ТИПОЛОГИЯ СТРАТЕГИЙ ДЕПРЕССИВНОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ГОРОД СМОЛЕНСК»)

Кузавко А. С.

кандидат экономических наук, доцент кафедры управления, Смоленский государственный университет (Россия), 214006, Россия, г. Смоленск, ул. Пржевальского д.4, akuzavko@rambler.ru

УДК 332.1(1-2)
ББК 65.042(2Рос-4Смо)

Цель: разработка типологий стратегий развития депрессивного муниципального образования, которые возможно реализовать в текущих экономических условиях нестационарной экономики.

Методы: на основании проведённого анализа и изучения опыта развития депрессивных муниципальных образований эвристически формулируются сценарии развития экономики города Смоленска. Сопоставляя альтернативные сценарии развития в экономической и социальной сферах, выделяются возможные варианты стратегий муниципального образования.

Результаты: Для каждой разработанной стратегии приводиться характеристика. Представляется пример выбора альтернативы и стратегии развития депрессивного муниципального образования. В статье предпринимается попытка показать возможность формулирования чёткой стратегии развития депрессивного муниципального образования для достижения целей государственного управления на конкретной территории.

Научная новизна: выявлены возможные сценарии развития депрессивного муниципального образования, разработана типология стратегий развития депрессивных муниципальных образований.

Ключевые слова: стратегия, муниципальное образование, SWOT-анализ, типология стратегий муниципального образования.

TYPOLOGY OF STRATEGIES OF DEPRESSIVE MUNICIPALITY (ON THE EXAMPLE OF MUNICIPAL FORMATION «SMOLENSK CITY»)

Kuzavko A. S.

Candidate of Science (Economics), Associate Professor of the Management department, Smolensk State University (Russia), 4 Przhevalsky str., Smolensk, Russia, 214006, akuzavko@rambler.ru

Purpose. To develop typologies of development strategies of a depressive municipal formation, which may be realized in the current economic conditions of unsteady economy.

Methods. On the basis of the conducted analysis and study of development experiences of depressive municipalities the author heuristically formulated development scenarios of the economy of the city of Smolensk. Comparing alternative development scenarios in the economic and social spheres, the author identified optional strategies of a municipal formation.

Results. The author gives a characteristic for each developed strategy. Example of selection of an alternatives and development strategy of a depressive is brought. In the article, the author tries to show an ability to formulate a clear strategy for the development of a depressive municipal entity in order to achieve the objectives of public administration in a specific territory.

Scientific novelty: Possible development scenarios of a depressed municipality are identified, a typology of development strategies for the depressed municipalities are developed.

Key words: strategy, municipal formation, SWOT analysis, typology of strategies of a municipality.

© Кузавко А. С., 2017

Кузавко А. С.

Введение и постановка проблемы

Необходимость и порядок стратегического планирования в Российской Федерации определены Федеральным законом от 28.06.2014 N 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Анализ данного нормативного документа позволяет определить три уровня стратегий, которые могут быть разработаны в Российской Федерации. На первом главном уровне разрабатывается Стратегия социально-экономического развития Российской Федерации, на основании которой разрабатывается Стратегия социально-экономического развития субъекта Российской Федерации. И последний уровень стратегического планирования основывается на разработке Стратегии социально-экономического развития муниципального образования. При этом стратегия муниципального образования не является обязательной, а разрабатывается и принимается в соответствии с решением местных органов власти.

Вопросу значимости наличия стратегии социально-экономического развития у муниципальных образований посвящено множество научных трудов и работ. Весомый вклад в изучение вопросов стратегического планирования территорий внесли К. В. Симонов, А. Н. Швецов, А. В. Шарнин, Л. А. Днепровской, Е. В. Песоцкая и др. Их научная мысль ориентирована на разработку и совершенствование механизмов планирования и прогнозирования результатов деятельности муниципального образования [1], построение алгоритмов формирования плана экономического развития муниципального образования [1], совершенствование инструментария стратегического планировании и прогнозирования различных аспектов деятельности муниципального образования [2]. Несмотря на большую проработанность алгоритма разработки стратегии и обоснование её значимости для развития муниципалитета, остаётся неосвещенным вопрос определения типологии стратегий муниципального образования. Во многом это обусловлено кардинально разными представлениями о необходимости проведения того или иного вектора региональной и государственной политики у руководителей муниципальных образований и экспертов. Некоторые руководители и эксперты считают, что задача государства – лишь создать эффективные правила игры для бизнеса, который сам справится с решением задачи роста промышленного производства [3]. Эта позиция либерально-рыночного лагеря. Изначально известным лозунгом радикальных рыночников был laissez-faire (от франц. «не мешайте делать») – принцип минимизации государственного вмешательства в экономику. На щит была поднята доктрина А. Смита о невидимой руке рынка с простой идеей о том, что рыночные силы способны сами отрегулировать любые экономические вопросы [3]. Постепенно у либерального лагеря появился другой яркий образ государства как арбитра на футбольном поле, предложенный немецкими неолибералами и прежде всего В. Ойкеном. Государство регулирует правила игры, но само в игру не вмешивается. Иными словами, государство должно создать комфортные условия для частного бизнеса, но само реальным сектором не заниматься [3]. Его главная задача – снизить транзакционные издержки, которые Р. Коулзом понимались как затраты на заключение контрактов и обеспечение прав собственности. Вторая точка зрения заключается в том, что государство должно выполнять прежде всего функцию инвестора и разгонять экономический рост за счет финансовых вливаний в реальный сектор. Этот подход характерен для кейнсианского лагеря. Государство должно выступать инвестором в реальном секторе, считал Дж. М. Кейнс, поскольку это создает рабочие места и увеличивает совокупный спрос [4]. Споры между этими экономическими лагерями не прекращаются десятилетиями. Стоит отметить, что часть сегментов экономики бизнесу неинтересна, но государство в планировании своей политики не может их игнорировать [3]. В современной России руководство страны ставит задачу улучшения работы экономических институтов, что должно способствовать привлечению частных инвестиций. Но при этом большую роль уделяет и государственным инвестициям в реальный сектор, которые должны быть подчинены общей системе взглядов о будущем экономическом состоянии муниципалитета, отражённым в стратегии муниципального образования.

Сложность разработки стратегии для субъекта и муниципалитета в российских экономических условиях обусловлена нестационарностью экономики. Под нестационарной экономикой В. Н. Лившиц и С. В. Лившиц понимают хозяйственную систему, «…которой присущи достаточно резкие и плохо предсказуемые изменения многих макроэкономических показателей, динамика которых не отвечает нормальному рыночному циклу, а скорее присуща кризисным или посткризисным экономическим процессам» [5].

Несмотря на высокую степень неопределенности российской экономики и различие взглядов на необходимость государственного вмешательства, важно понимать, что стратегия – это образ действий, определяющий линию поведения субъекта по реализации целевых показателей социально-экономического развития объекта. Важно непросто поставить цели и разработать мероприятия по их реализации, а определить принципы и критерии принятия решений в условиях неустойчивой нестабильной российской экономической действительности, которыми должно пользоваться руководство муниципалитета в своей повседневной

деятельности. Выбранная типовая стратегия развития должна расставлять приоритеты в распределении финансовых ресурсов. Важно не просто поставить цели и задачи, важно выбрать правильный путь их достижения, которых может быть множество, каждый из которых будут взаимоисключающим.

Выделим ряд преимуществ разработки и реализации стратегии развития муниципального образования [2, 6, 7]:

1. Приведение концепции управления муниципалитетом к общерегиональному и общероссийскому вектору развития.
2. Возможность рассказать о конкурентных преимуществах города потенциальным инвесторам.
3. Обеспечение преемственности городского внутриполитического курса.
4. Демонстрация открытости Администрации города перед гражданами и инвесторами.
5. Налаживание диалога с горожанами по выбору приоритетов развития и решению закоренелых проблем и т.д.

Ряд муниципальных образований в Российской Федерации разработали и приняли стратегию социально-экономического развития. В большинстве стратегий основными целевыми показателями выбраны: валовой региональный продукт, средняя заработная плата и инвестиции в основной капитал [1]. Однако, целевые показатели должны быть подчинены типу выбранной стратегии [8].

Рассмотрим типовые варианты стратегий характерные для муниципального образования, расположенного в депрессивном регионе (Смоленской области). Возможность выработки типовых стратегий для различных муниципальных образований, развивающихся в рамках данных регионов, обусловлена:

- схожими социально-экономическими проблемами;
- однородным правовым полем (единое федеральное законодательство);
- равными возможностями в получение финансовой поддержки из федерального центра;
- одинаковым периодом развития в рамках становления рыночной экономики в Российской Федерации.

Выявление альтернатив стратегического развития муниципального образования.

Муниципальное образование «город Смоленск» имеет стабильную численность населения, несмотря на общую убыль населения в Смоленской области (рисунок 1).

Источник: Выполнено автором на основании данных Федеральной службы государственной статистики

Анлогичная ситуация наблюдается в муниципальных образованиях центральной части России, которые являются столицами депрессивных регионов [9].

Смоленск является городом европейской части России с типичной для данного региона структурой экономики. Отсутствие значительной минерально-сырьевой базы для рентабельной добычи рекомендует создание и сохранение существующих в городе бизнес-единиц, ориентированных на производство (64080 млн. руб в 2015 году), ритейлинг (55508,5 млн. руб. в 2015 году) и оказание (16531,1 млн. руб. в 2015 году) [9]

- расположен непосредственно на главной транспортной артерии, по которой перемещается до 25% импортируемых и экспортируемых из РФ грузов;
- высокий уровень образования населения, в том числе большое количество квалифицированных специалистов в области электроники и энергетики;
- богатое культурно-историческое наследие и туристический потенциал;

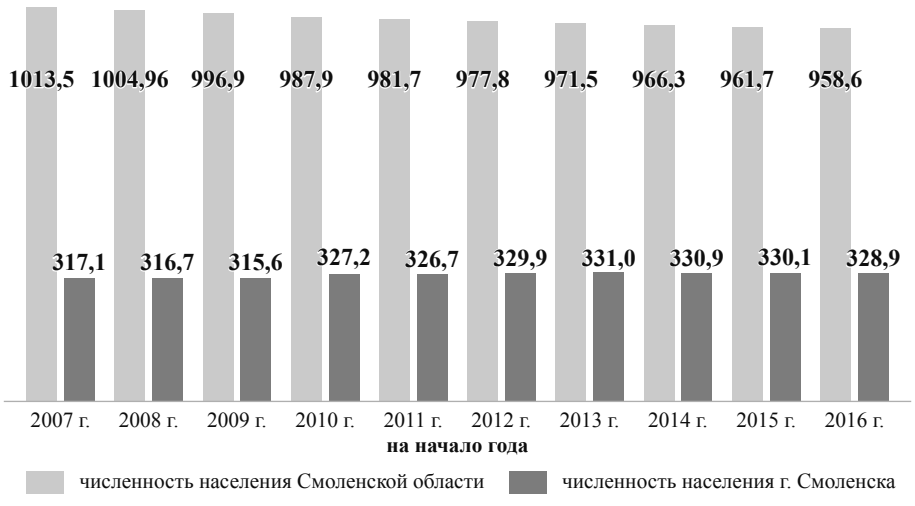


Рис. 1. **Динамика численности населения г. Смоленска и Смоленской области**

Табл. 1. **Интегральный SWOT – анализ городской среды**

	Возможности: 1. Потенциал создания производственных кластеров в сфере электротехники, машиностроения, приборостроения, алмазной обработки; 2. Потенциал создания индустриального парка; 3. Наличие спроса на логистическую инфраструктуру ; 4. Потенциально привлекательная площадка для аутсорсинга из Московского региона; 5. Федеральные программы финансовой поддержки; 6. Привлечение частных инвесторов для реализации совместных проектов; 7. Приток человеческих ресурсов из СНГ; 8. Тенденция улучшение культурно-патриотического и спортивного климата; 9. Использование культурно-исторического и туристического потенциала; 10. Рост бюджетных поступлений от сектора ритейлинга; 11. Потенциал развития автотранспортных компаний и дилерских центров обслуживания. 12. Использование аэродромов для реализации новых бизнес проектов; 13. Использование особенностей рельефа и природного ландшафта для новых инвестиционных проектов; 14. Развитие экологичного общественного транспорта.	**Угрозы:** 1. Отток квалифицированных специалистов, преимущественно молодёжи; 2. Зависимость крупных организаций города от гос. заказа. 3. Усиление влияния белорусских производителей на уровень конкуренции на смоленском рынке; 4. Возрастающая долговая нагрузка, вызванная дефицитом городского бюджета; 5. Сокращение доли населения трудоспособного возраста; 6. Конкуренция за инвесторов со стороны соседних городов; 7. Уменьшение налоговых поступлений из-за ухудшения экономической ситуации в стране в целом; 8. Рост безработицы в связи с ликвидацией части нерентабельных производств; 9. Сокращение поддержки и дотаций из федерального центра; 10. Повышение экологического риска; 11. Рост политической нестабильности региональной и городской власти; 12. Рост социальной напряженности, возникающей из-за потери времени, проведенного в «пробках»; 13. Снижение пропускной способности транспортной инфраструктурой города по ряду причин.
Сильные стороны: 1. Высокая энергообеспеченность региона; 2. Наличие крупных производственных предприятий; 3. Высокий уровень развития телекоммуникационной отрасли; 4. Наличие высококвалифицированных кадров при относительно низкой стоимости рабочей силы; 5. Наличие подготовленных участков и инфраструктуры для реализации промышленных инвестиционных проектов; 6. Многопрофильный большой образовательный комплекс; 7. Развитая транспортная инфраструктура; 8. Наличие сырьевой базы для отрасли стройматериалов; 9. Географическое положение; 10. Большой туристический, историко-культурный комплекс; 11. Улучшение демографической ситуации. 12. Рост населения за счёт урбанизации и миграции.	1. Создание индустриального парка на базе существующих производственных предприятий с привлечением квалифицированной рабочей силы; 2. Вхождение в федеральные и региональные программы, в том числе по переселению граждан из аварийного жилого фонда. 3. Разработка программы создания производственных кластеров в области электронного оборудования и алмазной обработки с использованием существующего производственного инфраструктурного потенциала и человеческих ресурсов; 4. Разработка совместно с законодательными органами власти поправок способствующих уменьшению административных барьеров по предоставлению земли под строительство производственных и логистических объектов; 5. Разработка готовых проектов и инвестиционных площадок в сфере туризма для привлечения инвесторов; 6. Разработка программы миграционной политики для создания привлекательных условий мигрантам с рабочими специальностями.	1. Создание приоритетного права реализации продукции на смоленском рынке региональным производителям; 2. Сокращение долговой нагрузки за счёт ориентации на ЧГП; 3. Разработка новых мер по улучшению демографической ситуации, направленных на сокращение смертности, увеличение продолжительности жизни, рост рождаемости и повышение доли трудоспособного населения; 4. Создание системы взаимодействия образовательных учреждений города с организациями по обязательному прохождению практики и стажировок; 5. Принятие открытой стратегии долгосрочного развития города для обеспечения гарантий преемственности политико-административного курса; 6. Разработка программы развития и укрепления позиций сферы оптового ритейлинга на территории города.
Слабые стороны: 1. Высокий износ основных фондов производственного назначения; 2. Дефицитный бюджет города; 3. Невысокий удельный вес организаций, внедряющих инновационные технологии; 4. Низкая покупательная способность населения; 5. Высокая степень изношенности транспортной и коммунальной инфраструктуры; 6. Слабая обеспеченность свободных земельных участков инженерной инфраструктурой. 7. Большая часть земли не в муниципальной собственности; 8. Низкий уровень з/п в медицине, образовании и культуре; 9. Наличие скрытой безработицы; 10. Низкая благоустроенность туристического комплекса; 11. Отсутствие технических паспортов и соответствующих реестров объектов улично-дорожной сети;	1. Реализация инфраструктурных проектов на основе принципа частно-государственного партнерства (ЧГП); 2. Содействие аутсорсингу бизнес процессов из московского региона для повышения занятости, покупательской способности, работающего в данной сфере населения города; 3. Создание совместно с администрацией региона Агентства территориального развития, которое будет генерировать и организовывать контакты между администрацией и инвесторами; 4. Содействие кооперации производственных предприятий города с иностранными партнёрами по средством аутсорсинга производственных операций; 5. Ведение переговоров с федеральными властями о списании и реструктуризации задолженности муниципалитета по обязательствам; 6. Строительство развлекательных комплексов сезонного спроса (горно-лыжная база).	1. Разработка мер по сокращению реализации белорусских товаров на территории города и стимулированию спроса на товары регионального производства; 2. Создание бизнес-инкубаторов и центров развития малого бизнеса; 3. Организация бесплатных тренингов для начинающих и потенциальных предпринимателей по различным тематикам; 4. Разработка стратегии развития дорожно-транспортной инфраструктуры города в соответствии с архитектурным ген. планом. 5. Разработка имидживой политики города; 6. Разработка программы развития туристического потенциала района Красный Бор и создания крупного интегрального санаторно-оздоровительного центра.

Источник: Составлено автором на основании [9, 10, 11]

• наличие промышленной инфраструктуры со свободными производственными площадями для организации новых видов экономической деятельности;

• близкое расположение к столичному региону в сочетании с невысокой стоимостью квалифицированной рабочей силы, торгово-офисных площадей и арендой земли;

• высокий уровень развития телекоммуникаций и транспортной инфраструктуры;

• развитая сеть учреждений среднеспециального и высшего образования в городе;

• диверсифицированная экономика города;

• высокая обеспеченность энергетическими ресурсами.

Проведём общий анализ сильных и слабых сторон муниципального образования, отметим возможности и угрозы для дальнейшего развития. Это позволит выработать потенциальные решения существующих проблем. Сведём основную информацию в таблицу SWOT-анализа [8] (Таблица 1).

Формулировка альтернативных сценариев развития муниципального образования

В первую очередь необходимо рассмотреть возможные сценарии развития муниципального образования, исходя из предварительно проанализированной статистической информации и основываясь на основных проблемах и преимуществах. Интегральные выводы по данным направлениям анализа можно сделать с помощью SWOT-анализа муниципального образования «город Смоленск», приведённого выше.

Основываясь на проведённом SWOT-анализе, рассмотрим ряд альтернативных вариантов развития муниципального развития.

Альтернативными направлениями развития экономики муниципального образования являются:

1) *Поддержка и развитие существующих доминирующих видов экономической деятельности*. Альтернатива предполагает создание благоприятных условий для функционирования предприятий обрабатывающих отраслей, а также организаций оптово-розничной торговли уже созданных и функционирующих на рынке, являющихся стрежнем экономики муниципального образования и обеспечивающие ежегодный незначительный, но стабильный рост налоговых поступлений в бюджет. Значительные положительные изменения в социально-экономическом развитии муниципального образования могут произойти при направленной модернизации имеющихся производственных мощностей, запуске новых проектов и продуктов на уже имеющейся технологической линии, а также максимизация работы на привлечения большего и стабильного государственного заказа [6]. Альтернатива предполагает реализацию программы по защите местных производителей от конкуренции со стороны организаций нерезидентов, содействие к выводу их продукции на региональный и межрегиональный рынок.

2) Развитие перспективных отраслей и направлений хозяйствования. Альтернатива предполагает агрессивную политику по привлечению финансовых ресурсов в бюджет муниципального образования из различных источников для последующей поддержки инновационных и венчурных организаций, строительство индустриального парка по производству электротехники, содействие и стремление к частно-государственному партнёрству при реализации крупных и средних инвестиционных проектов в муниципальном образовании. К ним могут быть отнесены логистические центры и СВХ. Источниками финансирования участия муниципальной власти в крупных инвестиционных проектах могут быть федеральные программы, кредитные ресурсы финансового рынка, выпуск муниципальных долговых ценных бумаг, перераспределение и закрытие программ поддержки существующих отстающих производственных предприятий [2].

3) Стимулирование аутсорсинга на территории муниципального образования с использование имеющейся инфраструктуры и мощностей, развитие сферы услуг и кооперации производителей. Альтернатива подразумевает стимулирование организаций и предприятий муниципального образования к реализации с помощью их производственных мощностей ряда технологических процессов сторонних организаций. В качестве инвесторов способны выступить как транснациональные корпорации, так и организации из регионов «точек роста». Для первых – это способ закрепиться на внутреннем российском рынке в расчете на масштабный рост его объемов. Для вторых – возможность добиться повышения конкурентоспособности за счет более дешевой стоимости ресурсов (земли, рабочей силы). Кроме того, низкая инновационная составляющая смоленских организаций потребует значительных финансовых и временных ресурсов для переориентации существующего производства в перспективное русло. Аутсорсинг предполагает самостоятельное вложение средств инвестором в развитие производства на территории муниципального образования, а наличие научно-исследовательского института в области электроники и электроэнергетики может стимулировать инновационное развитие подобного производства без финансового участия бюджетного ресурса муниципального образования. Параллельно с этим близость к государственному финансовому и деловому центру страны – Москве, делает Смоленск хорошим вариантом для размещения офисных подразделений как

зарубежных, так и отечественных организаций. Наличие большого количества специалистов с управленческим и экономическим образованием, а также специалистов в области электроники и программирования, в совокупности с высокоразвитой телекоммуникационной отраслью делает Смоленск привлекательной территорией для размещений подразделений и удалённых офисов обслуживания. Гораздо более низкая стоимость рабочей силы и арендной платы по сравнению с иными регионами подтверждает привлекательность реализации данной альтернативы на территории Смоленска [9].

Рассмотрим альтернативы социального развития города:

1) *Сохранение и расширение социальных гарантий населения муниципального образования, за счёт роста нагрузки на муниципальный бюджет и привлечение финансовых ресурсов из федерального центра.* Альтернатива предусматривает сохранение существующих социальных выплат населению, льгот и пособий, а также развитие бюджетного сектора. Учитывая дефицитность бюджета и высокую долговую нагрузку по текущим обязательствам, реализация альтернативы возможна в случае реструктуризации задолженности муниципальной власти перед кредиторами, в том числе перед бюджетами вышестоящего уровня. Кроме того, необходимо увеличение доходной части бюджета за счёт: увеличения сбора налогов с существующих экономических субъектов хозяйствования, повышения эффективности управления муниципальным имуществом, приватизации убыточных направлений муниципального хозяйствования, реализации имущественного комплекса, оптимизации кадровой политики и т.д. [2]. Выбор данной стратегии сопряжен с повышением риска неплатёжеспособности субъекта, снижением рейтинга экономической устойчивости, невозможностью реализации крупномасштабных инфраструктурных проектов в обозримой перспективе, ориентирован на повышение текущего уровня доступности муниципальных услуг, в том числе, для незащищённых слоёв населения без возможности прогрессивного улучшения уровня качества. Альтернатива соответствует консервативному стилю управления и не требует принятия непопулярных среди населения социально-экономических и политических решений, однако может послужить основой экстенсивного пути развития муниципалитета на период разработки стратегии.

2) *Социальное развитие муниципалитета на основе частно-государственного партнёрства.* Альтернатива направлена на уменьшение социальной нагрузки на бюджет муниципалитета посредством вовлечения частных организаций в процесс обеспечения населения социальными гарантиями. Предполагает стимулирование строительства частных медицинских, образовательных, спортивных учреждений с возможностью льготного посещения лимитируемыми группами граждан, относимых к незащищённым слоям населения. Софинансирование инфраструктурных проектов в муниципальном образовании, способствующих развитию дорожно-транспортной системы, строительству новых микрорайонов, учреждений культурно-массового досуга и сферы просвещения. Альтернатива предполагает активизацию усилий администрации муниципалитета на ведение переговоров и взаимодействие с частными организациями города, деятельность которых так или иначе связана с оказание услуг населению, в том числе в сфере ЖКХ. Необходима реализация и передача в частное управление затратного имущественного комплекса, за исключением объектов культурно-исторического наследия, которые реально могут представлять туристическую ценность для муниципалитета. Возможен вариант предоставления подобных объектов в аренду частому инвестору, имеющему инвестиционные проекты по восстановлению и коммерциализации объекта, с сохранением и (или) восстановлением исторического облика и строительно-технических характеристик.

3) *Свёртывание государственного (муниципального) сектора, сокращение социальных программ и обязательств, аутсорсинг муниципальных услуг населению.* Альтернатива предполагает максимальное сокращение социальной нагрузки на муниципальный бюджет посредством полной передачи большого числа услуг населению частным организациям. Данная ситуация выглядит достаточно конструктивной в свете дефицита городского бюджета и большой долговой нагрузки. Появится возможность перенаправить денежные потоки из финансирования социальной сферы на инфраструктурные проекты, реализация которых будет способствовать повышению инвестиционной привлекательности города. Однако она может привести к снижению уровня доступности социальных услуг населению. Предполагается, что в муниципальном образовании будет отдаваться предпочтение строительству частных детских садов, учебных и медицинских заведений, будет стимулироваться предоставление больших социальных гарантий работодателями в отношении своих подчинённых. Подразумевается создание заинтересованности работодателей в финансировании собственных учебных групп или студентов, обучающихся по профильным направлениям, востребованным организациями. Стимулирование открытия организациями собственных медицинских учреждений и подведомственных детских учреждений. Сфера ЖКХ также должна быть переориентирована на частное финансирование. В случае реализации данной альтернативы уборка улиц, обслуживание придомовых

Альтернативы экономического развития г. Смоленска	**Альтернативы социального развития г. Смоленска**		
	Сохранение и расширение социальных гарантий населения города, за счёт роста нагрузки на муниципальный бюджет и привлечение финансовых ресурсов из федерального центра.	Социальное развитие муниципалитета на основе частно-государственного партнёрства.	Свёртывание государственного (муниципального) сектора, сокращение социальных программ и обязательств, аутсорсинг муниципальных услуг населению.
Поддержка и развитие существующих доминирующих видов экономической деятельности в городе.	Консервативная стратегия удержания текущей позиции	Стратегия сокращения бюджетной нагрузки	Стратегия свёртывания муниципального управления
Развитие перспективных отраслей и направлений хозяйствования.	Стратегия агрессивной финансовой политики	Стратегия диверсификации	Стратегия перераспределения финансовых потоков
Стимулирование аутсорсинга на территории города с использование имеющейся инфраструктуры и мощностей, развитие сферы услуг и кооперации производителей	Стратегия поступательного развития	Стратегия интенсивного развития	Стратегия аутсорсинга социально-экономических процессов

Рост экономической активности

Рост социально-политических рисков

Рис. 2. **Матрица стратегических альтернатив социально-экономического развития города Смоленска (составлено автором)**

территорий и внутридомовой инфраструктуры должно осуществляться частными компании во взаимодействии с гражданами, при условии минимального взаимодействия с административным ресурсом муниципального образования.

Типология стратегий муниципального образования депрессивного региона

Были предложены и рассмотрены основные альтернативы социального и экономического развития города. Очевидно, на практике оба данных направления муниципального управления должны быть согласованы и решения, принимаемые по социально-экономическим вопросам не должны иметь стратегических противоречий.

Построим матрицу стратегических альтернатив социально-экономического развития города Смоленска (рисунок 2.)

Рассмотрим основную характеристику стратегий, которые могут быть приняты для реализации муниципалитетом в зависимости от приоритетности альтернатив социально-экономического развития муниципального образования и макроэкономической конъюнктуры (таблица 2).

Исходя из анализа текущего экономического состояния муниципалитета, а также учитывая весь спектр конкурентных преимуществ и стержневых компетенций муниципального образования, оптимальной, с точки зрения соотношения уровня социально-политических рисков и роста экономической активности, представляется стратегия интенсивного развития.

Заключение

Стратегическое планирование в муниципальных образованиях на современном этапе носит формалистский характер. В результате, текст стратегии формулируется с целью выполнения требований законодательства о планировании, а не для разработки и описания действий, направленных на решение проблем городской среды.

Приведённые выше стратегии и сценарии демонстрируют альтернативность развития муниципального образования по пути интенсивного экономического развития и выполнения социальных гарантий. Важно понимать, что действия, предпринимаемые муниципальной властью, должны быть согласованы между собой, должны являться частью общей когнитивной управленческой системы апробированной в рамках выбранной стратегии развития.

Муниципальные власти в рамках стратегического планирования, которое, в соответствие с теорией управления, должно осуществляться непрерывно, а не только в рамках сроков, определённых нормативно-правовыми актами Российской Федерации, могут

Табл. 2. **Характеристика стратегий развития муниципального образования «города Смоленск»**

Стратегия социально-экономического развития	**Характеристика**
Консервативная стратегия удержания текущей позиции	Стратегия предполагает сохранение и продолжение финансирования программ социальной поддержки населения, за счёт продолжения эксплуатации имеющихся финансово-экономических ресурсов, без реализации проектов направленных на улучшение инвестиционного климата и привлечения, новых бизнес игроков.
Стратегия агрессивной финансовой политики	Создание новых производств на территории Смоленска предполагает активизацию деятельности администрации по изменениям в местное законодательство и разработке программ поддержки (в том числе финансовой) вновь образуемых организаций. Всё это в совокупности с возрастающей социальной нагрузкой приведёт к необходимости дополнительных финансовых заимствований и росту долговой нагрузки на бюджет.
Стратегия поступательного развития	Предполагает использование конкурентных преимуществ региона для привлечения новых хозяйствующих субъектов к деятельности на территории муниципального образования. При этом управление основными социальными процессами в обществе муниципального образования должно оставаться в руках власти муниципалитета, что сопряжено с финансовой нагрузкой по исполнению социальных гарантий перед населением, а, следовательно, невозможностью перераспределения финансовых потов, направленных на поддержку новых направлений бизнеса в городе.
Стратегия сокращения бюджетной нагрузки	Предполагает перевод части социальной нагрузки с городского бюджета на частный сектор, что должно снизить его дефицитность. Однако, без изменений в экономике города и улучшений инвестиционного климата стратегия не позволит перейти к качественному росту экономики города.
Стратегия диверсификации	Стратегия предполагает создание дифференцированной экономики города, что потребует значительных вложений в инфраструктурные проекты и поддержку новых производств, за счёт перераспределения денежных потоков из социального сектора. Также предполагается диверсифицировать пути выполнения социальных обязательств, в том числе за счёт аутсорсинга.
Стратегия интенсивного развития	Стратегия направлена на максимальное использование конкурентных преимуществ города и создание условий для привлечения быстрых инвестиций, возможности реализации аутсорсинга на территории города различных бизнес процессов. Перераспределение денежных потоков из социальной сферы в инфраструктурные проекты, позволяющие осуществить быстрый рост производственного потенциала города. Повсеместное применение методики частно-государственного партнёрства, в том числе при реализации социальных обязательств.
Стратегия свёртывания муниципального управления	Стратегия предполагает свёртывание социальных программ и участия муниципалитета в инвестиционных и инфраструктурных проектах в городе с целью сокращения бюджетного дефицита.
Стратегия перераспределения финансовых потоков	Стратегия направлена на перераспределение затрат с выполнения социальных обязательств на реализацию поддержки создания и развития новых организаций и отраслей хозяйствования.
Стратегия аутсорсинга социально-экономических процессов	Стратегия предполагает максимальный аутсорсиг муниципального процесса управления различными сферами городского хозяйства и стимулирование развития аутсорсинговых бизнес процессов на территории города во всех экономических сферах деятельности.

Составлено автором

использовать разработанную типологию стратегий муниципального образования. Она позволяет наглядно описать возможные варианты принятия решений по развитию муниципалитета и определяет общую линию поведения исполнительной власти по реализации поставленных целей и задач. Описанные стратегии можно применять для выбора вектора развития иных муниципальных образований со схожим социально-экономическим уровнем развития.

Литература:

1. Шарнин А. В. Алгоритм формирования стратегического план социально-экономического развития муниципального образоавния // Вестник Кемеровского государственного университета. 2014. Т. 1. №2(58). С. 256–260.
2. Днепровская Л. А. Пути совершенствования стратегического планирования доходов муниципалитетов // Известия ИГЭА. 2011. №2 (76). С. 123–127.
3. Симонов К. В., Петросянц Д. В., Махмутова Е. В. Социальное регулирование национального модарнизационного развития в условиях преобразований общественно-политической среды // Экономический анализ: теория и практика. 2014. №21(372). С. 19–28.
4. Кейнс Дж. М. Избранные произведения. М.: Экономика, 1993. 471 с.
5. Лившиц В. Н. Системный анализ нестационарной экономики России (1992–2009): рыночные реформы, кризис, инвестиционная политика / В. Н. Лившиц, С. В. Лившиц. М.: Поли Принт Сервис. 2010. 452 с.
6. Глазьев С. Ю. О стратегии развития экономики России // Экономическая наука современной России. 2011. №3. С. 7–31.
7. Селиверстов В. Е. Эволюция научных подходов и принципов регионального стратегического планирования // Территориальное стратегическое планирование. 2011. №12. С. 23–29.
8. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы = The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business. М.: Альпина Паблишер, 2012. 144 с.
9. Федеральная служба государственной статистики РФ. Интерактивная витрина [электронный ресурс]. URL: http://cbsd.gks.ru/ (дата обращения: 20.01.2017).
10. Официальный сайт администрации города Смоленска [электронный ресурс]. URL: http://www.smoladmin.ru/ (дата обращения: 20.12.2015).
11. Смоленская область в цифрах. 2014: Крат. стат. сб. / Смоленскстат С. 2014. 357 с.
12. Бакуменко Н. А. Концепция оценки коммерческой эффективности реальных инвестиционных проектов // Труды ИСА РАН. 2014. Т. 64. №1. С. 88–102.
13. Батчаев А. Р. Основные факторы, определяющие возможности и результаты социально-экономического развития регионов и муниципальных образований России» // Структурные реформы для стимулирования роста экономики регионов: опыт России и ФРГ: Сборник научных статей / Под ред. Л. П. Совершаевой. СПб.: Скифия-принт, 2014. С. 20–22.
14. Доклад «Формирование системы территориального планирования в РФ». М.: Минрегионразвития, 2012. 56 с.
15. Жирнель Е. В. Экономическая специализация периферийного муниципального образования // Территориальное стратегическое планирование. 2011. №12. С. 36–45.
16. Коровко П. А. и др. Стратегии социально-экономического развития федеральных округов // Территориальное стратегическое планирование. 2011. №12. С. 45–47.
17. Костюк В. Н. Нестационарная экономика. Влияние роста сложности на экономическое развитие. М.: URSS, 2013. 154 с.
18. Песоцкая Е. В. Моделирование социально-экономического развития малых и средних городов России. СПб.: СПбГУЭФ, 1994. 245 с.
19. Роберт С. Каплан, Дайвид П. Нортон. Сбалансированная система показателей. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 341 с.
20. Смирнов А. Д. Макрофинансы: модель пузырей и кризисов // Экономический журнал ВШЭ. 2010. Т. 14. №3/4. С. 23–29.
21. Смирнов А. Финансовый рычаг и нестабильность // Вопросы экономики. 2012. №9. С. 25–40.
22. Тарасевич Л. С., Гребенников П. И., Леусский А. И. Макроэкономика. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. 253 с.
23. Швецов А. Н. Прогнозирование в системе инструментов территориального развития // Труды ИСА РАН. 2014. Т. 64. №1. С. 5–24.

References:

1. Sharnin A. V. Algorithm of formation strategic plan of social and economic development municipal obrazoavniya // Bulletin of the Kemerovo state university. 2014. T.1. №. 2(58). P. 256–260.
2. Dnieper L. A. Ways of improvement of strategic planning of revenues of municipalities//IGEA News. 2011. №. 2 (76). P. 123–127.
3. Simonov K. V., Petrosyants D. V., Makhmutova E. V. Social regulation of national modarnizatsionny development in the conditions of transformations of the social and political environment // the Economic analysis: theory and practice. 2014. №21(372). P. 19–28.
4. Keynes J. M. Chosen works. M.: Economy. 1993. 471 p.

5. Livshits V. N. System analysis of non-stationary economy of Russia (1992–2009): market reforms, crisis, investment policy / V. N. Livshits, S. V. Livshits. M.: Pauly Print Service. 2010. 452 p.
6. Glazyev S. Yu. About the strategy of development of economy of Russia // Economic science of modern Russia. 2011. № 3. P. 7–31.
7. Seliverstov V. E. Evolution of scientific approaches and principles of regional strategic planning // Territorial strategic planning. 2011. № 12. P. 23–29.
8. Kotler F., Berger R., Bikhoff N. Strategic management according to Kotler. The best receptions and methods = The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business. M.: Alpina Pablisher. 2012. 144 p.
9. Federal State Statistics Service of the Russian Federation. Interactive show-window [e-resource]. URL: http://cbsd.gks.ru/ (date of reference 20.01.2017).
10. Official site of city administration of Smolensk [e-resource]. URL: http://www.smoladmin.ru/ (date of reference 20.01.2017).
11. The Smolensk region in figures. 2014: Krat. to become. сб. / Smolenskstat of Page 2014. 357 p.
12. Bakumenko N. A. Concept of assessment of commercial effectiveness of real investment projects // Works IZA RAHN. 2014. T.64. № 1. P. 88–102.
13. Batchayev A. R. The major factors defining opportunities and results of social and economic development of regions and municipal units of Russia"//Structural reforms for stimulation of growth of economy of regions: experience of Russia and Germany: The collection of scientific articles / Under the editorship of L. P. Sovershayeva. SPb.: Scythia print. 2014. P. 20–22.
14. Report «Formation of system of territorial planning in the Russian Federation». M.: Ministry of Regional Development. 2012. 56 p.
15. Zhirnel E. V. Economic specialization of peripheral municipal unit // Territorial strategic planning. 2011. № 12. P. 36–45.
16. P.A. cow, etc. Strategy of social and economic development of federal districts // Territorial strategic planning. 2011. № 12. P. 45–47.
17. Kostiuk V. N. Non-stationary economy. Influence of growth of complexity on economic development. M.: URSS. 2013. 154 p.
18. Pesotskaya E. V. Modeling of social and economic development of the small and average cities of Russia. SPb.: SPbSUEF. 1994. 245 p.
19. Robert S. Kaplan, Dayvid P. Norton. Balanced system of indicators. M.: CJSC Olympe-business. 2003. 341 p.
20. Smirnov A. D. Makrofinansa: model of bubbles and crises // Economic magazine of HSE. 2010. T.14. № 3/4. P. 23–29.
21. Smirnov A. Financial leverage and instability // Economy questions. 2012. № 9. P. 25–40.
22. Tarasevich L. S., Grebennikov P. I., Leussky A. I. Makroekonomika. M. 2006. 253 p.
23. Shvetsov A. N. Forecasting in the system of instruments of territorial development // Works IZA RAHN. 2014. T.64. № 1. P. 5–24.