муниципального имущества после реализации предложений:

$$109228,6 \text{ тыс. руб.} \cdot 30\% = 32768,6 \text{ тыс. руб.} \approx 33 \text{ млн. руб.}$$

Коэффициент бюджетной результативности (Кбр), рассчитанный до и после реализации предложений, отражает эффективность принятых управленческих решений. Рассчитывается коэффициент как отношение налоговых и неналоговых доходов местного бюджета к численности населения, проживающего на территории муниципалитета. Данные для расчета этого показателя приведены в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ коэффициента бюджетной результативности МО ГО «Воркута»

Наименование	2016 год (отчет)	2017 год (план)	2018 год (прогноз)	Отклонение 2018 г. (прогноз) от 2016 г.
Доходы местного бюджета, тыс. руб.	3283066,9	2665147,3	2603556,8	-679510,1
Налоги и неналоговые доходы местного бюджета, тыс. руб.	965085,3	954787,2	964806,7	-278,6
Население городского округа, чел.	82953	77880	72800	-10153
Коэффициент бюджетной результативности (Кбр)	11,60	12,26	13,25	1,65
Налоги и неналоговые доходы местного бюджета после реализации мероприятий, тыс. руб.	965085,3	954787,2	997575,3	32721,4
Коэффициент бюджетной результативности после реализации мероприятий (Кбр. меропр.)	11,60	12,26	13,70	2,10

Данные таблицы показывают, что после реализации одного только мероприятия, имеющего экономический эффект, коэффициент бюджетной результативности возрос на 0,45 (2,10-1,60) по сравнению с прогнозным, что является позитивным результатом.

Руководители муниципального образования должны использовать все возможности для того, чтобы обеспечить рост собственных доходов муниципалитета. Инструментом достижения этой цели является профессионально разработанная стратегия социально-экономического развития МО ГО «Воркута» и её реализация.

## Заключение

Заполярный город Воркута имеет крупные запасы различных полезных ископаемых (уголь, бокситы, бариты, золото). Это развитый промышленный город, градообразующим предприятием которого является акционерное общество по добыче угля «Воркутауголь», входящее в холдинг «Северсталь». Всего в МО ГО «Воркута» действует около 1200 юридических лиц.

Муниципальное образование (МО) городского округа (ГО) «Воркута» было создано в 2006 г. В его состав включены город республиканского значения Воркута, 8 поселков городского типа, 5 поселков сельского типа и 2 деревни. На территории муниципального образования проживает 83 тыс. человек. Демографическая ситуация в городе характеризуется снижением количества проживающего населения.

Руководство МО ГО «Воркута» осуществляют глава городского округа и руководитель администрации, а также депутатский корпус, общественные организации.

Бюджет МО ГО «Воркута» - дефицитный, хотя дефицит бюджета незначительный. Снизить дефицит бюджета в 2016 году позволил режим жесткой экономии всех расходов.

Развитие МО ГО «Воркута» осуществляется в соответствии со стратегическим документом «Приоритеты, цели и задачи социально - экономического развития МО ГО «Воркута» до 2030 года» и утвержденной миссией, которая звучит так: «Воркута – стратегический форпост освоения Арктики на Европейском Севере России, промышленный центр Печорского угольного бассейна, город современного и безопасного проживания в суровых условиях Крайнего Севера». Главные приоритеты экономического и социального развития Воркуты - это эффективное управление ресурсным потенциалом МО ГО «Воркута», улучшение условий для развития малого и среднего предпринимательства, улучшение жилищных условий граждан и

повышение степени благоустройства, повышение доступности и качества государственных и муниципальных услуг для населения, обеспеченность безопасности жизнедеятельности человека.

Задачей экономического и социального развития МО ГО «Воркута» является повышение уровня жизни населения при промышленном и технологическом развитии на основе баланса интересов населения, бизнеса и власти. Администрации МО ГО «Воркута» организует деятельность муниципалитета соблюдая баланс интересов, поэтому роль стратегического менеджмента в управлении возрастает.

Работа администрации города Воркуты затруднена тем, что в городе и в поселках много заброшенных производств, на поселках нет предприятий, на которых можно было бы работать. Администрации города приходится постоянно заниматься вопросами переселения жителей полупустых поселков в другие поселки или город, что встречает сопротивление населения. В МО ГО «Воркута» много ветхого и аварийного жилья, брошенного отслужившего срок и недостроенного жилья.

К проблемам МО ГО «Воркута» следует отнести монопрофильность, отсутствие автомобильного сообщения с другими городами, сужение сферы малого предпринимательства, разбитые городские дороги, отсутствие достаточного количества техники для уборки города от снега, расчистки улиц, недостаточно транспортных средств общественного пользования, некомплектованность специалистами системы здравоохранения. Все это обусловлено как недостатком средств в городе, так и недостаточно эффективным управлением, что обусловлено давлением на администрацию населения. Например, количество жителей поселка Советский менее 100 человек. Уже несколько лет они не платят за коммунальное обслуживание, потребление электроэнергии, при этом не соглашаются на предлагаемое им жилье в городе, требуя жилищные сертификаты на приобретение жилья за пределами города, которые выделяют по федеральной программе, по

утвержденной правительством Республики Коми очереди, то есть которая находится вне зоны компетенции администрации города. Несколько лет администрация несет непроизводительные расходы по содержанию поселка Советский. Приходится чистить дорогу на Советский, дворы, содержать аптечный киоск и небольшой магазин, вывозить мусор и осуществлять другое обслуживание поселка. Аналогичная ситуация на поселках Комсомольский и Заполярный.

В то же время органы муниципальной власти делают многое для решения городских проблем, внимание к проблемам Воркуты проявляют и федеральные власти. Есть поручение Президента страны – обеспечить населению Воркуты максимально качественные и комфортные условия проживания.

Выполненный SWOT - анализ показывает наличие у МО ГО «Воркута» стратегических перспектив и возможность их реализации. Хотя у МО ГО «Воркута» много слабых сторон, но есть и сильные стороны, преимущества, чем надо пользоваться. Так, Воркутинская опорная зона вошла в проект новой редакции госпрограммы «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации на период до 2020 года и дальнейшую перспективу», есть перспективы создания в МО ГО «Воркута» территории опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР).

В работе сделаны предложения по формированию стратегии социально-экономического развития МО ГО «Воркута». Основное – сделать работу по формированию стратегии постоянной, для чего предлагается создать отдел стратегического планирования. Расходы на оплату сотрудников отдела стратегического планирования в год составят всего 3,6 млн. руб., причем средства для этого можно высвободить после проведения аттестации работников администрации, нацеленной на выявление неэффективных сотрудников. Также к работе по развитию города необходимо привлекать активную часть населения, руководителей

предприятий, организаций и учреждений. Следует заниматься повышением эффективности деятельности муниципальных унитарных предприятий. Очень актуальный вопрос для города - улучшение экологической обстановки, где главное осуществить строительство нового полигона для сбора, хранения и утилизации отходов. МО ГО «Воркута» необходимо найти источники для пополнения доходной части бюджета. Особое внимание следует уделить разработке стратегии пространственного развития города, а также организации в городе фонда арендуемого жилья.

В работе выполнена оценка и определен эффект основных мероприятий по совершенствованию стратегии социально-экономического развития МО ГО «Воркута», выполнен сравнительный анализ коэффициента бюджетной результативности. Коэффициент бюджетной результативности после реализации одного только из предложенных мероприятий возрос на 0,45 по сравнению с прогнозным и отразил, что муниципалитет, реализуя продуманную стратегию социально-экономического развития, может оказывать существенное влияние на формирование доходной части местного бюджета и достигать поставленной цели - улучшения качества жизни населения

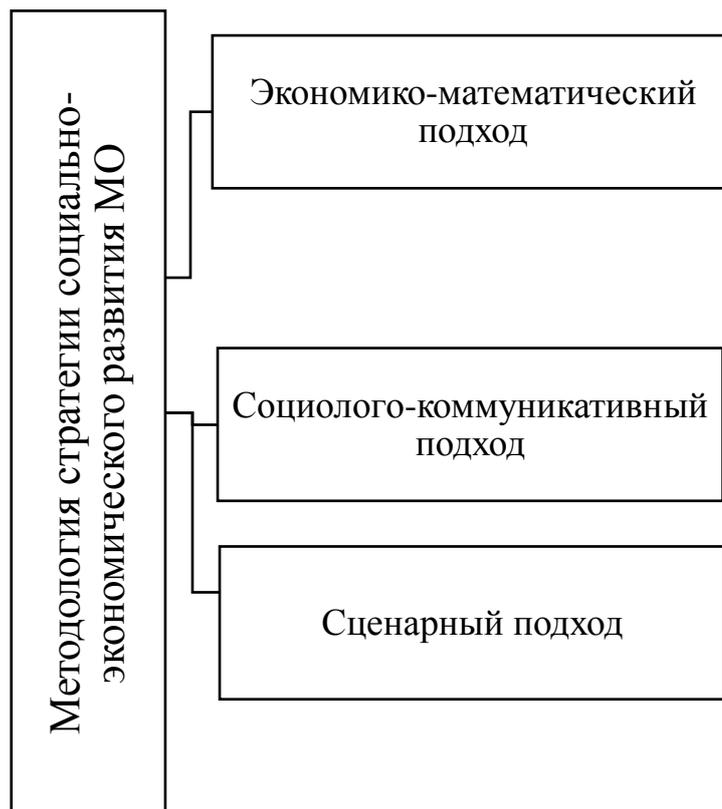
Цели и задачи, поставленные в бакалаврской работе, выполнены.

## Список используемой литературы

1. Конституция Российской Федерации
2. Гражданский кодекс Российской Федерации
3. Налоговый кодекс Российской Федерации
4. Бюджетный кодекс Российской Федерации
5. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями)
6. Федеральный закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации")
7. Бабун Р.В. Организация местного самоуправления. - М.:КноРус, 2010.- 222с.
8. Баринов В.А. Стратегический менеджмент / В.А. Баринов, В.Л.Харченко. - М.:ИНФРА-М, 2005.-237 с.
9. Друкер. П. Рынок:Как выйти в лидеры.-М.:Прогресс,1992.
10. Егоршин А.П. Основы менеджмента. - М.:ИНФРА - М, 2015.-350 с.
11. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент. - М.:Экономистъ, 2005.-416 с.
12. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент/ А.Т.Зуб.-М.:Издательство Юрайт, 2013.-375 с.
13. Курченко, Л.Ф. Бюджетная система Российской Федерации: субфедеральный и местный уровни/Л.Ф Курченко. - М.:Издательско - торговая корпорация «Дашков и К<sup>О</sup>»,2012 г.-252 с.
14. Нешиной А.С. Бюджетная система Российской Федерации/ А.С. Нешиной.-М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>О</sup>», 2008.-308 с.
15. Рой О.М. Система государственного и муниципального управления/О.М. Рой.- СПб:Питер, 2009.-368 с.

- 16.Ряховская А.Н. Роль государственных программ в развитии моногородов/Монография/ А.Н. Ряховская, С.Е.Кован, О.Г.Крюкова.- М.:Магистр, 2014.-272 с.
- 17.Савкина Р.В. Организация предпринимательской деятельности/Р.В. Савкина, Е.Г.Мальцева. - М.:КноРус,2014.-211с.
- 18.Стратегический менеджмент/Под ред. А.Петрова. - СПб:Питер,2012.- 400 с.
- 19.Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. - СПб:Питер, 2007.-240 с.
- 20.Экономика предприятия/А.П. Гарнов, Е.А. Хлевная, А.В. Мыльник; Под ред. А.П. Гарнова.-М.:Издательство Юрайт, 2016.-303 с.
21. Бармашов В. Новый этап развития муниципалитетов//Регион, №1, 2015 г.С.6
- 22.Лукашов В.В., Овчинникова О.П. Методика оценки результативности управления муниципальным развитием и кадровое обеспечение муниципального управления//Выпуск №1(32), февраль 2015/Электронная версия журнала «Вопросы управления»
- 23.Лякишева В.Г. Особенности реализации муниципальной реформы в городском округе/ Выпуск №1(11), июль 2015/Электронная версия журнала «Муниципальная экономика и управление»
- 24.Новеллы-2017: что изменилось в российских законах в новом году//«Заполярье», №1, 13 января 2017 года. С.5
- 25.КомиОнлайн
- 26.vorkuta-online.ru. 2016
- 27.Информационный портал администрации МО ГО «Воркута
- 28.Заполярка-онлайн РФ–информационный портал редакции газеты «Заполярье»
- 29.Материалы из Википедии
- 30.<http://region.prsovetnik.ru>

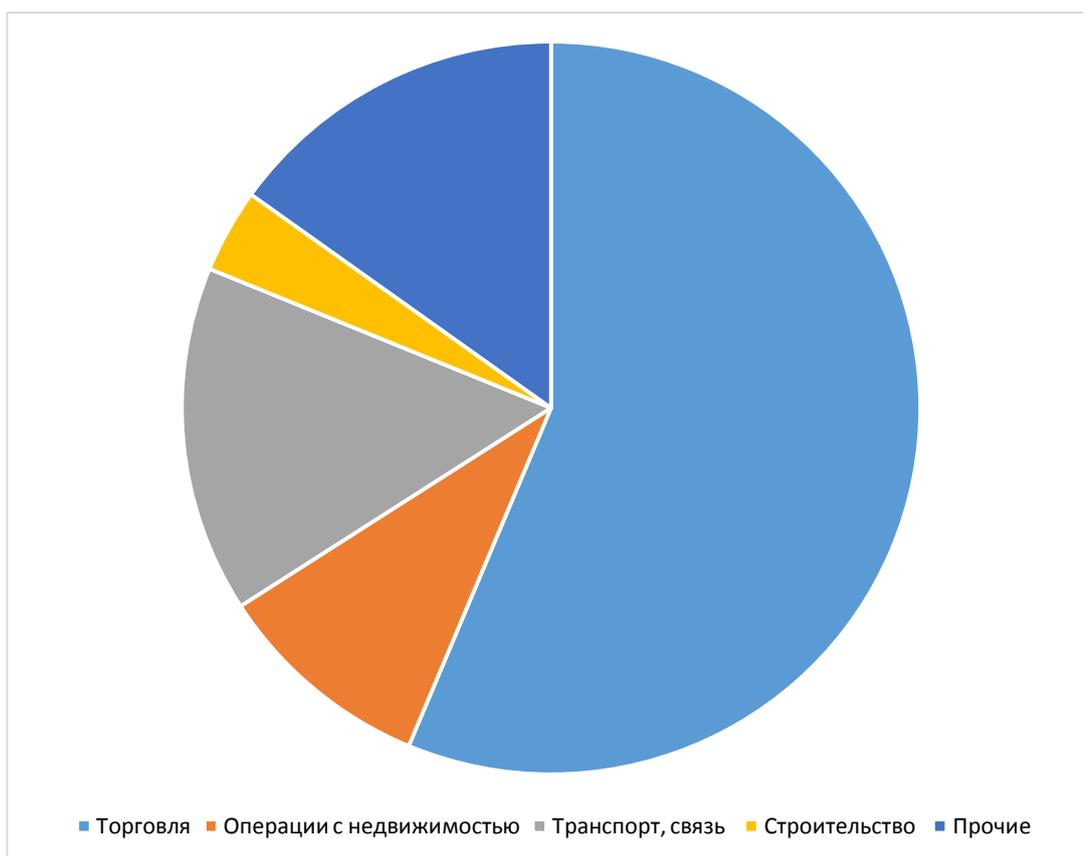
Методология разработки стратегии социально-экономического развития муниципального образования



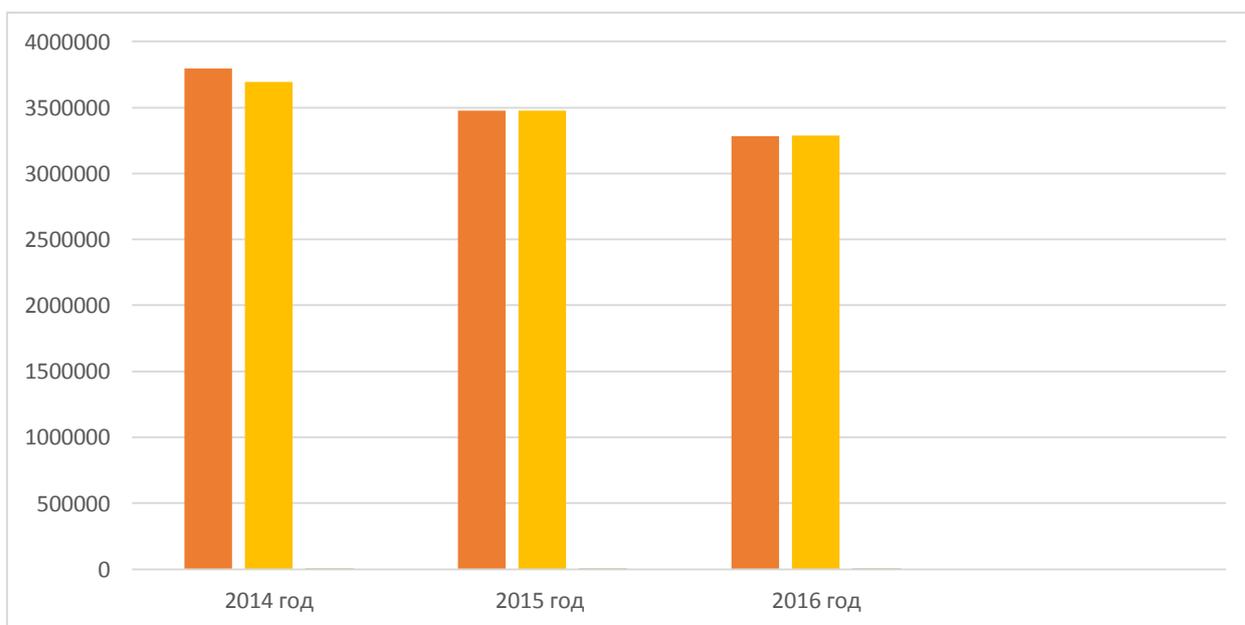
Уровень прожиточного минимума по Республике Коми в 2016-2017 гг.

Группы населения	В среднем по Коми	Природно-климатические зоны	
		Северная зона (Воркута, Инта, Печора, Усинск, Ижемский и Усть- Цилемский районы)	Южные зоны (все остальные муниципалитеты республики)
Все население	12128	13618	11596
В том числе			
-трудоспособное население	12914	14273	12452
-пенсионеры	9827	10882	9636
-дети	12336	14351	11510

Структура малого и среднего бизнеса МО ГО «Воркута»



Исполнение бюджета МО ГО «Воркута» за 2014 - 2016 гг.



Цели и задачи, поставленные для достижения главной цели по развитию МО ГО «Воркута».

Блок	Цель	Задачи (подцели)
Экономическое развитие	Содействие росту экономической активности	Создание условий для развития экономики на территории; повышение качества жизни населения, повышение энергетической эффективности экономики, оптимизация бюджетных расходов на оплату коммунальных ресурсов
Социальное развитие;	Повышение качества и доступности услуг социальной сферы	Развитие культурного потенциала; повышение доступности, качества и эффективности системы образования с учетом потребностей граждан, общества и государства; совершенствование системы физической культуры и спорта; обеспечение условий для повышения социальной защищенности граждан.
Развитие системы муниципального управления	Повышение эффективности и качества муниципального управления	Повышение уровня открытости и прозрачности деятельности администрации МО; совершенствование системы предоставления муниципальных услуг, в том числе в электронном виде; создание условий для повышения эффективности и прозрачности управления муниципальными финансами и муниципальным имуществом; создание и развитие эффективной системы кадрового обеспечения органов местного самоуправления МО ГО «Воркута»; совершенствование системы мер противодействия коррупции в МО ГО «Воркута».
Обеспечение безопасности жизнедеятельности населения	Повышение уровня безопасности жизнедеятельности населения в МО ГО «Воркута».	Предупреждение чрезвычайных ситуаций мирного и военного времени, противодействие терроризму и экстремизму; укрепление общественного порядка и безопасности на территории; обеспечение первичных мер пожарной безопасности и проведение мероприятий по безопасности людей на водных объектах; формирование благоприятной окружающей среды; обеспечение экологической безопасности населения.

Оценка сильных и слабых сторон социально - экономического развития МО  
ГО "Воркута"

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие железнодорожного и авиасообщения	Отсутствие автомобильного сообщения Воркуты с другими регионами страны
Наличие промышленных запасов угля и других полезных ископаемых	Высокая степень износа материально-технической базы всех сфер жизнедеятельности
Наличие памятников природы, не имеющих мировых аналогов	Отсутствие нужного количества гостиниц для проживания туристов, специального безопасного транспорта
Уникальное историческое наследие	Тема ГУЛАГа очень тяжело воспринимается людьми старшего возраста. Молодые люди этим вопросом совсем не интересуются. В городе не сохранились здания, построенные при ГУЛАГе
Возможности для развития экстремального туризма	Пока не разработаны стандарты безопасности для такого вида туризма.
Заинтересованность администрации города в улучшении инвестиционного климата	Пассивность части граждан
Использование современных информационных технологий и связи	Недостаточный уровень обеспеченности населения доступом к сети Интернет
Сеть общеобразовательных и дошкольных учреждений. Отсутствие дефицита мест в учреждениях детского образовательного учреждения	Устаревшая материально-техническая база учреждений образования
Наличие филиалов вузов, техникумов, профессиональных училищ	Снижение количества учащихся в учреждениях среднего и высшего профессионального образования
Наличие филиалов вузов, техникумов, профессиональных училищ	Снижение количества учащихся в учреждениях среднего и высшего профессионального образования
Наличие лечебно-профилактических учреждений	Недостаточное количество квалифицированного врачебного и среднего медицинского персонала
Наличие объектов культуры и спорта	Неразвитая материально-техническая база объектов культуры
Относительно низкая арендная плата за использование земли	Низкие доходы населения
Развитый малый бизнес	Не развит малый бизнес в сфере производства, только торговля и сфера услуг
Наличие свободной рабочей силы	Отставание профессионального уровня части

	населения от современных требований работодателей.
Наличие филиалов банков	Отсутствие банков, осуществляющих инвестиционную деятельность, инвесторов, деловых центров
Наличие муниципальных целевых и ведомственных программ	Высокие входные барьеры в республиканские и федеральные программы экономического развития
	Отток молодежи МО ГО «Воркута» в крупные города в силу экономических причин и престижных мотивов
	Суровые климатические условия, длительная полярная ночь, арктический климат
	Отсутствие сельского хозяйства
	Отсутствие системы привлечения инвестиций
	Дотационный бюджет
	В городе практически не развито капитальное строительство
	Большая доля ветхого жилья
	Низкое качество услуг ЖКХ
	Высокая стоимость услуг ЖКХ по отношению к низким доходам населения
	Сложность привлечения средств собственников жилых помещений для выполнения капитального ремонта дома
	Недостаточность финансирования федеральной программы переселения граждан из района Крайнего Севера
	Большая протяженность коммуникаций, что приводит к большим эксплуатационным потерям
	Низкий уровень установленного прожиточного уровня
	Криминогенность
	Монопрофильность
	Низкая инвестиционная привлекательность
	Отсутствие системы привлечения инвестиций
	Изменение возрастной структуры населения города в сторону преобладания людей преклонного возраста
	Недостаточный объем резервов мощности систем электроснабжения, водоснабжения и водоотведения
	Высокая степень износа тепловых сетей
	Высокая актуальность проблемы переработки отходов