

управления, но и внутренняя необходимость, определяемая потребностями самих муниципалитетов, таких как:

- 1) определение долгосрочных перспектив, стратегических направлений развития муниципального образования и потенциальных «точек роста»;
- 2) обеспечение соответствия муниципальных приоритетов развития общефедеральным целям;
- 3) формирование механизмов решения ключевых проблем развития муниципального образования;
- 4) прогнозирование ресурсной базы развития муниципального образования и бизнеса, в том числе обоснование поддержки стратегических проектов развития из средств федерального и регионального бюджетов;
- 5) осуществление институциональных преобразований, необходимых для дальнейшего развития территории, в том числе для развития бизнеса;
- 6) определение необходимых объемов инвестиций и мероприятий по обеспечению инвестиционной привлекательности территории.[9]

Общая методология стратегического развития включает в себя следующие составляющие:

- анализ социально-экономического положения;
- SWOT-анализ;
- определение миссии и целей, формулировка показателей и способов достижения целей, разработка конкретных программ для стратегического плана, реализацию стратегического плана и мониторинг достижения целей.

Чётко сформулированная миссия позволит выбрать цели развития города. Наиболее важными из целей можно считать следующие: социальные, рыночные, производственные, организационные, финансовые и обеспечения безопасности. Выбранные цели должны быть конкретными, измеримыми, согласованными, достижимыми и определёнными по времени. После формулирования целей необходимо разработать и принять соответствующую стратегию. Под стратегией развития города в данном случае

понимается детальный комплексный план приоритетных направлений деятельности и развития всех предприятий, организаций, учреждений, предназначенный для достижения всех основных целей города. [10]

При анализе базовых условий и исходной социально-экономической ситуации, прежде всего, рассматриваются роль и место муниципального образования в регионе и стране в целом. Затем рассматриваются предпосылки и условия развития.

В ходе разработки стратегического плана развития муниципального образования можно выделить ряд этапов.

1) формирование методических подходов к стратегическому планированию и выявление приоритетных направлений развития муниципального образования (проведение опросов населения и специалистов, а также углубленные интервью с руководителями муниципального образования и основных предприятий и организаций об основных проблемах и приоритетах в развитии муниципального образования);

2) формирование организационных структур стратегического плана и проведение аналитических работ по диагностике и постановке целей развития (анализ состояния населения муниципального образования, финансов, недвижимости, рынка труда, основных фондов предприятий, законодательства, а также анализ динамики социальных и экономических процессов, выявление факторов, положительно или отрицательно влияющих на конкурентоспособность муниципального образования. SWOT-анализ позволит определить потенциальные опасности и благоприятные обстоятельства для муниципального образования во внешней среде, позволит построить возможные сценарии развития, скорректировать цели и задачи плана, обосновать главную цель и стратегические направления);

3) отбор и оценка тематическими комиссиями проектов и других мер, наиболее эффективно решающих задачи, по каждому из направлений плана; подготовка частных стратегий; формирование системы задач и мер

стратегического плана; подготовка первой редакции базовой версии стратегического плана; публикация его первой редакции;

4) обсуждение плана с участием населения, представительной и исполнительной ветвей власти, профессиональных ассоциаций, общественных организаций, профсоюзов; подготовка «Плана действий Администрации по реализации Стратегического плана» и «Плана законодательной деятельности по обеспечению реализации мер Стратегического плана»; проведение конференции по проблемам стратегического планирования в муниципальном образовании; принятие стратегического плана;

5) публикация текста стратегического плана (его презентация, формирование рабочих групп, ответственных за реализацию отдельных мер стратегического плана).[11]

При разработке стратегических целей и приоритетов социально-экономического развития рассматривается вопрос стратегического выбора пути развития муниципального образования. Две крайних позиции в этом вопросе могут быть следующими:

- сохранение существующего направления развития (инерционная стратегия);

- полная смена приоритетов и структурная перестройка экономики муниципального образования (инновационная стратегия).

С учетом этого должны быть определены основные цели и задачи перспективного развития. Они должны носить вариантный характер и учитывать возможные сценарии развития государства в целом, его экономической политики и политики субъекта РФ. Чаще всего рассматриваются три сценария: оптимистический, пессимистический и наиболее реалистический (средний). Стратегический выбор – самый ответственный момент в разработке концепции и стратегического плана, поскольку он предопределяет все остальные решения. Указанные выше основные направления муниципальной политики позволяют принимать и реализовывать комплексные решения.[12]

Таким образом, важнейшим условием эффективного управления развитием муниципальных образований становится ориентация на стратегический характер управления. Стратегия развития любого муниципального образования направлена на решение ключевых приоритетных задач, что требует разработки Концепции их социально-экономического развития. Использование методов муниципального стратегирования позволит повысить эффективность государственного управления территориальным развитием в России в целом и создает благоприятные возможности для решения реально существующих и потенциальных проблем муниципального образования.

## 2 Стратегическое управление на примере муниципального образования города Сочи

### 2.1 Экономико-географическое положение города Сочи

Город Сочи был основан в 1838 году. Основу экономики Сочи составляет обслуживание отдыхающих и туризм, который рассчитан преимущественно на внутренний российский рынок.

Черноморское побережье представляет собой уникальную курортно-рекреационную городскую агломерацию, самую крупную в России, расположенную на юго-западе Краснодарского края.

Черноморское побережье на всем протяжении подвержено процессам абразии. Особенно активно они развиты в междуречье рек Мзымта - Псоу. В настоящее время около половины протяженности берега в районе большого Сочи защищено бунами, волноломами, волнобойными стенками, каменно-бетонными конструкциями. Берегозащитные сооружения разрушаются уже через 8-10 лет после их строительства. Активизации абразии способствует дефицит пляжного материала, наблюдаемый на всем Черноморском побережье в течение последних десятилетий из-за отбора гравийно-галечного материала из береговой зоны для строительных нужд.

Сочи связан с Россией и странами СНГ, Закавказья железной дорогой и международным шоссе II класса, имеется Сочинский морской порт и Адлерский аэропорт международного класса.[13]

Сочи – известный бальнеологический курорт, а также туристский центр. Бальнеологической базой города служат Мацестинские сероводородные и йодо-бромные воды, углекислые питьевые воды Чвижепсе и Красная Поляна (в бассейне Мзымты), а также «Сочинская», «Пластунская» и «Лазаревская»

щелочные воды. Подавляющая часть города, вне жилой и курортной застройки, имеет статус Государственного Национального парка.[14]

В Сочи (вместе с посёлком Красная Поляна, находящимся в 39 км от Сочи) были проведены зимние Олимпийские игры 2014. Лыжный курорт Красная Поляна был открыт в 2007 году и принял спортивные состязания под открытым небом (лыжные гонки, скоростной спуск, бобслей и т. д.), в то время как в Сочи прошли соревнования в закрытых помещениях (хоккей, фигурное катание, бег на коньках и т. д.). Большое количество гостиниц и политическая поддержка — главные аргументы, давшие этому городу преимущество перед другими кандидатами. Сочи стал первым городом с субтропическим климатом, где прошли зимние Олимпийские игры.[15]

Сочи представляет собой город-курорт, имеющий благоприятные условия для времяпрепровождения. Сочи славится своими комфортными климатическими условиями, а именно:

- относительно высокими среднегодовыми температурами;
- чистый воздух, обусловленный как приморским расположением города, так и зоной гор;
- особый состав горных рек таких как Мацеста, Мзымта и другие, который благоприятно воздействует на общее состояние здоровья человека и т.д.

Город Сочи – это не только летний курорт, каким многие привыкли его видеть, но и зимний. В холодное время года наибольшую популярность имеет хутор Красная Поляна, который находится в 30 км от самого города Сочи. Инфраструктура и транспортная сеть хорошо оборудованы для большого потока посетителей. Об этом можно судить по новейшим средствам передвижения в хутор и новым дорогам, тоннелям и развязкам. В связи с прошедшими Олимпийскими играми в феврале-марте 2014 года интерес к данной местности значительно возрастает. Город Сочи на этапе становления как круглогодичный курорт, а не только как летний. Но решение этой задачи немислимо без приложения ряда усилий, таких как:

- привлечение иностранных инвестиций с целью расширения сферы обслуживания;

- обучение и переподготовка, а также переквалификация кадров в соответствии с международными требованиями в туристской и рекреационной сферах;

- участие средств массовой информации в продвижении не только города, но и Краснодарского края как привлекательного места для отдыха;

- проведение тематических мероприятий, приуроченных к сезонным, праздничным и прочим событиям (новогодние каникулы, спортивные соревнования по зимним видам спорта и т.д.).

## 2.2 Цели социально-экономического развития города Сочи

Прежде чем приступить к рассмотрению главных направлений развития города Сочи следует провести SWOT-анализ данного муниципального образования.

SWOT-анализ – это анализ сильных и слабых сторон организации, а в данном случае муниципального образования, возможностей и угроз, исходящих из окружающей среды, проводится с помощью вспомогательных таблиц (матриц).

В настоящее время SWOT-анализ применяется достаточно широко в различных сферах экономики и управления. Его универсальность позволяет использовать его на различных уровнях и для различных объектов: анализ продукции, предприятия, конкурентов, города, региона и т.д.

Технология SWOT-анализа заключается в характеристике внутренней среды (с выделением сильных и слабых сторон) и внешней среды (с выделением возможностей и угроз) исследуемого объекта.

В результате можно увидеть значительные преимущества города Сочи перед рядом других курортов, но наряду с этим и ряд нестабильностей, угрожающих муниципальному образованию (таблица 1).

Таблица 1 – SWOT-анализ г. Сочи

Сильные факторы	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> <li>- круглогодичный курорт;</li> <li>- подходит для зимних и летних спортивных мероприятий;</li> <li>- известный курорт элиты и официальной России.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- есть спрос на российский курорт международного уровня;</li> <li>- Олимпийские игры помогут создать международный бренд.</li> </ul>
Слабые факторы	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- слабая городская инфраструктура;</li> <li>- нестабильная погода.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отдаленность от ведущих Европейских деловых центров;</li> <li>- визовый режим;</li> <li>- нестабильность со стороны Кавказа.</li> </ul>

Генеральный план городского округа «Город Сочи» разработан в соответствии с целями и задачами развития Сочи, сформулированными в документах государственного планирования: Постановлении Правительства Российской Федерации от 08 июня 2006 г. №357 «О Федеральной целевой программе «Развитие г.Сочи как горноклиматического курорта (2006-2014 годы)» и «Программе строительства олимпийских объектов и развития города Сочи как горноклиматического курорта», утвержденной Постановлением Правительства Российской Федерации №991 от 29.12.2007, с учетом изменений внесенных постановлением Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2008 года №1086.[16]

Генеральный план городского округа «Город Сочи» разработан в соответствии с Градостроительным кодексом Российской Федерации и в нем



также учтены ограничения использования территорий, установленные в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Проектные решения Генерального плана городского округа «Город Сочи» на расчётный срок являются основанием для разработки документации по планировке территории города, а также территориальных и отраслевых схем размещения отдельных видов строительства, развития транспортной, инженерной и социальной инфраструктур, охраны окружающей среды, учитываются при разработке правил землепользования и застройки Сочи.

Территориальное планирование г.Сочи осуществляется в соответствии с целями развития города, установленными в Стратегическом плане развития города, правовой основой которого являются Федеральные нормативно-правовые акты, Федеральная целевая программа «Развитие г. Сочи как горноклиматического курорта (2006-2014 годы)» и «Программа строительства олимпийских объектов и развития города Сочи как горноклиматического курорта», утвержденная Постановлением Правительства Российской Федерации №991 от 29.12.2007), с учетом изменений внесенных постановлением Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2010 года № 1086.

Основные цели развития города-курорта Сочи:

- развитие инфраструктуры г. Сочи и создание условий для формирования первого в России горноклиматического курорта мирового уровня;
- обеспечение российских спортсменов тренировочными базами высокого класса для подготовки по зимним видам спорта;
- проведение в городе Сочи XXII Зимних Олимпийских игр и XI Параолимпийских игр 2014года;
- обеспечение возможности проведения в России международных и общероссийских соревнований по зимним видам спорта;
- обеспечение устойчивого развития городского поселения, как на ближайшие годы, так и в долгосрочной перспективе;