

Все указанные расходы формируют инвестиционный и потребительский спрос на товары и услуги. Спрос может быть удовлетворен как за счет внутренних ресурсов Краснодарского края и г. Сочи, так и за счет внешних источников, в том числе импорта. Та часть совокупного спроса, которая приходится на внешние источники, не создает прямого экономического эффекта на региональном уровне. По этой причине особое внимание уделяется оценке возможности удовлетворения спроса за счет местных ресурсов путем развития местной промышленности.

Если спрос удовлетворяется за счет внутренних ресурсов Краснодарского края, то наблюдается рост производства товаров и предоставления услуг в регионе, что отражается на показателях прироста валового регионального продукта и занятости населения.

Кроме указанных экономических эффектов, необходимо учитывать положительное воздействие реализации Программы на развитие инфраструктуры региона, улучшение инвестиционного и бизнес-климата, которые также могут обеспечить определенный прирост валового регионального продукта.

Развитие туристической отрасли является важной составляющей при оценке социально-экономических последствий для г. Сочи от проведения XXII зимних Олимпийских игр и XI Паралимпийских игр 2014 года. С одной стороны, они привлекут дополнительные инвестиции в гостиничный сектор города, с другой - позволят создать как временные дополнительные, так и долгосрочные рабочие места, рассчитанные на ожидаемый рост притока туристов в будущем.

В связи с тем, что в Краснодарском крае достаточно развиты сельское хозяйство и пищевая промышленность, потребности туристов в части питания в большинстве удовлетворяются силами региона. Поэтому увеличение туристического потока и расходов туристов наиболее благоприятно скажется на экономике региона.

Кроме того, как уже отмечалось, расходы туристов в принимающем городе вносят существенный вклад в потребительскую составляющую доходов города.

Оценка нематериальных результатов от проведения XXII зимних Олимпийских игр и XI Параолимпийских игр 2014 года в г. Сочи (имидж, структурные сдвиги, экологические аспекты, рекреационные ценности и т.д.) представляет особую проблему вследствие отсутствия соответствующих стоимостных показателей. В то же время игнорирование этих результатов означало бы игнорирование весомой доли экономического эффекта, оказываемого XXII зимними Олимпийскими играми и XI Параолимпийскими играми 2014 года на принимающий город.

Участие в конкурсе городов-претендентов на прием XXII зимних Олимпийских игр и XI Параолимпийских игр 2014 года является фактором, который способствует формированию позитивного имиджа города, поскольку сам факт подачи заявки привлекает внимание мировой общественности к городу. Причем эффект усиливается, когда объявляется город, выбранный в качестве хозяина XXII зимних Олимпийских игр и XI Параолимпийских игр 2014 года.

На имидж города работают средства массовой информации, включая телевидение и Интернет. Положительный результат дает организация специальной программы по работе со средствами массовой информации, включая зарубежные теле- и радиокomпании. В наибольшей степени проявление возросшего имиджа города характерно для года проведения XXII зимних Олимпийских игр и XI Параолимпийских игр 2014 года и последующих лет, что является одним из наиболее значительных результатов долговременного действия для привлечения туристов и инвестиций.

В соответствии с рекомендациями МОК разрабатываемая концепция XXII зимних Олимпийских игр и XI Параолимпийских игр 2014 года должна точно соответствовать планам социально-экономического развития принимающего города.

Структурные изменения в г. Сочи в случае проведения в нем XXII зимних Олимпийских игр и XI Паралимпийских игр 2014 года проявятся в развитии и усовершенствовании транспортной инфраструктуры, современной системы телекоммуникаций, спортивной инфраструктуры международного уровня, жилого, гостиничного и офисного фондов, урбанистической культуры в целом.

Одной из ключевых тем в критериях МОК при выборе принимающего города является охрана окружающей среды в связи с проведением XXII зимних Олимпийских игр и XI Паралимпийских игр 2014 года. Такой подход становится действенным стимулом к формированию специальной экологической программы или к целенаправленной систематизации и адаптации в этих целях уже существующего комплекса природоохранных программ и мероприятий.

Расходы, связанные с реализацией преолимпийской экологической программы в соответствии с требованиями МОК, следует отнести к позитивному воздействию XXII зимних Олимпийских игр и XI Паралимпийских игр 2014 года на принимающий город[20].

### 3 Варианты улучшения системы разработки стратегии муниципального образования

#### 3.1 Применение зарубежного опыта в области стратегического развития

Первые серьезные стратегические планы развития муниципального образования стали появляться в России только в последние 10 лет. Большой интерес вызывает опыт таких городов, как Санкт-Петербург, Новосибирск, Челябинск, Череповец, Казань, Киров и другие. Интерес вызван смелостью и уверенностью глав этих городов, рискнувших взять на себя бремя первопроходцев.

Однако за рубежом разработка стратегий городов началась еще пару десятков лет назад. Первые подобные документы были опубликованы практически одновременно в разных частях света на рубеже 1990-х годов. Первыми в опыте стратегического развития города выступили такие города, как Ванкувер (Канада), Атланта (США), Шанхай (КНР) и другие. Наряду с тем, что в отличие от органов государственного муниципального управления, фактически только приступающих к созданию собственных стратегий, в бизнесе стратегическое планирование применяется сравнительно давно.

Однако наличие документа, название которого «Стратегия развития», еще не гарантирует собственно развитие или успехи в бизнесе. Необходимо наличие целого ряда и комплекса задач и инструментов их достижений, а не только формальный документ.

Согласно результатам исследований, только 15% из 794 программ правительства США за 2010 год были признаны эффективными, и только менее 10% эффектно сформулированных стратегий эффективно реализуются. Данное соотношение отображено на рисунке 1.

Рис.1 – Эффективность стратегий



Каплан и Нортон предложили миру своеобразную концепцию, суть которой состоит в том, чтобы устранить барьеры на пути реализации стратегии. Еще в 1992 году они сформулировали пять принципов, определяющих организацию, которая ориентирована на реализацию стратегии:

- 1) активизация изменений как результат активного руководства топ-менеджеров – представляет собой определение организацией миссий и видение будущего;
- 2) перевод стратегии на операционный уровень – говорит о том, что нужно четко расставить стратегические приоритеты по степени их важности и значимости, определить цели и задачи, разработать программу действий и систему стратегических показателей;
- 3) создание стратегического соответствия организации – цели должны быть максимально скоординированы с функциями, реализуемыми в организации;
- 4) стратегия как повседневная работа каждого сотрудника – означает, что стратегия должна дойти до рядовых исполнителей. Каждый сотрудник должен понимать ее суть, знать свое место в процессе ее реализации, иметь соответствующие знания и навыки, персональные цели и стимулы;

5) стратегия как непрерывный процесс – подразумевает, что стратегия может быть реализована только при условии, что все системы организации сонаправлены. [21]

Особенность этих принципов состоит в том, что авторы дали миру не только теоретическую основу для совершенствования стратегий и их силы, но и практические наставления, действующие непосредственно внутри организации. Центральным документом в предложенном методе является стратегическая карта, которая представляет собой суть всей работы над стратегией и предназначена для описания структурирования последней. При составлении стратегической карты (или схемы) в нее включают все основные компоненты стратегии и отмечают существующие между ними причинно-следственные связи.

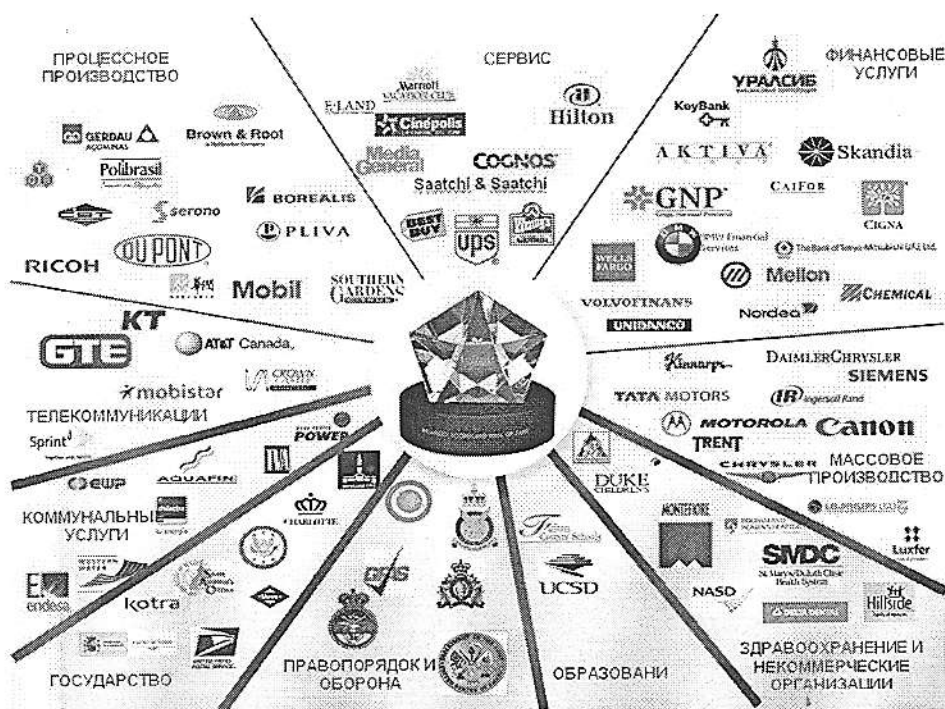
Для отбора лучших примеров практического внедрения сбалансированной системы показателей был создан Зал Славы (рисунок 2). За последние 10 лет в него были включены около сотни организаций из разных стран, достигших невероятных результатов в исполнении своих стратегий. В коммерческих секторах находятся всемирно известные коммерческие бренды (Canon, Motorola, BMW, Volvo, Hilton, UPS, Ricoh, Siemens и другие). В финансовом секторе можно увидеть первую российскую компанию, принятую в Зал Славы – «Уралсиб». Некоммерческий сектор представлен коммунальным хозяйством, государственными организациями, обороной, правопорядком, здравоохранением, образованием и т.д. Здесь находятся известные бренды министерств обороны США, Великобритании, Франции, Норвегии и ряд других правительственных и некоммерческих организаций.

Как видно из рисунка 1, в секторе государственных организаций красуется герб города Шарлотт – черная корона. Пока только Шарлотт и австралийский Брисбен удостоились чести находиться в этом зале.

В большинстве городов, создавших стратегию и даже принявших ее к исполнению, процессы стратегического планирования носят слабо формализованный характер. Как правило, работа над стратегией заканчивается

расплывчатым описанием ее на общегородском уровне и составлением многочисленных таблиц и планов мероприятий. Причиной этому может служить тот факт, что в России до сих пор отсутствуют устоявшиеся схемы стратегического планирования и управления развитием города. Каждая команда городских руководителей организует их на основе личных предпочтений по своему разумению и исходя из своего опыта.

Рис. 2 – Зал Славы ССП



Таким образом, применение зарубежного опыта, исходя из примеров управления организациями, безусловно, может повлиять на изменение нынешней ситуации в муниципальных образованиях. Следует учитывать факты, оказывающие прямое воздействие на реализацию стратегии города, такие как социально-правовая база, экономическая активность населения, а также уровень способности принятия муниципального образования инвестиций.

### 3.2 Недостатки и направления совершенствования стратегического планирования.

Современное управление на государственном уровне сопряжено с проведением определенных действий по отношению к территориям и ее составляющим. Одним из стратегических приоритетов социально-экономического развития регионов Российской Федерации является эффективное и качественное территориальное управление. На региональном уровне особое место в его структуре отводится местному самоуправлению.

Российский подход к современному стратегическому планированию муниципальных образований опирается на имеющиеся традиции долгосрочного территориального планирования с применением современных технологий, основанных на принципах и методах стратегического управления. Рост уровня и качества жизни населения в муниципальных образованиях представляет собой главную целевую направленность в отечественной и зарубежной практике стратегического планирования, выступает как общая цель документов стратегического планирования. Придание подобной целевой направленности является крайне позитивным моментом с точки зрения охвата им интересов всех жителей, борьбы с бедностью и укрепления социального единства путем выравнивания уровней жизни населения.

Главная цель стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных образований – это выход на самодостаточный уровень развития. Это – выбор приоритетов развития на основе использования резервов. Большая роль отводится определению типа стратегии в реализации процедуры планирования.

Стратегическое планирование муниципального образования обеспечивает конкретизацию стратегии и достижение выбранных целей путем использования имеющихся преимуществ и создания новых. При этом, стратегическое планирование муниципального образования – это деятельность по разработке



стратегии и ее конкретизация в виде стратегического плана (документа). Открытость и взвешенность планов является гарантией их исполнения и обеспеченности ресурсами.

Любая организация, любое муниципальное образование не застрахована от негативных воздействий при осуществлении своей деятельности. Администрация города Сочи не является исключением.

Рассмотрев ряд недостатков, которые существенно влияют на реализацию стратегического планирования на современном этапе, можно выделить следующие:

1) упрощенные решения. Ограниченность применения существующих стратегий и стратегических моделей обусловлена их чрезмерной упрощенностью. Они не отражают действительности во всей её сложности. Сложный организационный анализ не может быть просто сведен к исследованию отдельных элементов. И наоборот, охватывая ситуацию во всех деталях, можно получить излишне сложный ответ, который нельзя использовать на практике. Стратегия должна быть более системной, учитывать по возможности все накопленные знания, носить инновационный характер;

2) предвзятые представления и оценки. Формирование стратегических планов и программ зависит от взглядов менеджеров на организацию и внешнюю среду. Наиболее негативно на разработку их в администрации влияют следующие заблуждения и предвзятые представления:

- сохранение традиционного характера мышления;
- излишняя уверенность;
- представление.

3) традиционность мышления. Управляющим следует отказаться от старых, ортодоксальных взглядов, коренящихся в муниципальном образовании мышления и анализ обстановки, что и определяет характер стратегии;

4) уверенность в рациональности решений и точности оценок затрат и выгод. Уверенность в том, что стратегический план или программа является