

УДК 338.2

К ВОПРОСУ О МЕТОДОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ НА МЕЗОУРОВНЕ

Л.Е. Никифорова, С.В. Цуриков

Новосибирский государственный университет
экономики и управления «НИНХ»
E-mail: l.e.nikiforova@edu.nsuem.ru

В статье представлены базовые положения методологии стратегического управления субъектом Российской Федерации и муниципальным образованием, уточнены цель, принципы реализации, объект управления, ключевые процессы, оценочная подсистема и другие элементы стратегического управления на мезоуровне. На основе обобщения лучших практик (российский и зарубежный опыт), а также типовых ошибок при разработке стратегии социально-экономического развития территории представлен фрагмент обоснования точек роста Междуреченского городского округа на основе применения SWOT-анализа.

Ключевые слова: территория, муниципальное образование, стратегия, система публичного управления, стратегия социально-экономического развития, инвестиционная стратегия, SWOT-анализ.

ON THE ISSUE OF THE METHODOLOGY OF STRATEGY DEVELOPMENT AT MESO-LEVEL

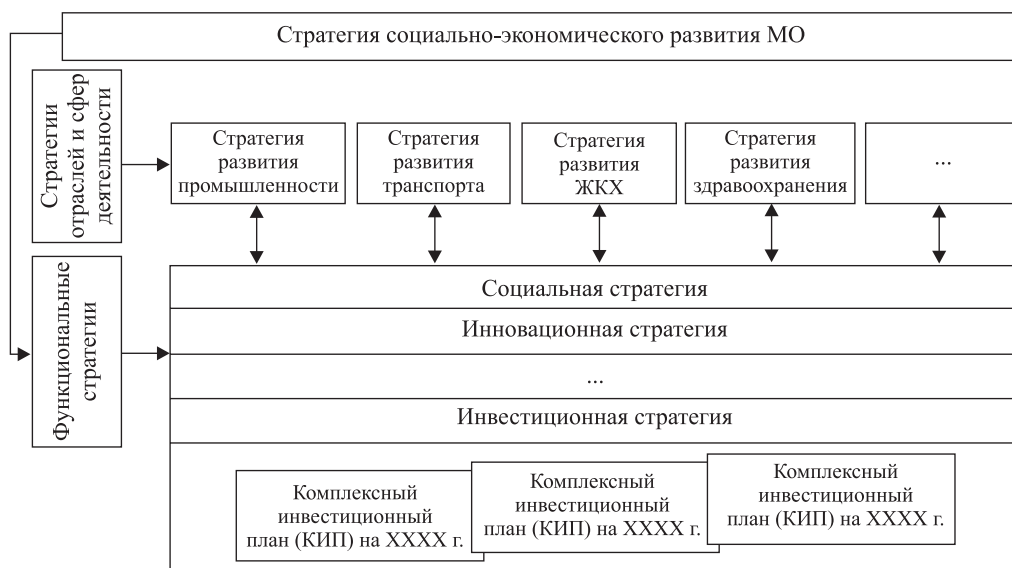
L.E. Nikiforova, S.V. Tsurikov

Novosibirsk State University of Economics and Management
E-mail: l.e.nikiforova@edu.nsuem.ru

The article presents the basic provisions of the methodology of strategic management of constituent entity of the Russian Federation and municipal formation, the goal, implementation principles, object of management, key processes, evaluation subsystem and other elements of strategic management at meso-level are specified. The fragment of substantiation of the growth points of Mezhdurechensk urban district is presented on the basis of application of SWOT analysis following generalization of the best practice (Russian and foreign experience), as well as typical errors in development of the strategy of social and economic development of the territory.

Keywords: territory, municipality, strategy, public administration system, the strategy of social and economic development, investment strategy, the SWOT-analysis.

При формировании в России социально ориентированной рыночной экономики принципиально изменяется роль органов местного самоуправления в создании условий для улучшения качества жизни населения территории и выхода на среднероссийский уровень. Муниципальное образование – городской округ являет собой систему высокого порядка (содержащую организационные системы различных секторов экономики, объекты социально-культурного назначения, некоммерческие структуры и др.), которая должна быть приспособлена к длительному удовлетворению потребностей жителей данного местного сообщества. Именно эта целевая направленность определяет особенности стратегического управления социально-экономическим развитием территории.



Матрица стратегий социально-экономического развития муниципального образования

Как показывает сложившаяся практика разработки стратегий на уровне муниципального образования, на основе концепции/стратегии/программы социально-экономического развития территории разрабатывается матрица стратегий (программ, проектов) (рисунок), включающая:

1) стратегии развития секторов экономики (отраслей и сфер деятельности), к которым относятся стратегии развития промышленности, энергетики, здравоохранения, транспорта, системы образования и др.;

2) функциональные стратегии, которые, с одной стороны, имеют свои целеполагание и специфику механизма реализации, а с другой стороны, обеспечивают эффективную реализацию указанных отраслевых стратегий. К функциональным стратегиям относятся стратегия развития малого бизнеса и предпринимательства (или программа поддержки малого бизнеса и предпринимательства), инновационная, инвестиционная стратегия и др.

Ведущая роль в обеспечении реализации отраслевых стратегий и программ принадлежит инвестиционной стратегии. Методология разработки инвестиционной стратегии предполагает:

- выявление мировых и национальных трендов развития;
- выбор концепции стратегического управления с учетом фундаментальных положений теории стратегического управления на макро-, мезо- и микроуровне;
- анализ системы государственного регулирования процессов стратегического управления на мезоуровне (нормативные правовые акты);
- оценка актуальности действующих нормативных правовых актов муниципального образования и их адекватности принятой концепции стратегического управления;
- выявление лучших практик в области разработки и реализации стратегии в других муниципальных образованиях, субъектах РФ;
- учет мирового опыта стратегического управления территориальными образованиями;

- исследование влияния внешних факторов, их направленности и скорости изменения;
- оценка потенциала муниципального образования с учетом инвестиционного климата, инвестиционной привлекательности.

Следует отметить, что методология стратегического управления, которая разрабатывалась изначально для организаций, функционирующих в турбулентной среде (уровень нестабильности по И. Ансоффу – от 4 и более), определяет следующие основные критерии эффективности стратегического менеджмента:

- точность предвидения изменений;
- скорость адаптации системы к изменениям;
- создаваемая ценность, т.е. степень соответствия производимых продуктов требованиям потребителей.

Методология стратегического управления территориальным образованием имеет принципиальные отличия от методологии стратегического менеджмента, что обусловлено целевой ориентацией и особенностями жизнедеятельности муниципального образования (табл. 1) [2].

Таблица 1

**Методология стратегического управления социально-экономическим развитием
муниципального образования**

Элементы	Содержание
1	2
Цель	Повышение качества жизни, обеспечение прав и свобод граждан, удовлетворение их потребностей и достижения общественного согласия в краткосрочной и долгосрочной перспективе
Парадигма управления	Развитие взаимодействия бизнеса, государства и общества в целях решения приоритетных задач
Специфика территориальной среды	Роль муниципального образования и его геополитического значения в структуре экономики агломерации, субъекта РФ, национальной экономики. Содержание и острота совокупности регионально опосредованных проблем. Степень внутритерриториальной дифференциации размещения производства и др. Отношения органов местного самоуправления с экономическими субъектами. Наличие межтерриториальных противоречий. Тренды в развитии человеческого капитала муниципального образования. Уровень развития инфраструктуры. Уровень гражданской активности населения
Управляющая система	Органы местного самоуправления, население, общественные организации и объединения, другие заинтересованные стороны
Объект управления	Процессы социально-экономического развития муниципального образования. Процессы предоставления госуслуг, исполнения публичных функций. Процессы взаимодействия с органами управления вышестоящего уровня. Процессы взаимодействия с инвесторами, профессиональными и общественными организациями, другими заинтересованными сторонами

Продолжение табл. 1

1	2
Принципы	<p><i>Управление конфликтующими (противоречивыми целями)</i> – в области экономики, социума, экологии, технологии и т.д.</p> <p><i>Приоритет в постановке публичных задач</i> – решение задач, имеющих значение для всех членов местного сообщества.</p> <p><i>Социальная справедливость</i> – обеспечение равного доступа граждан к основным публичным услугам, организация исполнения социальных гарантий.</p> <p><i>Согласованное взаимодействие людей</i> – по все большему спектру вопросов требуются коллективные решения, изменяется архитектура социальных процессов.</p> <p><i>Гражданская ответственность</i> – граждане как активные члены общества обладают не только правами, но также обязанностями участия в процессе постановки публичных задач, выработки стратегии и механизме ее реализации.</p> <p><i>Управление взаимодействием с заинтересованными сторонами</i> – выявление заинтересованных сторон, идентификация их интересов, требований, целей, установление отношений с заинтересованными сторонами и их развитие.</p> <p><i>Транспарентность</i> – прозрачность экономических, социальных, экологических, технологических процессов (планов, проектов, программ, сделок); адекватное отражение содержательных элементов, индикаторов, показателей.</p> <p><i>Гибкость и проактивность</i> – своевременная корректировка концепции, стратегий, программ, проектов при изменениях (ожидаемых изменениях) среды.</p> <p><i>Принцип обратных связей</i> – информированность участников о результативности и эффективности реализации стратегии развития территории, оценка степени удовлетворенности населения, как потребителя публичных услуг, их качеством, количеством и доступностью.</p> <p><i>Принцип необходимого разнообразия</i> – адекватность структуры органов местного самоуправления сложности структуры муниципального образования и его внешней среды.</p> <p><i>Бюджетная ответственность</i> – управление общественными финансами от имени и в интересах населения.</p> <p><i>Территориальная интеграция</i> – смягчение диспропорций территориального развития (например, за счет формирования агломерации и др.).</p>
Ключевые процессы	<p>Разработка и реализация концепции (стратегии) социально-экономического развития муниципального образования в рамках установленных государственных приоритетов и целевых программ, концепции/стратегии развития субъекта РФ.</p> <p>Разработка и реализация инновационной стратегии развития муниципального образования, комплекса программ и проектов.</p> <p>Разработка и исполнение бюджета, формирование отчета об исполнении бюджета.</p> <p>Разработка и реализация механизма взаимодействия представительных и исполнительных органов местного самоуправления, бизнеса и населения (различные формы муниципально-частного партнерства).</p> <p>Управление инфокоммуникационными потоками, в том числе в рамках системы «Электронное правительство».</p> <p>Управление процессами взаимодействия заинтересованных сторон.</p> <p>Законотворческая деятельность.</p> <p>Мониторинг и оценка эффективности использования бюджетных средств (эффективности и результативности реализации целевых программ, проектов, деятельности органов местного самоуправления, а также эффективности использования муниципального имущества)</p>

Окончание табл. 1

1	2
Методы управления	<p>Изучение и прогнозирование нужд и потребностей граждан.</p> <p>Методы ответственного менеджмента.</p> <p>Экономические методы (экономический анализ, бюджетирование, ориентированное на результат, финансовый контроль, аудит и др.).</p> <p>Административные методы (нормативно-правовое регулирование, административные регламенты и др.).</p> <p>Методы планирования и прогнозирования, в том числе программно-целевой метод, методы проектного управления.</p> <p>Методы инфокоммуникационного взаимодействия (работа официальных сайтов и др.).</p> <p>Методы экспертных оценок (опросы общественного мнения, публичные слушания, наказания избирателей, др.)</p>
Ограничения	<p>Целевые приоритеты государственной социально-экономической политики, стратегии социально-экономического развития субъекта РФ.</p> <p>Предельные объемы предоставления публичных услуг, обусловленные уровнем социально-экономического развития государства, субъекта РФ, состояния институциональной среды.</p> <p>Качество правовой базы.</p> <p>Скорость изменения внешних политических, экономических, социальных, технологических, экологических, правовых факторов</p>
Основные показатели	<p>Показатели уровня и качества жизни населения.</p> <p>Оценочные показатели эффективности и результативности реализации стратегий, программ, проектов и т.д.</p> <p>Показатели уровня компетентности работников органов местного самоуправления, населения.</p> <p>Показатели системы раннего предупреждения негативных тенденций в процессах управления муниципальным образованием.</p> <p>Показатели уровня информационной открытости всех субъектов стратегического управления</p>

При разработке стратегии развития муниципального образования – городского округа необходимо учитывать следующие тренды [1]:

- возрастает конкурентная борьба между муниципальными образованиями – городами – за привлечение предпринимательских структур, научных и учебных учреждений, человеческого капитала (квалифицированной рабочей силы), потребителей с высокой покупательной способностью, туристов, проведение различных культурных, спортивных и других мероприятий, съездов и симпозиумов. Ожидается резкое обострение конкуренции между российскими и зарубежными городами по привлечению и использованию инвестиций;

- структурные изменения, технологические инновации в отраслях национальной и региональной экономики, изменения в приоритетах и ценностях обуславливают переход от классических критериев оценки значения муниципального образования (для субъекта РФ и/или страны в целом), с точки зрения обеспеченности природными ресурсами и близости к рынкам сбыта, к критериям уровня развития образовательной и научной инфраструктуры, отраслей hi-tech, инвестиционной привлекательности;

- резко возрастает роль имиджевых характеристик муниципального образования на национальном и международных рынках, на которые ока-

зывают влияние проведение крупных региональных, межрегиональных и межгосударственных мероприятий, степень участия населения в управлении, наличие организаций, имеющих устойчивые конкурентные преимущества и обеспечивающие более высокий по сравнению с другими муниципальными образованиями уровень заработной платы;

– население муниципального образования предъявляет к органам местного самоуправления все более высокие требования в части их компетентности, владения современными методами менеджмента, системного развития территории;

– кардинально изменяются административные задачи; «управление XXI века» диктует необходимость перехода от управления классического типа, которое фокусируется на задачах и функциях, к управлению зонами ответственности, управлению по результатам. Децентрализованное управление ориентирует административную деятельность на достижение целей и результатов, использование инновационных инструментов управления, таких как, например, контроллинг, обеспечивающий интеграцию стратегического и тактического управления, что на уровне муниципального образования реализовать крайне проблематично.

Поскольку в соответствии с «Концепцией долгосрочного социально-экономического развития РФ до 2020 года» [5], каждый субъект Российской Федерации и, соответственно, каждое муниципальное образование должны разрабатывать собственную стратегию развития с учетом территориальных и социально-экономических особенностей, то на уровне субъектов РФ данная работа ведется активно. Тем не менее анализ нормативной правовой базы по пяти субъектам Российской Федерации показал, что несмотря на ведущую роль стратегического управления в системе публичного управления, единый методологический подход к разработке стратегии на региональном уровне отсутствует. В связи с этим разработанные документы – стратегии (программы) социально-экономического развития региона (отдельных отраслей) – различны по названию, структуре, используемому инструментарию, логике, степени обоснованности, наполненности инфографикой и т.д.

Следует признать, что некоторые субъекты Российской Федерации сделали большой шаг в осмыслении и внедрении методологии стратегического менеджмента в практику государственного (муниципального) управления. Особо следует выделить Томскую область; на сайте Томской области представлено 10 стратегических планов, схем и концепций [7] по ключевым отраслям и сферам деятельности, публикуются мониторинговые отчеты по результатам проделанной работы.

Стратегия социально-экономического развития Томской области структурно соответствует стандартной западноевропейской стратегии и содержит следующие элементы (представленные в соответствующих разделах): миссия; цели; приоритеты; стратегические зоны хозяйствования; территориальная проекция; средства и этапы мониторинга и контроля хода реализации стратегии; эффективность органов публичного управления.

Стратегия разработана в 2008 г. пересмотрена и обновлена в 2014 г., что нельзя оценить положительно, поскольку динамичность экономических,

социальных, политических и других факторов требует корректировки/пересмотра стратегии в зависимости от ситуации, а не календарного планового периода (как правило, 5 лет).

Важным является тот факт, что в Стратегии социально-экономического развития Томской области уделено особое внимание непосредственно повышению эффективности деятельности органов публичного управления региона. Для осуществления данной цели выделены следующие задачи:

- развитие информационного общества;
- эффективное управление региональными финансами и совершенствование межбюджетных отношений, в том числе повышение эффективности управления государственными закупками;
- повышение эффективности управления государственным имуществом;
- повышение эффективности регионального и муниципального управления.

В качестве ключевых показателей эффективности определены:

- инвестиционная привлекательность региона;
- позиция Томской области в рейтинге легкости ведения бизнеса (Doing Business) Всемирного Банка среди регионов России;
- рейтинг Томской области по качеству управления финансами среди регионов России.

Необходимо отметить, что по всем поставленным задачам разработаны соответствующие концепции и программы. Так, например, для задачи «Повышение эффективности управления государственным имуществом» сформирована «Концепция по эффективному управлению государственным имуществом Томской области», которая включена в реестр документов по стратегическому планированию Томской области.

Содержание Стратегии социально-экономического развития Томской области не имеет явных смысловых и логических противоречий и построено с учетом международного теоретического и практического опыта. Стратегия структурирована таким образом, что каждый раздел имеет отсылки на соответствующие программы и концепции.

Другой важный положительный аспект – Стратегия развития и Программа мероприятий по реализации стратегии развития – это два разных документа. Последний содержит множество различных планов, схем и других документов.

К сожалению, стратегия такого формата является исключением; большая часть стратегий развития субъектов Российской Федерации содержит фактические ошибки и логические несоответствия. Зачастую при формулировке стратегии смешиваются понятия «видение», «миссия», «генеральная цель», «стратегия», «политика». Например, в Стратегии социально-экономического развития Новосибирской области [9] в качестве миссии указано «...превращение НСО в главный инновационный центр на востоке России, отвечающий вызовам XXI века и в один из наиболее комфортных для проживания, труда и отдыха регионов страны», а в качестве генеральной цели «...формирование научно обоснованной политики повышения уровня и качества жизни населения и устойчивого демографического роста

за счет придания экономике Новосибирской области инновационного качества развития, повышения ее конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности и финансовой самодостаточности». По сути, в миссии отражено «видение», а формулировка главной цели данной стратегии – разработка политики является некорректной.

Отдельно следует указать на наличие достаточно грубых ошибок при использовании такого инструмента стратегического менеджмента, как SWOT-анализ, который широко используется в практике корпоративного управления, но который требует переосмысления в практике публичного управления. Если сильные и слабые стороны региона формулируются в целом корректно, то возможности и угрозы внешней среды (в данном случае – внешнего окружения) зачастую являются продолжением анализа внутренней среды. Кроме того, классическая форма SWOT-анализа подменяется ее упрощенной версией (табл. 2). Квадрант «Возможности развития» не отражает внешние возможности, которые Новосибирская область может использовать для снижения ограничений и обеспечения своего устойчивого развития. К сожалению, нельзя сделать рациональный вывод о полезности SWOT-анализа, и его наличие остается номинальным. Остается непонятным, как область реализует статус центра федерального округа при слабой ресурсно-минеральной базе, низкой восприимчивости реального сектора к инновациям, плохом состоянии автодорожной сети и изношенности основных фондов. Таким образом, цель применения SWOT-анализа – выявление точек роста и направлений важнейших антикризисных мероприятий – не достигнута.

Таблица 2

SWOT- анализ Новосибирской области (фрагмент)

Сильные стороны	Ограничения развития
Уникальный научно-образовательный комплекс. Выгодное географическое положение. Развитый человеческий капитал. Высокие устойчивые темпы роста экономики в последние годы. Диверсифицированная структура экономики. Статус центра федерального округа. Качество законодательной, нормативно-правовой базы	Слабая ресурсно-минеральная база. Низкая восприимчивость реального сектора к инновациям. Неравномерность развития районов НСО. Сокращение численности населения. Состояние автодорожной сети и коммунальной инфраструктуры. Изношенность основных фондов
Возможности развития	Возможные внешние угрозы
Достижение синергии всех потенциальных источников роста. Межрегиональная и международная кооперация и интеграция. Реализация статуса центра федерального округа	Рост межрегиональной конкуренции за мобильные ресурсы (трудовые и финансовые). Недостаточность федеральной поддержки крупных инфраструктурных проектов. Рост международной конкуренции за квалифицированный персонал. Неконтролируемая миграция. Смена парадигмы государственной поддержки (наука и предприятия ОПК)

Следует учесть, что в муниципальной практике стратегического управления США к SWOT-анализу прибегают в редких случаях. Чаще всего это происходит тогда, когда разрабатывается стратегия для отдельного сегмента экономики (например, здравоохранения), что позволяет использовать большой массив данных. При этом описание сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз занимает несколько страниц.

Для выявления направлений развития концепции стратегического управления на мезоуровне в отечественной практике публичного управления проведен сравнительный анализ идентичных по содержанию документов – Стратегии развития здравоохранения Флориды 2012–2015 гг. [3, 8] и Государственной программы Новосибирской области «Развитие здравоохранения Новосибирской области на 2013–2020 годы»¹ (табл. 3).

Таблица 3

Сравнительный анализ отраслевой стратегии и программы штата США и субъекта РФ

№ п/п	Критерии	Стратегия развития здравоохранения Флориды на 2012–2015 гг.	Государственная программа Новосибирской области «Развитие здравоохранения Новосибирской области на 2013–2020 годы»
1	2	3	4
1	<i>Общие показатели</i>		
1.1	Горизонт планирования, лет	3	7
1.2	Охват населения, млн чел.	19,5	2,76
1.3	Объем документа, стр.	58	390
1.4	Количество подпрограмм	>20	11
1.5	Общенациональные стратегии, в рамках которых исполняются региональные стратегии	Национальная стратегия государственной безопасности; Национальная стратегия здравоохранения; Национальная стратегия устойчивого развития	Стратегия социально-экономического развития России до 2020 года
1.6	Предшествующий документ	Стратегия развития здравоохранения Флориды на 2007–2012 годы	Программа развития здравоохранения НСО до 2013 года
1.7	Привлечение экспертов из смежных областей и штатов к разработке стратегии	Привлекаются эксперты в области стратегического управления и консультирования, государственной безопасности, финансов (в целях оптимизации бюджетного процесса), профильные эксперты, в том числе из других штатов	Привлекаются к разработке стратегии сотрудники смежных министерств и ведомств

¹ Сравнительный анализ проведен совместно с аспирантом кафедры управления ФГБОУ ВО «НГУЭУ» 2-го года обучения П.П. Семеновым.

Продолжение табл. 3

1	2	3	4
1.8	Уровень доступности и открытости стратегии для третьих лиц	Открытый доступ на сайте Департамента здравоохранения Флориды http://www.floridahealth.gov/ (на сайте присутствуют стратегии, программы и прочая подробная информация, касающаяся методов разработки и контроля)	Требуется делать запросы через поисковые системы
1.9	Уровень наглядности	Стратегия сформулирована кратко, конкретно, схематично, достаточно простая для восприятия пользователями с различным уровнем образования и компетентности	Стратегия громоздкая, приходится затрачивать значительное количество времени для поиска и выделения необходимой информации
2	<i>Институциональные показатели</i>		
2.1	Количество организаций, обеспечивающих исполнение стратегии/ программы	375	174
2.2	Главный институт, отвечающий за исполнение программы	Департамент здравоохранения Флориды	Министерство здравоохранения НСО
2.3	Количество задействованных в исполнении стратегии государственных институциональных образований	125	174
2.4	Типы негосударственных организаций, привлекаемых к реализации стратегии	Частные клиники штата, страховые компании, СМИ	Данные отсутствуют
2.5	Количество задействованных в исполнении стратегии негосударственных организаций	250	Данные отсутствуют
2.6	Наличие в документе информации о примерной численности людей, участвующих в реализации стратегии	21485	Данные отсутствуют
3	<i>Финансовые показатели, в том числе в расчете на душу населения в рублях на 1 год стратегии²</i>		
3.1	Финансирование, млн руб.	514 307,7	349 634,5
3.2	В том числе на душу населения за один год, руб.	9 000	18 000
3.3	Доля государственного финансирования в общем объеме финансирования стратегии, %	65	80

² Из расчета по курсу доллара по состоянию на 01.08.2014 (60 руб. за \$1).

Окончание табл. 3

1	2	3	4
3.4	Доля регионального финансирования в общем объеме финансирования стратегии, %	35	20
4	<i>Особенности стратегического управления</i>		
4.1	Инструменты стратегического менеджмента, используемые при разработке стратегии	Performance management, BSC, SWOT, процессно-ориентированное планирование, составление стратегической карты, функционально-стоимостной анализ, бюджетирование	Модифицированные элементы SWOT-анализа, элементы дорожной карты, экстраполяция, бюджетирование
4.2	Оценка влияния внешней среды	Определены всевозможные риски и степень их влияния на стратегию	Анализ рисков отсутствует
4.3	Наличие контролирующего органа	Наблюдательный совет по стратегическому планированию (SPOT)	Заместитель губернатора Новосибирской области
4.4	Наличие документа, регламентирующего порядок разработки стратегии	National Standards for State and Local Planning	–
4.5	Имплементация (внедрение), мониторинг и корректировка стратегии	Внедряется и дорабатывается в течение всего срока действия стратегии	Разовое внедрение, не подразумевающее корректировку

Несмотря на различие в системах здравоохранения США и России, обращает на себя внимание результативность и эффективность стратегии развития здравоохранения в штате Флорида, что обеспечивается конкретностью мероприятий, использованием широкого круга инструментов стратегического менеджмента, открытостью и публичностью, участием экспертного сообщества (в том числе из других штатов), бизнеса и населения в разработке стратегии и мониторинге ее реализации.

В практике муниципального управления США по сравнению с отечественными практиками необходимо выделить следующие преимущества:

- единообразие механизмов разработки стратегии и ее структуры на всех уровнях управления;
- подчиненность отраслевым национальным стратегиям;
- четкость и конкретность формулировок (отсутствие информационной перегруженности);
- наличие практических шагов по внедрению стратегии;
- доступность и открытость для третьих лиц;
- наличие механизма корректировки стратегии по результатам реализации мероприятий и при изменениях внешней и внутренней среды территориального образования.

На основе лучших практик был проведен SWOT-анализ для обоснования точек роста экономики Междуреченского городского округа.

Как показал анализ действующих нормативных правовых актов в Междуреченском городском округе (далее – МГО) [6], система стратегического управления в муниципальном образовании реализуется фрагментарно. Комплекс муниципальных программ разработан в докризисный период (в конце 2013 г. – начале 2014 г.). При принятии в 2016 г. обновленного варианта «Комплексной программы социально-экономического развития Междуреченского городского округа на период до 2025 года» (предшествующий вариант датирован 2014 г.) и на ее основе «Комплексного инвестиционного плана модернизации до 2025 года» корректировка муниципальных программ развития отраслей не производилась.

Содержательный анализ инвестиционных проектов, представленных в Комплексных инвестиционных планах модернизации 2014 и 2016 гг., показал, что более 90 % проектов – это проекты плана 2014 г., скорректированные по срокам (перенесены, как правило, на более поздний период – после 2016 г.) и по уровню инвестиционных вложений (табл. 4, 5). По большей части проектов при отсутствии финансирования не разработан механизм привлечения инвесторов, не определены риски и меры по их снижению.

Таблица 4

Сравнительный анализ ключевых параметров паспорта комплексных инвестиционных планов модернизации Междуреченского городского округа 2014 и 2016 гг. [6]

Элементы	КИП модернизации МГО на период до 2020 г. (от 05.05.2014 № 65)	КИП модернизации МГО на период до 2020 г. (от 15.02.2016 № 197)	Комментарии
1	2	3	4
Цели	Обеспечение устойчивого развития города на основе диверсификации экономики, развития новых, в том числе инновационных производств; повышение качества жизни		Не изменяются
Задачи	Развитие и модернизация градообразующих предприятий; строительство горно-обогатительных комбинатов по добыче и обогащению марганцевой и железной руды; развитие обрабатывающих производств; развитие энергетического комплекса; развитие малого бизнеса; развитие и модернизация жилого фонда и инженерной инфраструктуры; повышение квалификации кадров и обеспечение занятости населения; развитие социальной инфраструктуры общегородского значения Междуреченского городского округа		Не изменяются
Сроки и этапы реализации	Начало реализации – 2011 г., окончание – 2020 г. План предполагается реализовать в три этапа: 1. <i>Краткосрочные мероприятия</i> предполагают поддержание профильной отрасли г. Междуреченска, активизацию формирования ключевых условий для диверсификации экономики. 2. <i>Среднесрочные мероприятия</i> предполагают рост инвестиций, усиление процессов диверсификации экономики и повышение эффективности деятельности предприятий. 3. <i>Долгосрочные мероприятия</i> предполагают сокращение доли угольной отрасли в общем объеме промышленного производства на 40 %.		Сдвинуты на более поздний период сроки реализации этапов

Окончание табл. 4

1	2	3	3
<p>Основные мероприятия, ключевые инвестиционные проекты</p>	<p><i>I. Диверсификация экономики моногорода</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – развитие транспортной инфраструктуры: строительство транспортной магистрали, соединяющей Кемеровскую область и Республику Хакасию; – создание горно-обогатительных комбинатов (ГОКов) по добыче и обогащению марганцевой и железной руды; – развитие энергетического комплекса: строительство теплоэлектроцентрали (ТЭЦ); – развитие малого бизнеса; – повышение конкурентоспособности моногорода; – внедрение информационно-коммуникационных технологий: создание единой интегрированной информационно-коммуникативной инфраструктуры. Она может быть использована в качестве базы для развития широкого спектра инфокоммуникационных сервисов, направленных на экономическую, политико-правовую, социальную сферы жизни населения территории; – развитие и модернизация градообразующих предприятий: строительство 2-й очереди шахты «Ольжерасская–Новая»; строительство шахты «Ольжерасская–Глубокая» <p><i>II. Повышение качества жизни населения моногорода</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – развитие и модернизация жилого фонда и инженерной инфраструктуры: застройка Западного района г. Междуреченска; – модернизация объектов жилищно-коммунального хозяйства Междуреченского городского округа общегородского значения: развитие систем водоснабжения, водоотведения и теплоснабжения, реконструкция очистных сооружений; – мероприятия по обучению, переквалификации и трудоустройству населения; – развитие социальной инфраструктуры общегородского значения Междуреченского городского округа 		<p>Повторяют задачи КИП</p>
<p>Ключевые целевые показатели</p>	<p>Доля отгруженной продукции профильной отрасли (добыча угля) снизится до 55 % к 2020 г.</p> <p>Реализация мероприятий КИПМ станет катализатором роста активности в сфере малого бизнеса.</p> <p>Будут созданы условия для развития предпринимательской инициативы за счет финансовой и имущественной поддержки предпринимателей.</p> <p>Число малых предприятий возрастет в долгосрочной перспективе на 15 %.</p> <p>Создание более 8 тыс. новых рабочих мест.</p> <p>Повысится финансовая устойчивость муниципального образования. Возрастет объем средств, поступающих в местный бюджет за счет создания новых рабочих мест – до 350 млн руб. к 2020 г.</p> <p>Строительство транспортной магистрали, соединяющей Кемеровскую область и Республику Хакасию, дает возможности для развития различных отраслей экономики: производство строительных материалов, машиностроение и металлообработка, гостиничное хозяйство, общественное питание, деревообработка и т. д. Дорога станет важнейшим элементом транспортной системы, оказывающим влияние на социальное и экономическое развитие города и снимет проблему «тупикового» положения города</p>	<p>Доля оборота малых предприятий увеличится до 15 %, численность работников малых предприятий – в 1,7 раза.</p> <p>Уровень безработицы сократится до 1,6 %.</p> <p>Увеличение доли малого бизнеса с 12,5 до 15 %</p>	<p>Частично изменились значения ключевых целевых показателей. Ряд показателей сформулированы как обоснование актуальности и условия реализации КИПМ, ряд показателей не выражены количественно</p>
		<p>Доля оборота малых предприятий увеличится до 20 %, численность работников малых предприятий – в 1,5 раза.</p> <p>Стабилизируются процессы занятости населения.</p> <p>Увеличение доли малого бизнеса с 12,5 до 20 %</p>	

Таблица 5

Анализ степени преосуществленности и обоснованности инвестиционных проектов, включенных в Комплексный инвестиционный план модернизации Междуреченского городского округа (КИПМ МГО) в 2014 и 2016 гг. [6]

Разделы КИПМ	КИПМ МГО на период до 2020 г. (от 05.05.2014 № 65)	КИПМ МГО на период до 2020 г. (от 15.02.2016 № 197)	Комментарии
1	2	3	4
5.4.1. Развитие и модернизация градообразующих предприятий	Строительство 2-й очереди шахты «Ольжараская–Новая»		Сдвинут на более поздний период срок реализации, уточнен общий объем инвестиций
5.4.2.1. Развитие транспортной инфраструктуры	Строительство шахты «Ольжараская–Глубокая»		Уточнен общий объем инвестиций
Проекты	Проект строительства региональной дороги «Новокузнецк–Междуреченск»		Значительно сдвинуты сроки реализации проекта
	Проект строительства межрегиональной дороги «Абакан–Теба–Междуреченск»		
	Проект строительства горно-обогажительного комбината по добыче и обогащению марганцевой руды		Продлены на 2 года сроки реализации проекта, резко возросла стоимость проекта с 7,3 млрд руб. до 16,3 млрд руб.
	Строительство подстанций 110 кВ «Распадская-4», «Распадская-5», «Распадская-6»	Реализация проекта завершена	Нарушены установленные сроки реализации проекта
	Реконструкция подстанции 220 кВ «Междуреченская»		Начало сроков реализации проекта в КИПМ-2016 указано на 2 года раньше, чем в КИПМ-2014. Стоимость проекта снизилась с 5,6 млрд руб. до 2,9 млрд руб.
	Строительство Подстанции 110/35/6 кВ «Карайская»		Объект по данным КИПМ-2016 законсервирован
	Строительство теплоэлектростанции (ТЭЦ)		Данные о реализации проекта в установленный период отсутствуют
	Проект «Строительство мусороперерабатывающего завода»		На 3 года перенесен срок начала реализации проекта. По данным КИПМ-2016 не определен инвестор

	<p>Проект «Производство магнезиального цемента и изделий на его основе, производство микрокальцита и строительных смесей на его основе, производство декоративного мраморного щебня и песка, производство мраморных блоков» (стоимость проекта – 667 млн руб., в том числе ранее осуществленные затраты по проекту – 170 млн руб.; период реализации проекта: 2014–2020 гг.)</p>	Отсутствует	Непонятны перспективы реализации проекта
	–	<p>Проект «Производство запасных частей к карьерным экскаваторам» (Стоимость проекта: 265 млн руб. Наличие собственных средств – 53 млн руб., дополнительная потребность в инвестициях – 212 млн руб. Срок реализации проекта: 2015–2017 гг.)</p>	Отсутствовал в КИПМ-2014, несмотря на планируемые сроки реализации
	–	<p>Проект «Создание участка по изготовлению опорной базы» (Стоимость проекта: 305 млн руб. Наличие собственных средств – 61 млн руб., дополнительная потребность в инвестициях – 244 млн руб. Срок реализации проекта: 2015–2017 гг.)</p>	Отсутствовал в КИПМ-2014, несмотря на планируемые сроки реализации
<p>Концепция развития спортивно-туристического комплекса горы Югус</p>		<p>Концепция развития горы Югус</p>	Изменилась площадка
	<p>Проект «Развитие горнолыжного комплекса на горе «Югус»</p>		<p>Начало сроков реализации проекта в КИПМ-2016 указано на 4 года раньше, чем в КИПМ-2014. Стоимость проекта возросла с 55 млн руб. до 150 млн руб. Изменились показатели эффективности проекта</p>
<p>Проект «Производство угольных энергетических брикетов на сырьевой базе углей и отходов угольного производства Кемеровской области»</p>		<p>Проект «Фабрика брикетирования угля»</p>	<p>В КИПМ-2016 не указаны сроки реализации проекта. Не понята ситуация с проектом КИПМ-2014. Резко снижены показатели эффективности проекта</p>
	<p>Проект создания этнографического комплекса «Шорская деревня»</p>		<p>На 2 года перенесен срок начала реализации проекта</p>

Окончание табл. 5

1	2	3	4
Развитие и модернизация жилого фонда и инженерной инфраструктуры	Застройка Западного района г. Междуреченска		Изменены строительные объекты, не понятен объем выполненных работ в 2014–2015 гг.
	Развитие систем водоснабжения и водоотведения		Не понятна преемственность проектов, не указан объем выполненных работ
	Развитие систем теплоснабжения		Сроки реализации проектов не коррелируют со сроками принятия КИПМ
	Реконструкция очистных сооружений		С 2003 г. работы приостановлены из-за отсутствия финансирования. Необоснованное включение проекта в КИПМ-2014, КИПМ-2016
Мероприятия по развитию социальной сферы	Проект «Строительство детского сада-яслей № 38 в Западном районе»	Проект «Строительство детского сада-яслей № 38 в квартале 48»	Изменены цели проекта, проектная мощность, показатели эффективности реализации проекта. Сокращены плановые сроки реализации проекта, но при этом стоимость проекта будет уточняться
	Проект «Реконструкция здания Управления социальной защиты населения под детский сад № 36 «Улыбка»		Включен в КИПМ-2016, несмотря на сроки реализации проекта 2013–2015 гг. Не понятен объем выполненных работ по проекту
	Проект «Строительство многопрофильной больницы»		Необоснованное включение в КИПМ-2016, так как в 2013 г. строительство приостановлено из-за отсутствия финансирования
	Проект «Строительство бассейна в Западном районе» (Срок реализации: 2014–2020 гг. Ориентировочная общая стоимость строительства 110 млн руб.)	Проект «Строительство спортивного комплекса с бассейном в Западном районе» (Срок реализации: 2016–2017 гг. Ориентировочная общая стоимость строительства 85,4 млн руб.)	Не понятен созданный задел. Отсутствует обоснование возможности реализации проекта в сокращенные сроки

Прогноз социально-экономического развития Кемеровской области, Новокузнецкой агломерации и Междуреченского городского округа на 2016 г. и последующий период базировался на гипотезе изменения внешних и внутренних факторов, в том числе динамики цен на нефть и уголь, другие продукты российского экспорта, нестабильности внешнеэкономических факторов, сохраняющегося геополитического напряжения и продолжения действия экономических санкций в отношении России. Учитывая специализацию Кемеровской области и Междуреченского городского округа, важнейшим направлением исследования является анализ международного и российского рынка угля.

В результате проведенного анализа установлено следующее [4, 5]:

– уголь является стратегически важным сырьем для мировой энергетики и металлургической отрасли. Общий спрос на уголь в мире в ближайшие 20 лет будет расти, в первую очередь, за счет увеличивающихся потребностей развивающихся стран в дешевой энергии;

– в развитых странах отмечается тенденция к снижению добычи и экспорта угля вследствие вызываемых данным топливом климатических проблем. Доля развитых стран на рынке будет освобождаться для других стран-экспортеров;

– угольная отрасль в России обладает значительными запасами высококачественного угля и в условиях изменения конъюнктуры рынка у нее есть значительные возможности для роста как в направлении экспорта, так и на внутреннем рынке. Большой вклад в развитие угольной отрасли будет внесен реализацией инвестиционных проектов по развитию транспортной инфраструктуры, освоению новых месторождений, созданию углепромышленных кластеров в Сибири и на Дальнем Востоке. Рост экспорта российского угля ожидается преимущественно в направлении Азиатско-Тихоокеанского региона.

Направления развития угольной промышленности Кузбасса:

– совершенствование налогообложения отрасли;

– стимулирование использования новых технологий добычи угля, обеспечивающих кратное повышение производительности труда;

– развитие углехимии, современной высокотехнологичной угольной электрогенерации, импортозамещения в угольном машиностроении и взаимодействии науки и бизнеса в основной отрасли региона;

– оптимизация транспортной логистики и широкое использование механизмов долгосрочного тарифообразования на перевозки угля, ликвидация «узких мест» в пропускной способности железных дорог, прежде всего, на Транссибе, БАМе и Дальневосточной железной дороге, ускоренное развитие угольных терминалов, особенно на тихоокеанском побережье;

– государственная поддержка проектов глубокой переработки угля, развитие комплексного использования сопутствующих ресурсов и отходов переработки угля;

– последовательное приведение нормативных требований к организациям угольной отрасли в сфере охраны окружающей среды в соответствии с мировыми стандартами;

– плановая ликвидация бесперспективных организаций угольной промышленности в увязке с мерами социальной защиты высвобождаемых работников;

Таблица 6

SWOT-анализ муниципального образования **Междуреченский городской округ**

	<i>Возможности макро- и микроокружения</i>	<i>Угрозы макро- и микроокружения</i>
	<p>1. Реализация государственных программ развития угледобывающей отрасли, ее модернизации, решения инфраструктурных проблем.</p> <p>2. Рост потребности в угле в развивающихся странах в долгосрочной перспективе.</p> <p>3. Сильные позиции губернатора Кемеровской области, который занимает стабильное 6–7-е место в рейтинге эффективности деятельности губернаторов России, имеет поддержку населения области, органов государственной власти.</p> <p>4. Сложная ситуация в Прокопьевском, Анжеро-Судженском муниципальных образованиях, где предполагается закрытие шахт (возможно привлечение населения).</p> <p>5. Развитие Новокузнецкой агломерации.</p> <p>6. Развитие технологий глубокой переработки угля.</p> <p>7. Наличие опыта реализации инновационных проектов «Умная шахта», «Безлюдная добыча угля» и др. на предприятиях Кемеровской области.</p> <p>8. Наличие международного опыта по переориентированию шахтерских городов. Распространение EURACOM опыта инвестирования процессов создания новых рабочих мест и экологического оздоровления угледобывающих регионов Европы, пострадавших в результате крупномасштабного свертывания угольного производства.</p> <p>9. Повышение привлекательности среди молодежи и населения России и зарубежья экстремальных видов спорта, горного туризма.</p> <p>10. Рост привлекательности оздоровительного медицинского туризма.</p>	<p>1. Губернатор Кемеровской области А. Гудеев на отраслевом совещании (апрель 2016 г.) предложил остановить производство на опасных шахтах в Кузбассе. «Красногорская», г. Прокопьевск, «Полосухинская» и «Есаульская» в Новокузнецке, «Гомская», «Распадская-Коксовая» и шахта им. Ленина (в Междуреченске). В результате Премьер-министр Д. Медведев дал поручение Минэнерго и Минприроды проработать вопрос о приостановке работ на особо опасных пластах для их последующей детализации.</p> <p>2. Напряженная социальная ситуация в Кемеровской области в целом.</p> <p>3. Организации системы высшего и среднего профессионального образования расположены за пределами МГО.</p> <p>4. У населения региона и других территорий России сложился имидж городов Кемеровской области как экологически неблагоприятных территорий.</p> <p>5. Негативный опыт угольных районов в части длительного ликвидации социально-экономических и экологических последствий реструктуризации в полном объеме.</p> <p>6. Конкуренция за ресурсы со стороны Кемеровской агломерации.</p> <p>7. Ужесточение экологических требований.</p> <p>8. Рост тарифов на транспортировку угля</p>

<p><i>Сильные стороны МГО</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Уникальное месторождение жирных и кокующихся углей. 2. Вхождение МГО в Новокузнецкую полицентрическую агломерацию. 3. Имеется относительно развитая система банковского обслуживания. 4. Относительно высокий уровень средней заработной платы по сравнению с другими субъектами Кемеровской области. 5. Выше, чем в среднем по области, доля детей в структуре населения МГО. 6. Имеются источники с минеральной водой. 7. Богатые лесные ресурсы; водные ресурсы (р. Ломь и Уса). 8. Междуреченск отличается чистотой и зелеными насаждениями, имеется пешеходная улица. Имеется Дворец культуры «Распадский», кинотеатр «Кузбасс», краеведческий музей и выставочный зал, благоустроенный парк. 9. Наличие горнолыжного комплекса республиканского значения «Югус». 10. Развитая база детско-юношеских спортивных школ, в том числе по экстремальным видам спорта. 11. Опыт проведения соревнований регионального уровня по водному туризму (р. Ольжерас). 12. Наличие природных зон для туризма, охоты 	<ol style="list-style-type: none"> 11. Возрастание привлекательности России как туристического центра. 12. Миграционные потоки (Казахстан (Караганда), Украина). 13. Наличие комплекса нормативно-правовых актов по повышению инвестиционной привлекательности региона 	<p><i>Стратегия по предотвращению негативного влияния внешних факторов</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие малого бизнеса. 2. Развитие альтернативных отраслей в рамках программы диверсификации экономики
<p><i>Стратегия устойчивого развития и диверсификации экономики МГО</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Придание МГО статуса Территории опережающего социально-экономического развития. 2. Модернизация действующих угледобывающих предприятий и строительство новых предприятий по глубокой переработке угля (использование опыта других предприятий Кемеровской области). 3. Развитие института муниципально-частного партнерства. 4. Взаимодействие с Европейской ассоциацией шахтерских городов. 5. Привлечение специалистов из Казахстана, Украины, а также Прокопьевска, других городов Кузбасса. 6. Продвижение МГО на региональном уровне как конкурентоспособную инвестиционно привлекательную территорию инновационного развития. 7. Реализация проектов по использованию лесных ресурсов: развитие деревообрабатывающей, пищевой промышленности и др. 8. Реализация инвестиционных проектов в области безопасности жизнедеятельности (энергетика, ЖКХ и др.). 9. Развитие горного туризма. 10. Реализация творческих молодежных проектов (форумы, слеты, соревнования и др.) 	<p><i>Стратегия устойчивого развития и диверсификации экономики МГО</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Придание МГО статуса Территории опережающего социально-экономического развития. 2. Модернизация действующих угледобывающих предприятий и строительство новых предприятий по глубокой переработке угля (использование опыта других предприятий Кемеровской области). 3. Развитие института муниципально-частного партнерства. 4. Взаимодействие с Европейской ассоциацией шахтерских городов. 5. Привлечение специалистов из Казахстана, Украины, а также Прокопьевска, других городов Кузбасса. 6. Продвижение МГО на региональном уровне как конкурентоспособную инвестиционно привлекательную территорию инновационного развития. 7. Реализация проектов по использованию лесных ресурсов: развитие деревообрабатывающей, пищевой промышленности и др. 8. Реализация инвестиционных проектов в области безопасности жизнедеятельности (энергетика, ЖКХ и др.). 9. Развитие горного туризма. 10. Реализация творческих молодежных проектов (форумы, слеты, соревнования и др.) 	<p><i>Стратегия по предотвращению негативного влияния внешних факторов</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие малого бизнеса. 2. Развитие альтернативных отраслей в рамках программы диверсификации экономики

Окончание табл. 6

<p><i>Слабые стороны МГО</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Количество тяжелых несчастных случаев на предприятиях АО «Распадская угольная компания» (сюда входят три шахты и разрез в Междуреченске) выросло на 33 %; в 2014 г. было 35 несчастных случаев, за пять месяцев 2015 г. – уже 26. 2. Объем инвестиций в основной капитал за счет всех источников финансирования снижается. 3. Высокие затраты на закрытие шахт (проблемы – выход метана на поверхность и др.). 4. Слабый агропромышленный потенциал. 5. Возрастает доля убыточных предприятий. Резко возросла дебиторская и кредиторская задолженность. 6. Изолированность МГО (отсутствие транспортно-го сообщения с другими городами Кемеровской области). 7. Низкий уровень туристического сервиса. 8. Необходимость учета при строительстве сейсмической активности и удорожание строительства. 9. Отсутствие учреждений высшей школы, не развита система среднего профессионального образования. 10. Негативная социально-демографическая ситуация: <ul style="list-style-type: none"> рост безработицы в МГО; молодое поколение не рассматривает МГО как привлекательное место жительства; отсутствует возможность у выпускников школ продолжать образование по месту жительства; превышение смертности над рождаемостью; снижение доли трудоспособного населения; снижение числа и доли занятости в обрабатывающих производствах. 11. Наличие низкорентабельных шахт. 12. Отсутствие системного подхода в реализации стратегического планирования 	<p><i>Повышение эффективности инвестиционных проектов</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Использование возможностей Новокузнецкой агломерации. 2. Открытие филиалов учреждений среднего профессионального и высшего образования по профилю. 3. Разработка совместных региональных проектов Новокузнецкой агломерации в области здравоохранения и других сферах. 4. Развитие систем мониторинга инвестиционных проектов с использованием опыта региона. 5. Развитие системы электронного правительства (создание единой интегрированной информационно-коммуникативной инфраструктуры). 6. Развитие институтов развития и поддержки инвестиций в МГО 	<p><i>Антикризисная программа</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Решение транспортной проблемы за счет развития транспортной инфраструктуры. 2. Развитие механизмов привлечения инвестиций из различных источников по отдельным направлениям модернизации МГО. 3. Развитие и модернизация жилого фонда и инженерной инфраструктуры. 4. Развитие системы экологического менеджмента
---	---	---

– стимулирование природоохранных мероприятий, включая переработку отходов и рекультивацию земель.

Основываясь на выявленных возможностях и угрозах внешней среды, а также преимуществах и недостатках потенциала Междуреченского городского округа, проведен SWOT-анализ и выявлены стратегические направления деятельности (табл. 6).

Учитывая результаты SWOT-анализа, упор в стратегии социально-экономического развития Междуреченского городского округа, в том числе инвестиционной стратегии, сделан на:

– модуль устойчивого развития градообразующих предприятий (на основе их модернизации и производства продукции с высокой добавленной стоимостью) и диверсификации экономики муниципального образования;

– модуль антикризисных мероприятий, направленных на предотвращение негативных явлений в экономике муниципального образования, за счет прежде всего развития транспортной инфраструктуры;

– модуль мероприятий, направленных на повышение уровня жизни населения муниципального образования;

– комплекс мероприятий по предотвращению (снижению) негативного влияния внешних факторов;

– направления повышения эффективности инвестиционных проектов за счет возможностей макро- и микроокружения.

Таким образом, корректное использование инструментария стратегического управления при выборе и обосновании стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации, муниципального образования позволяет сформировать систему мероприятий по реализации выявленных точек роста, обеспечивающих наиболее полное использование имеющегося потенциала территории и получение синергетического эффекта.

Литература

1. *Егорова Л.И., Егоров М.В.* Оценка инвестиционной привлекательности территорий и формирование их инвестиционных стратегий // *Экономический анализ: теория и практика.* 2007. № 4. С. 35–44.
2. *Леонов В.В., Никифорова Л.Е.* Концептуальная модель системы публичного управления социально-экономическим развитием территории // *Сибирская финансовая школа.* 2012. № 3. С. 46–56.
3. Единый реестр сайтов региональных правительств штатов США. URL: <http://www.statelocalgov.net/>.
4. Индикаторы инновационной деятельности: 2013 // НИУ ВШЭ, Москва, 2013. URL: <https://www.hse.ru/primarydata/ii2013>.
5. Официальный сайт концепции долгосрочного развития России до 2020 года. URL: <http://2020strategy.ru/>.
6. Паспорт комплексного инвестиционного плана модернизации Междуреченского городского округа: Постановление Администрации города Междуреченска решения от 06.05.2010 № 899п. URL: <http://bus.znate.ru/docs/index-17995.html?page=2>.
7. Реестр документов стратегического планирования Томской области. URL: <http://tomsk.gov.ru/Reestr-dokumentov-strategicheskogo-planirovaniya-Tomskoy-oblasti>.
8. Стратегический план развития здравоохранения Флориды 2012–2015, США. URL: http://www.floridahealth.gov/about-the-department-of-health/_documents/agency-strategic-planimplementation-plan-ver1-2.pdf.

9. Стратегия социально-экономического развития Новосибирской области на период до 2025 года от 03.12.2007 № 474. URL: http://www.nso.ru/sites/test.new.nso.ru/wodby_files/files/migrate/activity/Socio-Economic_Policy/strat_plan/Documents/1654.pdf.

Bibliography

1. *Egorova L.I., Egorov M.V.* Ocenka investicionnoj privlekatel'nosti territorij i formirovanie ih investicionnyh strategij // *Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika*. 2007. № 4. P. 35–44.
2. *Leonov V.V., Nikiforova L.E.* Konceptual'naya model' sistemy publichnogo upravleniya social'no-ehkonomicheskim razvitiem territorii // *Sibirskaya finansovaya shkola*. 2012. № 3. P. 46–56.
3. Edinyj reestr sajtov regional'nyh pravitel'stv shtatov SSHA. URL: <http://www.statelocalgov.net/>.
4. Indikatory innovacionnoj deyatel'nosti: 2013 // NIU VSHEH, Moskva, 2013. URL: <https://www.hse.ru/primarydata/ii2013>.
5. Oficial'nyj sayt koncepcii dolgosrochnogo razvitiya Rossii do 2020 goda. URL: <http://2020strategy.ru/>.
6. Pasport kompleksnogo investicionnogo plana modernizacii Mezhdurechenskogo gorodskogo okruga: Postanovlenie Administracii goroda Mezhdurechenska resheniya ot 06.05.2010 № 899p. URL: <http://bus.znate.ru/docs/index-17995.html?page=2>.
7. Reestr dokumentov strategicheskogo planirovaniya Tomskoj oblasti. URL: <http://tomsk.gov.ru/Reestr-dokumentov-strategicheskogo-planirovaniya-Tomskoy-oblasti>.
8. Strategicheskij plan razvitiya zdavoohraneniya Floridy 2012–2015, SSHA. URL: http://www.floridahealth.gov/about-the-department-of-health/_documents/agency-strategic-planimplementation-plan-ver1-2.pdf.
9. Strategiya social'no-ehkonomicheskogo razvitiya Novosibirskoj oblasti na period do 2025 goda ot 03.12.2007 № 474. URL: http://www.nso.ru/sites/test.new.nso.ru/wodby_files/files/migrate/activity/Socio-Economic_Policy/strat_plan/Documents/1654.pdf.