

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС)

Уральский институт управления

На правах рукописи

Маковкина Светлана Александровна

ОЦЕНКА ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ
В КРУПНЫХ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЯХ

Специальность 08.00.05 –
экономика и управление народным хозяйством
(региональная экономика)

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
Победин А.А.
канд. экон. наук, доцент,

Екатеринбург 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ	14
1.1. Особенности развития системы стратегического планирования в Российской Федерации	14
1.2. Стратегические разрывы как показатель зрелости системы стратегического планирования	36
1.3. Модели зрелости системы стратегического планирования	46
ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	65
2.1. Направления оценки системы стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных образований	65
2.2. Методика оценки зрелости системы стратегического планирования социально-экономического развития крупных муниципальных образований	85
2.3. Выявление уровня зрелости системы стратегического планирования в крупных муниципальных образованиях Российской Федерации	101
ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ ЗРЕЛОСТЬЮ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ	118
3.1. Методические основы повышения уровня зрелости системы стратегического планирования социально-экономического развития в крупных муниципальных образованиях	118
3.2. Муниципальный стандарт, как инструмент повышения уровня зрелости системы стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных образований	128
Заключение	141
Список литературы	146

ВВЕДЕНИЕ

Минувшее десятилетие ознаменовалось развитием и упорядочением стратегического планирования, повышенным интересом к использованию методов стратегического планирования в публичном управлении, расширена нормативно-правовая база стратегического планирования. Федеральный закон № 172 от 28 июня 2014 года «О стратегическом планировании в РФ» четко определил полномочия органов власти, включая полномочия органов местного самоуправления, относящихся к сфере стратегического планирования. Тем не менее, определенная Законом система стратегического планирования остается не до конца выстроенной. Актуальное состояние системы стратегического планирования представлено в Приложении 1. На сегодняшний день практически все регионы, за исключением Иркутской области и Москвы (в данных регионах на официальных ресурсах представлены только проекты) имеют стратегию социально-экономического развития. Однако остальные документы представлены лишь в ряде регионов. Наиболее полно, система стратегического планирования, представлена в Республиках Татарстан и Хакасия, а также в Воронежской, Свердловской и Ярославской областях.

Еще хуже ситуация с системой стратегического планирования в муниципальных образованиях. При анализе системы стратегического планирования в муниципальных образованиях с численность населения более 500 тыс. чел. было установлено, что более 50 % муниципалитетов не имеют стратегию социально-экономического развития. В муниципальных образованиях, разработавших стратегию, прогноз социально-экономического развития есть у 45% муниципалитетов, к ним относятся: Липецк, Хабаровск, Ярославль, Ижевск, Новосибирск. Наиболее полно система стратегического планирования представлена в Хабаровске и Липецке. Не во всех муниципальных образованиях, даже имеющих стратегию социально-экономического развития представлен перечень актуальных программ. В том случае, если программы есть и даже учтены в бюджете, они носят общий характер и со стратегией не связаны. Бюджетный прогноз в муниципальных образованиях отсутствует.

Проблема стратегического планирования на муниципальном уровне усугубляется высокой степенью дифференциации социально-экономического развития муниципальных образований. В данном случае, мы говорим о разнице уровня и качества жизни¹ в городах и регионах России, имея ввиду различный уровень доступа жителей к экономическим и социальным благам, при различном уровне бюджетной обеспеченности². Исследованию территориального многообразия, с одной стороны, и единству территориального пространства, с другой посвящены работы А.Г. Гранберга, Т.П. Скуфыиной, А.М. Булкиной, Т.В. Черновой, Е.С. Губановой, Н.В. Ворошилова.

Надо отметить, что Указ Президента Российской Федерации «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года» от 16.01.2017 г. № 13 закрепляет равный доступ населения России к социальным и экономическим благам, обеспечивая соблюдение экономических, политических, социальных прав на всей территории, соответственно в каждом муниципальном образовании. Помимо государственной политики именно стратегическое планирование должно способствовать выравниванию уровня и качества жизни населения.

Однако здесь возникает иная проблема, сама по себе дифференциация, как различие (от лат. *differentia* — различие) не является отрицательным аспектом. Муниципальные образования должны отличаться между собой, должны четко выделять собственные индивидуальные особенности, которые могут стать основой привлечения (удержания) населения и бизнеса на территории.

На сегодняшний день, по данным НИУ ВШЭ, в России реализуется более

¹ Новосёлов А.С., Маршалова А.С., Ждан Г.В. Роль институциональной системы управления в реализации комплексного подхода к развитию территории // Регион: экономика и социология, 2018, № 1 (97), с. 3–31

² Различные аспекты территориальной дифференциации раскрыты в работах: Гранберга А.Г., Стратегии макрорегионов России: методологические подходы, приоритеты, механизмы реализации. Под ред. А. Г. Гранберга// М.: Наука, 2004., Баранов С.В., Скуфыина Т.П. Анализ межрегиональной дифференциации и построение рейтингов субъектов Российской Федерации// Вопросы экономики. 2005. №8. С.54-75, Булкина А.М., Статистический анализ дифференциации социально-экономического развития муниципальных образований: дис. на соискание к.э.н. Новосибирский государственный университет 2017 г., Чернова Т.В. Межрегиональная дифференциация денежных доходов населения. Ростов н/Д: Изд-во СКНЦ ВШ, 2002. 192 с. Губанова Е.С., Ворошилов Н.В. Ворошилов Н.В., Губанова Е.С. Дифференциация территорий и механизм ее снижения // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2018. Т. 11. № 6. С. 57-72. DOI: 10.15838/esc.2018.6.60.4

57 тысяч стратегических документов, установлено более 500 тысяч целевых показателей.¹ При этом, содержательно, сами стратегии не имеют принципиальных различий, как по форме, так и по содержанию. И если единство формы стратегий социально-экономического развития муниципальных образований не является, по нашему мнению отрицательным качеством, т.к. говорит об определенной унификации, то отсутствие содержательных отличий свидетельствует о том, что муниципальные власти не до конца понимают специфику стратегического планирования и относятся к процедуре скорее формально. Данный тезис подтверждает проведенный автором анализ стратегических целей, представленных в стратегиях социально-экономического развития.

В большинстве муниципальных образований основная цель – повышение качества жизни населения. Лишь в Томске, Новокузнецке и Липецке расшифровано само понимание качества жизни. В Хабаровске, Липецке, Новокузнецке, Воронеже, Ульяновске к качеству жизни добавлен ряд экономических характеристик, повышение конкурентоспособности, развитие экономики. Из проанализированных муниципальных образований лишь в Ярославле стратегическая цель выделяет определенную городскую идентичность².

Таким образом, несмотря на то, что опыту стратегического планирования в России больше двадцати лет, а если проследить преемственность долгосрочного планирования, начиная с советского периода, то значительно дольше, мы можем констатировать, что система стратегического планирования в Российской Федерации до сих пор является не устойчивой или не зрелой.

Сложившаяся ситуация во многом связана с недостаточным использованием механизмов оценки качества стратегического планирования, так как выявить уровень зрелости системы стратегического планирования в

¹ Стратегическое планирование: системное развитие VS ручное управление. Заглавие с экрана. Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/218397309.html>

² «Ярославль – современный город, сохраняющий богатое культурное наследие и развивающий туристический потенциал, с благоприятными условиями для развития экономики через внедрение новых инновационных технологий и новых форм организации бизнеса, создающий комфортную среду для жизнедеятельности ярославцев»// Стратегия социально-экономического развития Ярославля

конкретном муниципальном образовании можно только с помощью методов оценки.

При этом внедрение инструментария оценки стратегических планов особо важно для крупных муниципальных образований, так как именно они являются сосредоточением экономических, политических, культурных, социальных инноваций, привлекают население и обеспечивают основной прирост валового регионального продукта.

Необходимость совершенствования инструментов стратегического планирования как механизма регулирования и управления социально-экономическим развитием особенно крупных муниципальных образований, отсутствие единой системы оценки качества содержания стратегических документов и эффективности внедрения их в систему муниципального управления предопределили актуальность темы и содержание диссертационного исследования.

В связи с этим в теоретическом плане актуальным является определение содержания и функциональности нового для сферы муниципального управления в России инструмента – оценки системы стратегического планирования социально-экономического развития. В методическом плане необходима разработка подходов к реализации оценки в системе муниципального стратегического планирования в интересах повышения качества управления и достижения долгосрочного устойчивого развития, баланса интересов населения, бизнеса и органов власти. В прикладном аспекте необходима разработка технологий внедрения процедуры оценивания в деятельность представительного и исполнительного органов местного самоуправления.

Степень разработанности проблемы.

Теоретические вопросы стратегического планирования развития территорий изучаются достаточно давно, наиболее широко раскрыты в работах таких российских экономистов, как: Анимца Е.Г., Бочко В.С., Воронина А.Г., Даванков А.Ю., Егоршин А.П., Княгинин В.Н., Кушлин В.И., Лапина В.А., Лексин В.Н., Львов Д.С., Мингалева Ж.А., Миролубова Т.В., Плякин А.В.,

Радаева В.В., Рохчин В.Е., Тургель И.Д., Щиплер Р.И. и др.¹ Особенности управления крупными городами как в советский, так и в постсоветский период, рассматривалась в работах В.С. Боголюбова, Н.Ю. Власовой, Б. М. Гринчеля, Л. Гохберг, Б. С. Жихаревича, Г.М. Лаппо, О.П.Литовка, П. Рудник А.И. Татаркина и других.

Общие теоретические и практические вопросы стратегического планирования социально - экономического развития территории муниципальных образований исследованы в работах отечественных ученых Д.М. Ланцева, Н.Б. Жунды, Б.С. Жихаревича, С.Ф. Жилкина, А.А. Керашева, Т.Т. Авдеевой, Ю.В. Филиппова, Р.Д. Хунагова, В.Н. Овчинникова, Ресурсного центра по стратегическому планированию при Леонтьевском центре, Института экономики города и др.²

Вопросы стратегического планирования и территориального планирования разрабатывались в работах таких зарубежных авторов как И. Тошич, Дж. Форестер, Г. Минцберг, Г. Гордон, И. Ансофф, Р. Симонс.³

Исследованиям вопросов развития городов и территорий посвящены работы В.Л. Глазычева, Р.А. Попова, А.Е. Балобанова, Н.П. Кетовой, О.И.

¹ Совершенствование методического инструментария стратегического планирования социально-экономического развития территорий (региональный и муниципальный уровни).

² Ланцев Д. М. Ветров Г. Ю. Проблемы и перспективы комплексного социально - экономического развития муниципальных образований России. Государственная власть и местное самоуправление. 2007. № 4. С. 35 - 39; Жунда Н.Б. Стратегическое планирование в системе программ и планов муниципального развития. Материалы общероссийской конференции «Стратегическое планирование городах России - реальные результаты». СПб: МЦСЭИ Леонтьевский центр, 2002 г.; Жихаревич Б.С. Современная экономическая политика городских и региональных властей. СПб.: ИСЭП РАН, 1995. 96 с.; Жилкин С.Ф. «Формирование системы стратегического планирования комплексного развития города: научные основы». Вестник СамГУ. 2006. №8 (48); Керашев А.А., Тамова М.К. Методические основы оценки конкурентоспособности региона как фактора реализации его конкурентных преимуществ. Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2007. № 1. С. 191-194; Филиппов Ю.В., Авдеева Т.Т., «Основы развития местного хозяйства». Издательство «Логос», 2011. 276 с.; Хунагов Р.Д. Принципы формирования стратегии социально - экономической политики региона. Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2008. № 2. С. 109 - 111; Овчинников В.Н., Кетова Н.П., Колесников Ю.С. Парадигмальные изменения концепции социально - экономической политики регионального развития. Научный вестник Волгоградской академии государственной службы. Серия: Экономика. 2010. № 1. С. 5 - 8.

³ Тошич И. Стратегическое планирование в городах Европы. Метрополитен Рисерч Институт. Подготовлено для фонда «Институт экономики города». Москва, 2003. 47 с.; Форрестер Д. Мировая динамика. М.: АСТ, 2006. С. 384; Mintzberg H. The rise and fall of strategic planning. Toronto: Maxwell Macmillan Canada, 1994.; Gordon G. Strategic planning for local government. Washington, DC: ICMA, 1993; Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание: пер. с англ. Под ред. А.Н. Петрова. СПб. : Питер, 2009. 344 с.; Simons R. Seven Strategy Questions: A Simple Approach for Better Execution. HBS Press Book, 2010. 224 p.

Генисаретского, А.А. Джаримова, А.А. Ермоленко, П.А. Ореховского, А.А. Мокрушина»¹.

«Вопросами разработки и формирования систем индикаторов социально - экономического развития территорий муниципальных образований и проведения мониторинга посвящены труды Г.Ю. Ветрова, Д.В. Визгалова, А.А. Шанина, В.Е. Рохчина, К.Н. Знаменской, Е.В. Тишина, Е.Н. Захаровой, А.Ю. Казанской, А.Н. Широкова, С.Н. Юрковой»².

Теоретические проблемы применения оценки как инструмента управления в экономических системах разного уровня представлены в трудах зарубежных исследователей: М. Скривен, А.Э. Сухман, П. Росси, К. Вайс и такие российские авторы, как Н.В. Клецкин, В.Л. Симонова и др. Прикладные аспекты оценки в системе регионального и муниципального управления исследованы В.П. Бабинцевым, Г.Ю. Ветровым, Д.В. Визгаловым, А.С. Лаппо, И.В. Даниловой, А.А. Дьяконовым, И.В. Елоховым, Е.В. Никулиной, А.В. Семеновым, Е.А. Шишкиной и другими.

«Процесс разработки, реализации и оценки стратегических планов социально- экономического развития территории муниципального образования исследован в трудах Н.М. Шодоровой, Р.К. Санжицыреновой, И.М. Хабаевой, И.В. Сугаиповой, В.А. Мау».³

Научные разработки по оценке в системе муниципального стратегического планирования представлены трудами «Фонда «Институт экономики города»,

¹ Совершенствование информационно-аналитического обеспечения стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных образований.

² Шодорова Н.М., Санжицыренова Р.К., Хабаева И.М., Жихаревич Б.С. «Стратегическое планирование развития муниципальных образований». Пособие для руководителей и специалистов органов государственной власти и местного самоуправления, а также общественных организаций и местных сообществ. Улан-Удэ: «Издательство БГУ», 2005, - 58 с.; Сугаипова И.В., Ковтунов А.Н. Методологические аспекты разработки и оценки региональных программ социально - экономического развития. Сборник научных трудов Sworld. 2009. Т. 7. № 4. С. 43-51; Мау, В. Экономический рост и индустриальные вызовы / В. Мау // Проблемы теории и практики управления. - 2003. - №1. - С.24.

³ Шодорова Н.М., Санжицыренова Р.К., Хабаева И.М., Жихаревич Б.С. «Стратегическое планирование развития муниципальных образований». Пособие для руководителей и специалистов органов государственной власти и местного самоуправления, а также общественных организаций и местных сообществ. Улан-Удэ: «Издательство БГУ», 2005, - 58 с.; Сугаипова И.В., Ковтунов А.Н. Методологические аспекты разработки и оценки региональных программ социально - экономического развития. Сборник научных трудов Sworld. 2009. Т. 7. № 4. С. 43-51; Мау, В. Экономический рост и индустриальные вызовы / В. Мау // Проблемы теории и практики управления. - 2003. - №1. - С.24.

Международного центра социально-экономических исследований «Леонтьевский центр» (МЦСЭИ «Леонтьевский центр»), Центра стратегических разработок и др.»¹.

При этом существующие научные работы и проведенные авторам исследовании показали, что при имеющемся нормативном регулировании, практика стратегического планирования до конца не сложилась. В муниципальных образованиях, даже достаточно крупных, отсутствует установленный законом перечень документов стратегического планирования, информация об общественных слушаниях в большей части муниципальных образований не представлена, отчеты о ходе реализации стратегии отсутствуют, внутри стратегий отсутствуют собственно стратегические элементы (уникальная цель, стратегический анализ собственных позиций и позиций конкурентов, точки роста). Нет единого механизма оценки всей системы стратегического планирования, которая позволила бы выработать единые методические рекомендации для территорий, только планирующих разработку стратегии.

Цель исследования состоит в систематизации особенностей развития системы стратегического планирования в крупных городах России.

Достижение цели потребовало решения следующих **задач**:

- изучить особенности развития системы стратегического планирования в Российской Федерации, в регионах и муниципальных образованиях;
- обосновать необходимость, теоретическое содержание и практическую значимость использования оценки системы стратегического планирования социально-экономического развития крупных муниципальных образований;
- предложить методику оценки зрелости стратегического планирования социально-экономического развития крупных муниципальных образований;
- провести апробацию методики оценки системы стратегического планирования в крупных муниципальных образованиях;

¹ Дьяконов А.А. диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 Нижний Новгород 2011

- разработать методические рекомендации повышения эффективности системы стратегического планирования социально-экономического развития крупных муниципальных образований.

Объект исследования – система стратегического планирования в крупных муниципальных образованиях Российской Федерации, имеющих численность населения более 1 млн. чел.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе развития системы стратегического планирования, учитывая уровень зрелости системы, обеспечивающий долгосрочное устойчивое развитие.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Теоретическую основу исследования составили теории региональной и муниципальной экономики, теории государственного и муниципального управления, стратегического планирования; использованы системный, функциональный, институциональный методологические подходы; применены методы сравнительного, структурного анализа, экономико-статистические методы исследования, специализированные инструменты стратегического анализа (PEST, SNW, GAP и SWOT анализ и др.), метод экспертного опроса.

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые акты федерального, регионального и местного уровня, закрепляющие направления и формы повышения эффективности социально-экономического развития в сфере стратегического планирования и оценки. Официальные материалы Федеральной службы государственной статистики, отчеты глав муниципальных образований «Об эффективности деятельности органов местного самоуправления», материалы официальных сайтов субъектов РФ и муниципальных образований, Министерства экономики РФ, материалы, собранные лично автором, в том числе результаты экспертного опроса, проведенного автором среди глав и других ведущих специалистов администраций муниципальных образований.

Все перечисленные источники дали возможность с достаточной полнотой осветить процессы, на исследование которых направлены усилия автора.

Область исследования. Диссертация соответствует паспорту специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (Региональная экономика), в частности следующим пунктам: 3.15. Инструменты разработки перспектив развития пространственных социально-экономических систем. Прогнозирование, форсайт, индикативное планирование, программы, бюджетное планирование, ориентированное на результат, целевые программы, стратегические планы; 3.16. Региональная социально-экономическая политика; анализ особенностей и оценка эффективности региональной экономической политики в Российской Федерации, федеральных округах, субъектах Федерации и муниципальных образованиях; 3.21. Организация и оценка эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и администраций муниципальных образований; применение таких оценок в системе государственного управления и контроля.

Наиболее существенные результаты, полученные диссертантом, и их научная новизна.

1. Структурировано понимание стратегических разрывов в системе стратегического планирования муниципальных образований; выявлены виды стратегических разрывов (нормативный, внешние и внутренние управленческие, целевые разрывы), предложено определение «стратегического разрыва», применительно к системе стратегического планирования социально-экономического развития территорий. Положение научной новизны представлено в параграфе 1.1., 1.2. первой главы диссертации.

2. Введено в научный оборот понятие «зрелость системы стратегического планирования», отличительной особенностью которого, является выявление пяти уровней зрелости; для каждого уровня разработаны специфические характеристики и предложена методика оценки, сочетающая количественную и качественную оценку. Предложенный автором подход позволяет не только сравнить

муниципальные образования по уровню зрелости системы стратегического планирования, но и выявить стратегические разрывы, затрудняющие эффективное долгосрочное планирование. Положение научной новизны представлено в параграфе 1.3 первой главы диссертационного исследования.

3. Разработана методика оценки уровня зрелости системы стратегического планирования, применительно к крупным муниципальным образованиям, заключающаяся в расчете комплексного показателя, что позволяет сравнить муниципальные образования по уровню зрелости системы стратегического планирования. Положение научной новизны представлено в параграфе 2.2. и 2.3 второй главы диссертационного исследования.

4. Предложена альтернативная система мер нормативно-правового регулирования, включающая Муниципальный стандарт стратегического планирования, внедрение которой обеспечит повышение эффективности деятельности органов местного самоуправления в сфере реализации стратегических планов. Положение научной новизны представлено в третьей главе диссертации.

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования. Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в обобщении информации, способствующей расширению теоретического и методического базиса муниципального стратегического планирования, инструментального потенциала применения оценки, анализа реализации стратегического планирования. Практические результаты заключаются в развитии и систематизации методов и инструментов в системе муниципального стратегического планирования, а так же контроля его реализации.

Практическая значимость заключается в разработке методических рекомендаций по повышению эффективности стратегических планов, о чем свидетельствуют справки о внедрении.

Основные положения диссертации используются в учебном процессе при преподавании дисциплин бакалавриата «Региональное управление и территориальное планирование», «Территориальный маркетинг»; системе повышения квалификации для государственных и муниципальных служащих в рамках курса «Оценка регулирующего воздействия».

Степень достоверности и апробация результатов исследования.

Основные положения и результаты исследования обсуждались на Международных конференциях «Государство, политика социум: вызовы и стратегические приоритеты развития» (г. Екатеринбург, 2011 г.), «Старопромышленные территории России и Германии: возрождение или стагнация?» (г. Екатеринбург, 2012), «Інноваційні підходи та механізми державного та муніципального управління», (г. Киев 2013 г.) Всероссийская конференция с международным участием «Государство, политика социум: вызовы и стратегические приоритеты развития» (г. Екатеринбург, 2016 г.)

Основные результаты исследования отражены в 23 публикациях общим объемом 11,53 п.л. (из них авторских 10,53 п.л.), в том числе в тринадцати публикациях в изданиях, рекомендованных ВАК.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ

2.1. Особенности развития системы стратегического планирования в Российской Федерации

В ситуации высокой турбулентности возрастают попытки осмысления существующих процессов их перенастройки, чтобы отыскать узкие места, и через их устранение выйти на новый уровень. Упорядочить организационные функции, перейти на новый уровень целеполагания и связать долгосрочные цели с тактическими задачами позволяет стратегическое планирование. Многие иностранные исследователи предрекают стратегическому планированию еще более динамичное развитие. Притом, что его эффективность доказана и последние 25 лет публичный сектор всех стран активно использует инструменты стратегического планирования Theodore H. Poister считает, что 2020 год будет играть еще более важную роль в распространении стратегического планирования в органах власти¹. Isaiah O. Ugboro, Kofi Obeng, Ora Spann считают, что государственные менеджеры должны предвидеть и управлять изменениями эффективно решать новые проблемы, которые могут появляться с возрастающей скоростью². Утверждается, что для придания стратегии большей значимости в будущем потребуется переход от стратегического планирования к более широкому процессу стратегического управления, который включает в себя управление общей стратегической повесткой для органа власти на постоянной, а не эпизодической основе, а также обеспечение эффективной реализации стратегий. По мнению экспертов, в настоящее время реестр документов стратегического планирования насчитывает много более ста тысяч

¹ Poister H. T. The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. Public administration review 03 December 2010 \ <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02284>.

² Isaiah O. Ugboro, Kofi Obeng, Ora Spann. Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence From Public Transit Organizations. Administration & Society <https://doi.org/10.1177/0095399710386315>

документов, которые больше напоминают хаос, чем стройную систему государственного стратегического планирования¹. Именно низкая упорядоченность системы стратегического планирования на всех уровнях управления обосновала актуальность исследования.

Основы стратегического планирования в Российской Федерации содержатся в Федеральном законе № 172 от 28.06.2014 г. «О стратегическом планировании в Российской Федерации», однако исследователи до сих пор ставят вопросы относительно эффективности, функциональности и применимости данного нормативного документа.

Данный закон эксперты и практики ожидали в течение продолжительного времени. Притом, что после распада Советского союза и сознательного ухода от всякого планирования практика быстро показала, что достижение поступательного развития, без упорядочения и планирования процессов невозможно. Продолжительное время территории пробовали различные подходы внедрения отдельных элементов долгосрочного и среднесрочного планирования. Ряд регионов принимали собственные законы о стратегическом планировании, пытаясь упорядочить данный процесс и на муниципальном уровне.

Муниципальные образования начали разрабатывать стратегические планы с конца 90-х гг., опираясь на иностранный опыт и научные разработки проводя региональные и всероссийские форумы, где они могли обмениваться опытом и лучшими практиками. Так в Европейской части страны точкой притяжения и формирования практики стратегического планирования взял на себе Леонтьевский центр. Работы Жихаревича Б.С.²,

¹ Бауэр В.П., Сильвестров С.Н., Славин Б.Б. Система распределенных ситуационных центров развития для устойчивого стратегического управления. Рефлексивные процессы и управление. Сборник материалов XII Международного научно-практического междисциплинарного симпозиума «Рефлексивные процессы и управление» 17-18 октября 2019 г., Москва / Отв. ред. В.Е. Лепский. М.: Когито-Центр, 2019. 396 с.

² Жихаревич Б.С., Прибышин Т.К. Муниципальное стратегическое планирование в России между кризисами // Известия Русского географического общества. 2016. Т. 148. № 3. С. 1-13., Батчаев А.Р., Жихаревич Б.С. Санкт-Петербург в постсоветский период: экономические стратегии и развитие // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2014. № 4 (34). С. 68-83. Zhikharevich B.S. Stability factors in Russians municipal strategic planning systems // Regional Research of Russia. 2012. Т. 2. № 3. С. 241-254.

Русецкой А.В., Визгалова Д.В.¹, Рохчина В.Е.², Знаменской К.Н.³ обеспечивали научную обоснованность процессов стратегического планирования, формируя представление о важности стратегического планирования, как основе устойчивого развития социально-экономической системы (города). Помимо создания крупной дискуссионной и научной площадки «Ресурсного центра по стратегическому планированию» специалисты Центра активно консультировали и оказывали методологическую помощь главам муниципальных образований центральных и северных регионов России.

Отличительной особенностью стратегических документов, разработанных с помощью специалистов Центра, или на основе их методической поддержки являлась последовательная работа по формированию уникальных стратегических целей, их четкая связь с задачами и разработка сбалансированной системы показателей.

Еще один методический центр стратегического планирования сложился на Урале в г. Екатеринбурге. Анимица Е.Г.⁴, Бочко В.С.⁵, Власова Н.Ю.⁶,

¹ Визгалов Д.В. Методы оценки муниципальных программ // Москва, 2005. Сер. Муниципальное экономическое развитие, Визгалов Д.В. Как измерить успех программы развития города? // Городское управление. 2002. № 8. С. 25.

² Рохчин В.Е. О целеполагании в системе государственного регулирования регионального развития РФ // Регионалистика. 2015. Т. 2. № 2. С. 56-63., Рохчин В.Е., Карлик А.Е., Комаров А.Г. Стратегическое управление развитием промышленного сектора экономики региона. Санкт-Петербург, 2014., Рохчин В.Е., Ротенберг Р.Б. Ключевые проблемы разработки сценарных условий долгосрочного прогноза развития мегаполиса и пути их решения // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2014. № 1 (187). С. 28-34., Рохчин В.Е., Ветрова Е.Н. Разработка сценарных условий долгосрочного развития региона // Вопросы территориального развития. 2014. № 6 (16). С. 1.

³ Рохчин В.Е., Жилкин С.Ф., Знаменская К.Н. Стратегическое планирование развития городов России: системный подход. Монография / В.Е. Рохчин, С.Ф. Жилкин, К.Н. Знаменская; Федеральное агентство по образованию, Тольяттинский гос. ун-т, Российская акад. наук, Ин-т проблем региональной экономики. Тольятти, 2010. (Изд. 2-е, перераб. и доп.), Рохчин В.Е., Шураев В.В., Знаменская К.Н. Стратегическое управление развитием муниципального образования межмуниципальное взаимодействие / В. Е. Рохчин, В. В. Шураев, К. Н. Знаменская; С.-Петерб. акад. упр. и экономики. СПб., 2005., Гневко В.А., Знаменская К.Н., Рохчин В.Е. Инвестиции в системе стратегического управления // Экономика и управление. 2003. № 1. С. 12.

⁴ Пешина Э.В., Анимица Е.Г., Бочко В.С., Анимица П.Е. Концептуальные подходы к разработке стратегии развития монопрофильного города // Уральский государственный экономический университет, Институт экономики УрО РАН. Екатеринбург, 2010. Анимица Е.Г., Власова Н.Ю. Человеческий фактор в развитии крупнейших городов // Управленец. 2010. № 7-8 (11-12). С. 13-16., Анимица Е.Г., Зверева С.А. Обоснование факторов развития конкурентоспособности мегаполиса // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2009. № 4 (81). С. 54-58.

⁵ Бочко В.С., Захарчук Е.А. Индивидуализация стратегий развития городов (на примере Екатеринбурга и Бирмингема) // Экономика региона. 2020. Т. 16. № 2. С. 391-405., Бочко В.С., Захарчук Е.А. Методология формирования образа будущего при разработке стратегии развития территории // Журнал экономической теории. 2019. Т. 16. № 4. С. 688-704.

⁶ Власова Н.Ю., Тургель И.Д., Территориальное планирование развития городов в РФ: основные этапы формирования // Муниципалитет: экономика и управление. 2016. № 1 (14). С. 5-15., Власова Н. Ю. Стратегическое планирование городского развития: теория и практика // Управленческое консультирование. 2012. № 3. С. 10.

Лаврикова Ю.Г.¹, Тургель И.Д.² сформировали на Урале серьезную школу стратегического планирования, оказав влияние не только на муниципальный, но и на региональный уровень управления. Важной особенностью данной школы была выстроенная связь с органами власти, главы городов и регионов были активно включены в процесс стратегического планирования. Всеми участниками создания стратегического плана осознавалась необходимость конструктивного диалога о будущем территорий, в который должны быть вовлечены органы власти местного и регионального уровня, население, бизнес, активисты, некоммерческие организации, любые группы, способные сформировать адекватную повестку. В качестве еще одной отличительной особенности Уральской школы можно выделить попытку систематического применения бизнес-инструментов к территориальному стратегическому планированию. Применение методик SWOT, SNW, GAP, PEST анализа, причем обоснованного и четко встроенного в аналитическую часть стратегического плана, соотнесенного с конкретными предложениями, отличало стратегические планы, разработанные вначале 2000-х гг. в Урало-Сибирском регионе.

Можно сказать еще об одной школе, имеющей больше отношение к региональному планированию, но затрагивающей и описывающей ряд стратегических инструментов. Данная школа представлена специалистами Сибирского отделения РАН Клисториным В.И.³, Ковалевой Г.Д.⁴,

¹ Лаврикова Ю.Г., Акбердина В.В. Технологии проектирования пространственного развития индустриального мегаполиса // Journal of New Economy. 2019. Т. 20. № 2. С. 85-99., Lavrikova Yu.G., Antipin I.A., Pryadein A.A., Suvorova A.V. Major city development forecast: designing the innovative future // Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast. 2016. № 6 (48). С. 214-235., Лаврикова Ю.Г., Пьянкова С.Г. Институты стратегического развития монопрофильной территории // Экономические стратегии. 2014. Т. 16. № 6-7 (122-123). С. 92-101.

² Тургель И.Д. Новые институты поддержки развития моногородов // Экономика и политика. 2017. № 2 (10). С. 72-75., Гусев М.А., Тургель И.Д. Анализ государственных программ регионального развития (на примере свердловской области) // Экономика и политика. 2016. № 1 (7). С. 22-28., Тургель И.Д. Монофункциональные города России: от выживания к устойчивому развитию. Москва, 2014.

³ Клисторин В.И. Программно-проектный подход в освоении Сибири // Мир экономики и управления. 2019. Т. 19. № 4. С. 31-37., Клисторин В.И. Количественные оценки в социально-экономических исследованиях // В сборнике: Мы продолжаем традиции российской статистики. Сборник докладов Международной научно-практической конференции "I Открытый российский статистический конгресс" в 4 томах. 2016. С. 97-103., Клисторин В.И. Экономическое консультирование органов государственной власти // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. 2013. Т. 13. № 2. С. 130-141.

⁴ Гайдук Е.А., Ковалёва Г.Д. Муниципальное образование в системе программного управления. Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения РАН. Новосибирск, 2013.

Новоселовым А.С.¹, Селиверстовым В.И., Ягольницер М.А.² Группа ученых активно работает над вопросом выявления проблем стратегического планирования, включая и нормативную сферу. В качестве отличительной черты данной школы можно выделить высокую степень научной обоснованности анализа стартового потенциала территории и предлагаемых стратегических мероприятий. Глубокая проработка статистических данных, увязанных с целями задачами и долгосрочными мероприятиями, позволяют создать устойчивую стратегическую основу для развития территории.

Не смотря на то, что стратегическое планирование в Российской Федерации развивалось, и в практической, и методической плоскости всеми участниками процесса осознавалась необходимость его нормативной упорядоченности. Появление ФЗ № 172 «О стратегическом планировании в РФ» было встречено экспертами позитивно, однако, еще до принятия Закона, специалисты отмечали его рамочность и узость трактовок.

С одной стороны, задача Закона состояла в устранении разрыва между плановыми документами кратко-, средне- и долгосрочного характера, а также между документами отраслевого планирования и общегосударственными стратегическими планами, включая и различные уровни власти и управления³. По факту, как говорят исследователи, Закон оставил множество вопросов и даже принятие подзаконных актов не решила проблемы формализованности стратегической системы. Н.А. Лебедева отмечает, что главные опасения среди регионов вызывает унификация требований к документам планирования, установление их закрытого перечня, что решает

¹ Новоселов А.С., Маршалова А.С. Проблемы становления новой системы регионального и муниципального управления в Российской Федерации // Проблемы современной экономики. 2020. № 1 (73). С. 96-99.

² Кулешов В., Алексеев А., Ягольницер М. Дорожная карта политики реиндустриализации. Когнитивный инструментарий // Экономист. 2015. № 10. С. 51-63., Экономика Сибири: стратегия и тактика модернизации Амосенок Э.П., Бабенко Т.И., Бажанов В.А., Баранов А.О., Бессонова О.Э., Блам Ю.Ш., Бобылев Г.В., Богомолова Т.Ю., Бурматова О.П., Вижина И.А., Воробьева В.В., Воронов Ю.П., Евсеенко А.В., Есикова Т.Н., Заболотский С.А., Ионова В.Д., Калугина З.И., Кин А.А., Клисторин В.И., Ковалева Г.Д. и др. Российская академия наук, Сибирское отделение, Институт экономики и организации промышленного производства. Москва, 2009.

³ Кулачев А.П., Казак А.А. Стратегическое планирование в Российской Федерации: плюсы, вопросы, проблемы // Вестник НГУЭУ 2016 № 3. С. 70 - 84

регионы возможности опираться на привычную, апробированную ими систему документов планирования¹.

Горохова С.С. из Финансового университета при Правительстве РФ отмечает, что некоторые положения Закона имеют разночтения с действующими нормативно-правовыми актами, более того, «реализация указанного закона, проходит не в полном соответствии с установленными им же самим сроками, поэтому, до сих пор остаются не принятыми некоторые, наиболее важные акты стратегического планирования, например, Стратегия пространственного развития Российской Федерации, и другие»².

Ю.В. Мут, Г.Н. Блинов, Н.Г. Горяева, А.А. Никифорова делают вывод о том, что разработка документов стратегического планирования остается формализованной³. По мнению Е.М. Бухвальда, Закон до сих пор остается «договором о намерениях»⁴

Не смотря на то, что с момента принятия Закона «О стратегическом планировании» прошло более пяти лет, большая часть проблем, перечисленных исследователями, остались нерешенными.

Анализ Федерального закона «О стратегическом планировании» позволил выделить сильные и слабые стороны, представленные в Таблице 1.1.1.

Таблица 1.1.1

Сильные и слабые стороны ФЗ «О стратегическом планировании»

Сильные стороны	Слабые стороны
Обобщение многолетней практики разработки стратегических документов, принимаемых на различных уровнях публичного управления	До сих пор отсутствует координация федерального и муниципального уровней стратегического планирования и бюджетной системы
Расширение спектра возможных уровней	Не предусмотрены механизмы,

¹ Лебедева Н.А. Закон принят, а вопросы остались // Регион: экономика и социология, 2015. № 1(85) с. 305 – 318.

² Горохова С.С. О некоторых аспектах осуществления стратегического планирования в Российской Федерации // Конституционное право

³ Мут Ю.В., Блинов Г.Н., Горяева Н.Г., Никифорова А.А. Методологические подходы по обеспечению сбалансированности системы стратегического планирования на муниципальном уровне // Вестник Московского университета. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2016. № 3

⁴ Бухвальд Е.М. Субъекты Федерации в системе стратегического планирования // Стратегии развития регионов и муниципальных образований

стратегического планирования, включая мекрорегионы и возможности межмуниципального взаимодействия	обуславливающие функционирование системы стратегического планирования
Установлена возможность общественного обсуждения стратегических документов	Не выработана единая государственная политика в сфере стратегического планирования
Регламентировано создание федерального реестра стратегических документов	Отсутствует механизм целеполагания между стратегией и программами на разных уровнях управления
Предусмотрено создание федеральной информационной системы стратегического планирования	Отсутствуют единые требования к структуре и содержанию стратегических документов
Выработаны принципы стратегического планирования	Не предусмотрены механизмы оценки стратегической системы

*Составлено автором на основании ФЗ № 172 «О стратегическом планировании в РФ» и мнения экспертов

Одним из ключевых терминов Закона является определение системы стратегического планирования. Согласно ст. 3, система стратегического планирования понимается как «механизм обеспечения согласованного взаимодействия участников стратегического планирования на основе принципов стратегического планирования при осуществлении разработки и реализации документов стратегического планирования, а также мониторинга и контроля реализации документов стратегического планирования в рамках целеполагания, прогнозирования, планирования и программирования с использованием нормативно-правового, информационного, научно-методического, финансового и иного ресурсного обеспечения».¹

Однако данное определение не совсем соотносится с общей теорией систем. В отдельное научное направление применимое к теории организации, системный подход оформился в начале XX века с работ Л. фон Берталанфи², R. Rosenzweig, R. Jonson, J. Gig³, А.А. Богданова⁴, Л.С. Лэсдона⁵, В.И. Волковой, А.А. Денисова⁶ и др.

¹ О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]// Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПоюс

² Берталанфи Л. фон. Общая теория систем – критический обзор // Исследования по общей теории систем: Сб. пер. / Общ. ред. и вст. ст. В.Н. Садовского и Э.Г. Юдина / Пер. с англ. Н.С. Юлиной. М.: Прогресс, 1969. С. 23–82. URL: http://grachev62.narod.ru/bertalanffy/bertalanffy_1.html#g5 (дата обращения: 11.06.2016).

³ Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство (теория систем и руководство системами). Пер.с англ. Изд. 2, доп. 1971.

⁴ Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука. М.: Финансы, 2003. 496 с

⁵ Лэсдон Л.С. Оптимизация больших систем. - М.: Наука, 1975.

⁶ Волкова В.И., Денисов А.А. Основы теории систем и системного анализа. СПб.: Изд. СПбГТУ, 1997. 510 с.

Сегодня существует множество определений понятия «система», так Д. Клир представляет систему как определённое множество взаимосвязанных элементов, образующих устойчивое единство и целостность, обладающее интегральными свойствами и закономерностями². П.К. Анохин определял систему через комплекс избирательно-вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие и взаимоотношение приобретает характер взаимодействия компонентов на получение фокусированного полезного результата¹.

Если сгруппировать подходы к определению системы, то можно выделить понимание системы как материального объекта, представляющего единство частей, которые взаимодействуют друг с другом. Такого взгляда придерживаются L.f. Bertalanfy², K. Cherry³, S. Distefano⁴, M. Wilson⁵ и др. Ряд ученых представляют систему, как математическую модель (G. Kriber, N. Frimen, М. Месарович, А. Раппопорт⁶, L. Zadeh, С.А. Дозоер⁷, В.С. Тюхтин⁸, А.Д. Урсул⁹, В.Н. Садовский, Ю.А. Урманцев и другие). Можно выделить группу исследователей, рассматривающих систему не просто как совокупность материальных объектов, но как совокупность действий: С. Сенгупта, Р. Акофф, Ф. Эмери.

С точки зрения теории управления, система рассматривается как взаимодействие интегрированных элементов, имеющих устойчивые связи, осуществляющих целенаправленное взаимодействие, притом, что производительность или функциональность элементов системы выше, чем у ее отдельных частей. (ГОСТ Р ИСО МЭК 15288–2005, РМВОК).

¹ Клир Д. Системология / Д. Клир. М.: Радио и связь, 1973. 262 с.

² Анохин, П.К. Избранные труды: философские аспекты теории систем / П.К. Анохин. – М.: Наука, 1978.

³ Бергаланфи Л. Общая теория систем: критический обзор // Исследования по общей теории систем. - М.: Прогресс. 1969. С. 34

⁴ Цит. по: Боулдинг К. Общая теория систем скелет науки // Исследования по общей теории систем. М.: Прогресс, 1969. С. 106-124.

⁵ Уилсон А., Уилсон М. Информация, вычислительные машины и проектирование систем: Пер. с англ. - М.: Мир, 1969.

⁶ Раппопорт А. Математические аспекты абстрактного анализа систем. Исследование по общей теории систем. М.: Прогресс. 1969. 520 с.

⁷ Заде Л. Дезоер Ч. Теория линейных систем: Пер. с англ. - М., 1970. 220 с.

⁸ Тюхтин В. С. Отражение, система, кибернетика. Теория отражения в свете системного подхода. - М.: Наука, 1972. 216 с.

⁹ Урсул А. Д. Информация: методологические аспекты. - М.: Наука, 1971.

Для целей нашего исследования наиболее содержательно подойдет определение системы как набора элементов, имеющих определенные свойства и совокупность связей, между данными элементами и их свойствами, объединенных в единое целое, на основе общих принципов для получения синергетического эффекта.

По своей сути любое территориальное образование (страна, регион, муниципалитет) является системой, обладающей определенной свободой внутреннего выбора формы деятельности, при определенных условиях, свободой целеполагания, представляющая, в итоге, «единую организационную структуру, элементы которой взаимосвязаны и совместно функционируют для достижения общей цели»¹. При этом, территориальная система обладает следующими свойствами:

1. Целостность, выражается во взаимозависимости подсистем и элементов территориального образования, требует координированных действий по осуществлению управленческих функций.

2. Коммуникативность является признаком, определяющим совокупность внутренних и внешних связей системы, обеспечивающий качественный обмен информацией между всеми структурными элементами территории, а так же с элементами внешней среды.

3. Устойчивость определяется способностью всей инфраструктуры реализовывать установленные функции в режиме самообеспечения, позволяющем застраховать территорию от возможных ошибочных решений или негативных воздействий внешней среды.

4. Самоорганизация территориального образования как системы основана на принципах самоорганизации, проявляется в формах прямого волеизъявления жителей и в деятельности органов управления, наделенных необходимыми полномочиями от имени населения.

¹ Васильев А.А. Свойства муниципального образования как социально-экономической системы: [электронный ресурс]: http://vasilievaa.narod.ru/mu/stat_rab/stat/vasil/MOSES.htm

5. Самосохранение – стремление всех элементов составляющих целостность муниципального образования, к последовательному развитию учитывая весь спектр разнонаправленных интересов субъектов управления действующих во внешней и внутренней среде.

Системы возникают в условиях, когда отдельные элементы не могут эффективно функционировать и отвечать на действия факторов внешней среды. Организуясь в некую упорядоченную целостность, система имеет больше возможностей противостоять негативным факторам внешней среды, создавая синергетический эффект для отдельных своих элементов. Система стратегического планирования, объединяя отдельные элементы должна упорядочить стратегическое планирование на всех уровнях управления, включая муниципальный, и создать некий синергетический эффект, который бы позволил достичь поставленных долгосрочных целей.

Однако, в трактовке Федерального Закона, не очень понятно, что же относится к элементам системы стратегического планирования. Это участники стратегического планирования или документы? С позиции законодателя, система – это механизм, но такой подход не учитывает научное видение, при котором, в большей мере система понимается, как совокупность элементов.

Помимо того, что в системе должен быть определен состав элементов, принципы, функции, взаимосвязи, система, как единое целое противостоит факторам внешней среды, оказывающим на нее существенное влияние, формируя некий набор факторов внутренней среды, появляющихся благодаря взаимодействию подсистем и элементов системы. Вопросы о факторах, влияющих на развитие стратегического планирования, и особенности целеполагания ставились разными авторами: Любаренко А.В., Цибульский В.Р.¹, Богомолов Е.В.², Шпак А.С.³ рассматривают факторы

¹ Любаренко А.В., Цибульский В.Р. Особенности SWOT-анализа при выработке стратегии развития г. Тюмени // Вестник кибернетики. Тюмень ИПОС СО РАН. 2003. Вып. 2. С. 126 – 135.

² Богомолова Е.В. SWOT – анализ: теория и практика применения // Экономический анализ: теория и практика. 2004. № 17(32). С. 57 – 60

стратегического планирования через призму аналитических методик, в первую очередь SWOT – анализа. Факторы внешней и внутренней среды в данных работах рассматриваются с позиции классического понимания факторов, влияющих на стратегическое развитие. К таким факторам относятся факторы внутренней среды (факторы прямого влияния): социально-экономический потенциал территории, ресурсная база, организационные и нормативные особенности региона или муниципального образования. К факторам внешней среды (факторы косвенного влияния) специалисты, как правило, относят глобальные экономические процессы, социальные изменения, законодательное регулирование на уровне Российской Федерации. К факторам внешней среды, по отношению к территории принято относить предприятия и организации, расположенные в границах исследуемой территории, представительства федеральных органов власти.

Иной подход к выявлению факторов, влияющих на стратегическое планирование описал Б.С. Жихаревич, который выделил 4 группы факторов: 1) тенденции, внешние и внутренние факторы, мало зависящие от локальной системы управления; 2) общество, социум, его готовность к участию в управлении и развитии; 3) власть, ее общая компетенция в управлении; 4) модель (технология) стратегического планирования, реализуемая определенной командой – консультантом¹. Подтверждается, что достаточно сложно установить связь между разработкой, реализацией стратегии и изменением социально-экономических показателей, слишком много разнонаправленных факторов влияют на муниципальное образование, в период реализации стратегии.

В данной диссертационной работе автором выделены следующие факторы, отражающие специфику системы стратегического планирования:

³ Шпак А.С. Оценка факторов, влияющих на экономику Приморского края, с использованием метода SWOT – анализа // Известия ДВФУ. Экономика и управление. 2014. № 4. С. 21 – 58.

¹ Жихаревич Б.С. О результативности стратегического планирования // Региональная экономика. Юг России. 2018. № 1 (19)

нормативные, организационные, ресурсные, коммуникативные. Данные факторы влияют на взаимодействие элементов системы стратегического планирования на всех уровнях: федеральном, региональном и муниципальном. Под нормативным фактором мы понимаем наличие всех необходимых нормативных документов, обеспечивающих стратегическое планирование на всех уровнях управления. Организационные факторы представляют совокупность подразделений органов управления, разрабатывающих и реализующих стратегию социально-экономического развития. Ресурсные факторы – влияют на обеспеченность стратегии, от них, во многом зависит, будут ли достигнуты ключевые показатели. При этом мы рассматриваем ресурсы в максимально широком смысле, отмечая влияние на разработку стратегии не только финансов, но и обеспеченность кадровым потенциалом, т.е. человеческими ресурсами, технологическое обеспечение, временные ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей конкретному муниципальному образованию. Коммуникативные факторы определяют характер и частоту взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Предположим, что Федеральный закон «О стратегическом планировании» предполагает несколько методологических срезов, обеспечивающих устойчивость системы стратегического планирования. В том случае, если все элементы системы находятся в упорядоченном взаимодействии, выделенные автором факторы будут оказывать позитивное влияние, если элементы системы стратегического планирования разрознены, мы получаем проблему стратегических разрывов. В общей управленческой методологии стратегический разрыв обозначает разницу, между разработанными стратегическими целями и реальными достигнутыми показателями, включая проблемы управления, выявленные во время реализации стратегии.

Проблема стратегических разрывов начала подниматься зарубежными экспертами, работающими в сфере корпоративного стратегического

планирования вначале XX в, когда компаниями был накоплен существенный опыт по реализации стратегических планов. Проводимые исследования позволили установить, что компании могут потерять более половины капитализации из-за стратегического разрыва. В работах авторов: Бодли-Скотт С., Бренч А.¹, Ковени М., Генстер Д., Хартлен Б., Кинг Д.² стратегический разрыв определяется, преимущественно, как состояние между запланированным состоянием и реальной ситуацией в которой оказалась компания. Чаще всего в работах иностранных авторов стратегический разрыв связан с неумением гибко реагировать, на изменяющиеся условия внешней среды и недостаточным наличием финансовых ресурсов, выделяемых на достижение поставленных целей.

И.В. Алексеева³ также отмечает, что стратегические разрывы возникают как причина того, что организации не могут реализовать разработанные планы, данная ситуация ведет к разрывам между запланированными и фактическими показателями. Данные разрывы могут быть классифицированы следующим образом:

- разрывы, возникающие по вине руководства (неумение обеспечить поддержку плана, донести суть стратегии до других, следовать плану, адаптироваться к переменам);
- разрывы, вызванные бизнес-процессами, обусловленные тем, что для исполнения стратегии разрабатываются планы/бюджеты, содержащие в основном финансовые показатели, по которым в последующем оцениваются результаты деятельности организации/подразделения. При этом практически не учитывается влияние таких факторов, как надежность продукции, удовлетворенность потребителя, компетентность сотрудников, эффективность внутриорганизационных процессов и др.

¹ Bodley-Scott S., Brache A. Implementation: how to transform strategic initiatives into blockbuster results. N.Y., 2008. P. 34–35.

² Ковени М., Генстер Д., Хартлен Б., Кинг Д. Стратегический разрыв: технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь. М. 2004

³ Алексеева И.В. Развитие терминологической базы в области стратегического аудита // Учет и статистика. 2010. №4 (20). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-terminologicheskoy-bazy-v-oblasti-strategicheskogo-audita> (дата обращения: 07.09.2020).

- разрывы, вызываемые применяемыми технологиями. Поскольку при планировании, бюджетировании, прогнозировании и подготовке отчетности используются традиционные системы, не связанные между собой, отдельным процессом, использующим разные технологические решения. В то время как все они являются лишь частями единого процесса реализации стратегии. При этом не учитывается динамичность внешней среды (требования потребителя, действия конкурентов и др.).

Сама по себе теория стратегических разрывов более детально проработана в общей теории менеджмента и теории организации. Исследователи и практики (Porter M.E.¹, Mintzberg H.², Drucker P.³, Selznick P.⁴ и др.) признают, что выработать общий подход к принятию однозначно эффективных стратегических решений невозможно, однако обращать внимание и исследовать стратегические разрывы необходимо на регулярной основе.

Работы, посвященные анализу стратегических разрывов в публичном секторе в российской научной литературе, встречаются редко. Российские Ряд работ отечественных авторов отмечают существование стратегических разрывов в верхнеуровневой системе стратегического планирования. Золотарева А.Б., Соколов И.А. опираясь на исследования качества государственного управления в РФ, сделали вывод о наличии разрывов в системе стратегического планирования на верхнем управленческом уровне. Причину разрывов авторы видят в перегруженности системы стратегическими документами, в их частичной рассогласованности и не обеспеченности финансовыми ресурсами⁵. Опосредованно данный вывод подтверждается докладом Центра стратегических разработок⁶,

¹ Porter, M. E. Competitive Advantage, New York: The Free Press. 1985

² Mintzberg H. McHugh A. Strategy formulation in adhocracy. – Administrative Science Quarterly, 30, 1985.

³ Drucker, P., Managing in the Next Society, – 2002. – Truman Talley : New York, NY.

⁴ Selznick P. Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. – Harper & Row : N.Y., 1957

⁵ Золотарева А.Б., Соколов И.А. Проблемы и пути совершенствования системы стратегического планирования в России // Экономическая политика. 2018. Т. 13. № 5. С. 8–23

⁶ Белановский С. А., Дмитриев М. Э., Комаров В. М., Комин М. О., Коцюбинский В. А., Никольская А. В. Анализ факторов реализации документов стратегического планирования верхнего уровня. СПб., 2016. <https://www.csr.ru/issledovaniya/analizfaktorov-realizatsii-dokumentov-strategicheskogo-planirovaniya-verhnego-urovnya/>

представленный в декабре 2016 г. В докладе приведена обширная аналитика стратегических документов верхнего уровня, установлено, какие из документов не были реализованы или реализованы частично.

Вопрос об управленческих разрывах на региональном уровне поднимался С.Н. Сильверстовым. Коллективом авторов было доказано, что во многом эффективное социально-экономическое развитие на региональном уровне тормозят разрывы в системе управления¹.

Основываясь на анализе работ отечественных и зарубежных авторов, в диссертационной работе предложено систематизировать стратегические разрывы. В сфере разработки и реализации стратегии социально-экономического развития территорий мы предлагаем выделять:

- нормативные разрывы, включают в себя несоответствие между документами стратегического планирования на определенном управленческом уровне, так и между уровнями управления;

- внутренние управленческие разрывы, связаны со сложившейся системой управления, традиционными способами принятия решения (жестко административный или коммуникационный), кадровые ресурсы органа власти, обеспечивающие качество постановки и последующую реализацию стратегических целей.

- внешние управленческие разрывы связаны с качеством взаимодействия органа власти включенного в стратегический процесс с внешней средой, с ключевыми стейкхолдерами;

- целевые разрывы иллюстрируют несовпадение сформулированных стратегических целей и задач с достигнутыми в процессе реализации стратегии результатами.

Таким образом, под стратегическим разрывом мы будем понимать, концептуальное несоответствие существующей системы стратегического планирования на федеральном или муниципальном уровне с общепринятой и

¹ Сильвестров С. Н., Бауэр В. П., Еремин В. В., Побываев С. А. Управление региональной экономикой в условиях разрывов рациональности // Экономика региона. 2019. Т. 15, вып. 2. С. 324-336

нормативно закреплённой моделью системы стратегического планирования, результатом такого расхождения является существенное несоответствие запланированных и достигнутых параметров развития, чем больше разрывов в системе стратегического планирования, тем менее зрелой является такая система.

Специфическим отличием органов власти от коммерческих организаций в сфере работы со стратегическими разрывами является отсутствие каких-то общепринятых методик по их выявлению и устранению. Отличительная особенность стратегических разрывов в том, что они всегда носят системный характер, и часто, выявить их, находясь внутри системы достаточно сложно. Для этого необходим комплексный подход, позволяющий условно разбить общую систему управления территориальным развитием на отдельные подсистемы, проанализировать их работу и выявить наиболее существенные, мешающие функционированию системы стратегические разрывы.

Рассматривая федеральный уровень системы стратегического планирования автором было выявлено, что наиболее упорядоченной подсистемой системы стратегического планирования является – комплекс стратегических документов, обеспечивающих стратегический процесс. Перечень стратегических документов законодателем четко определен для всех уровней управления. В первую очередь долгосрочное видение развития территории, представленное стратегией. При этом долгосрочное развитие должно быть научно-обоснованным, что представлено следующим срезом – комплексом прогнозных документов, для разработки которых рекомендуется привлекать экспертное сообщество.



Рисунок 1.1.1. Система документов стратегического планирования (составлено автором)

В настоящее время в России реализуется 13 национальных проектов, включая перспективный план развития инфраструктуры, более сорока государственных программ, порядка 70 федеральных проектов, множество ведомственных, региональных и муниципальных проектов¹. Отдельно, на уровне каждого муниципального образования своя система документов, различных по структуре, качеству проработки. Некоторые документы включают проектный уровень, а некоторые, пытаются встраиваться в региональные и ведомственные проекты, но на муниципальном уровне набор документов крайне неупорядочен. В данной ситуации сложно говорить об

¹ Формирование институтов регулирования рисков стратегического развития: Монография / Под ред. М. А. Эскиндарова, С. Н. Сильвестрова. М.: Когито-Центр, 2019. 454 с.

упорядоченной системе, способной реагировать на изменяющиеся условия внешней среды.

Ни одна система не может существовать без ресурсов, система стратегического планирования не является исключением, так как именно наличие необходимых ресурсов, в широком смысле включая финансовые, человеческие, организационные, нормативные и др., обеспечивает достижение поставленных целей. Закон предусматривает разработку бюджетного прогноза, который позволяет установить, в первую очередь, финансовые возможности достижения поставленных стратегических целей. Непосредственная реализация стратегических целей происходит на уровне государственных программ и ключевых направлений деятельности, которые разрабатывают органы исполнительной власти. На момент проведения исследования стратегические планы деятельности были разработаны всеми министерствами РФ, кроме Министерства финансов.

Предполагалось, что при реализации Закона, наибольшие трудности, будут связанные с нормативной, институциональной, экономической практикой внедрения стратегического планирования могут возникнуть на уровне регионов и муниципальных образований. Однако практика разработки стратегических планов муниципальными образованиями нарабатывается с начала 2000-х годов, разработали стратегии социально-экономического развития. На уровне некоторых субъектов Федерации мы можем наблюдать разработку и внедрение комплекса стратегических документов, включая региональные законы о стратегическом планировании, методические рекомендации, непосредственно сами стратегии социально-экономического развития. При этом, можно констатировать достаточно высокий уровень качества стратегических документов, включая долгосрочные прогнозы. На данном уровне управления, как правило, прослеживается взаимосвязь между стратегическими целями и государственными программами. С момента принятия Федерального закона «О стратегическом планировании» многие регионы уже привели совою

систему документов стратегического планирования в соответствии с федеральным законодательством.

Учитывая, что подсистема документов стратегического планирования является самой упорядоченной и понятной частью общей системы, представленной в ФЗ № 172, автором проведен ее комплексный анализ на уровне регионов Российской Федерации. Анализ системы документов стратегического планирования на уровне субъектов РФ позволил увидеть ее актуальное состояние, которое представлено в Таблице 1.1.2.

Таблица 1.1.2

Наличие документов стратегического планирования на уровне субъектов РФ

Субъект РФ	Закон	Стратегия	Прогноз долгосрочный	Прогноз среднесрочный	Бюдж. прогноз	План мероприятий	Схема тер. планирования
Республика Адыгея							
Республика Алтай							
Республика Башкортостан							
Республика Бурятия							
Республика Дагестан							
Республика Ингушетия							
Кабардино-Балкарская Республика							
Карачаево-Черкесская Республика							
Республика Карелия							
Республика Коми							
Республика Крым							
Республика Марий Эл							
Республика Мордовия							
Республика Саха (Якутия)							
Республика Северная Осетия - Алания							
Республика Татарстан							
Республика Тыва							
Удмуртская республика							
Республика Хакасия							
Чеченская Республика							
Чувашская Республика							
Алтайский край							
Забайкальский край							
Камчатский край							
Краснодарский край							
Красноярский край							
Пермский край							

Приморский край							
Ставропольский край							
Хабаровский край							
Амурская область							
Архангельская область							
Астраханская область							
Белгородская область							
Брянская область							
Владимирская область							
Волгоградская область							
Вологодская область							
Воронежская область							
Ивановская область							
Иркутская область							
Калининградская область							
Калужская область							
Кемеровская область							
Кировская область							
Костромская область							
Курганская область							
Курская область							
Ленинградская область							
Липецкая область							
Магаданская область							
Московская область							
Мурманская область							
Нижегородская область							
Новгородская область							
Новосибирская область							
Омская область							
Оренбургская область							
Орловская область							
Пензенская область							
Псковская область							
Ростовская область							
Рязанская область							
Самарская область							
Саратовская область							
Сахалинская область							
Свердловская область							
Смоленская область							
Тамбовская область							
Тверская область							
Томская область							
Тульская область							
Тюменская область							
Ульяновская область							
Челябинская область							
Ярославская область							
Москва							
Санкт-Петербург							
Севастополь							
Еврейская АО							
Ненецкий АО							

Ханты-Мансийский АО							
Чукотский АО							
Ямало-Ненецкий АО							

*Составлено автором на основании информации, представленной на официальных региональных порталах

Наличие закона субъекта о стратегическом планировании не является обязательным документом, однако иллюстрирует серьезность региональных властей и комплексный подход к стратегическому планированию.

Если не брать во внимание отсутствие в субъекте собственного закона о стратегическом планировании, то наиболее полно система документов стратегического планирования представлена в Республиках Татарстан и Хакасия, а также в Воронежской, Свердловской и Ярославской областях.

Практически во всех регионах, за исключением Республики Бурятия, Красноярского края, Иркутской области, городов федерального значения Москвы и Севастополя разработана стратегии социально-экономического развития.

Так же в РФ существуют регионы, в которых можно констатировать низкий уровень развития системы стратегического планирования. К таким регионам можно отнести Республики Дагестан, Ингушетия, Кабардино-Балкарская, Черкесская, Чеченская, Красноярский край, Псковская область, Сахалинская область, город федерального значения Севастополь, Чукотский АО, не имеют иных стратегических документов, кроме стратегии социально-экономического развития.

При этом не обходимо помнить, что сама по себе разработка стратегических документов, не является гарантией их реализации, «лишь в 8,2% случаев документ реализуется в пределах 30% от запланированных мероприятий по обозначенным векторам развития; в остальных случаях объем запланированных мероприятий реализуется в пределах 5–18% от общего количества плановых мероприятий. Исполнение заложенных в региональных стратегиях значений показателей/индикаторов социально-экономического развития ни в одном регионе не обеспечивается. Отклонения исполнения плановых значений показателей составляют от 32,8% в

Камчатском крае до 87,9% в Тульской области. Еще более критичная ситуация в муниципальных образованиях, где к тому же до 80% существующих стратегических документов лежат «под сукном» и не являются для органов местного самоуправления руководством к действию¹».

Таким образом, мы можем констатировать, что на федеральном и региональном уровне существуют стратегические разрывы. Выявлены разрывы в сфере документов стратегического планирования, между стратегическими целями и реализуемыми мероприятиями, перегруженность системы документами и не обеспеченность финансами, тоже являются серьезными разрывами в системе. Как показал приведенный выше авторский анализ, основанный на работах ведущих специалистов в сфере стратегического планирования, а также на исследованиях автора и наблюдении за формированием системы стратегического планирования, Федеральный закон «О стратегическом планировании» имеет слабые стороны и определенные пробелы, которые затрудняют формирование сквозной системы стратегического планирования. Закон получился рамочным, предполагая, что субъекты самостоятельно должны определять способы и методы, которым стратегическое планирование будет реализовано. Однако на уровне субъектов мы видим, что далеко не все разработали методические рекомендации для муниципальных образований, при этом, подходы к разработке самих методических рекомендаций являются разными в каждом субъекте, что также не способствует единству системы и устранению стратегических разрывов. Мы видим, что даже на уровне субъектов Российской Федерации система стратегического планирования до конца не сформирована, высока степень формализации, отсутствует уникальное стратегическое видение. Еще более сложная ситуация на уровне муниципальных образований. При этом, кроме системы документов,

¹ Шестак О.И. Проблемы стратегического планирования в муниципальных образованиях на примере Хабаровска и Владивостока // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 4

остальные элементы системы на федеральном и региональном уровнях представлены не явно.

1.2. Стратегические разрывы как показатель зрелости системы стратегического планирования

Понятие «система стратегического планирования» было раскрыто в Федеральном законе 172 «О стратегическом планировании», применительно к федеральному, региональному и местному уровням. Не смотря на то, что согласно Федеральному закону, муниципальное стратегическое планирование входит в общую систему стратегического планирования, новелла Закона является неоднозначной, что отмечается исследователями С.П. Голованова, Т.Н. Петрова, С.А. Ткачев², П.В. Магданов³, О.М. Рой⁴, Ю.В. Евдокимова⁵. Сегодня у экспертов существует много вопросов к реализации положений закона, в части создания системы стратегического планирования на уровне муниципальных образований.

Так, С.П. Голованова, Т.Н. Петрова отмечают, что включение муниципального уровня в общую систему стратегического развития является, бесспорно, позитивным моментом, сложно говорить о создании полноценной системы стратегического планирования на муниципальном уровне. В первую очередь, «в документе среди участников системы стратегического планирования не просматриваются представители корпоративного сектора, благодаря которым преимущественно и должны быть реализованы главные установки стратегического плана. Во-вторых, в законе не прописан механизм, обеспечивающий порядок и способы увязки плановых документов разных уровней, что лишает его технологических способностей, обрекая усилия центров стратегического планирования

² Ткачев С.А. Совершенствование системы документов на муниципальном уровне // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2016 г. № 3.

³ Блинов А.О., Магданов П.В. Стратегическое планирование как метод формирования промышленной политики региона // Управленческие науки в современном мире. 2015. Т. 2. № 1. С. 582-586.

⁴ Рой О.М. Роль стратегического планирования в развитии муниципальных образований // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. 2015. Т. 8. № 4. С. 71-79.

⁵ Колпакова Г.М., Евдокимова Ю.В. Анализ федеральных целевых программ рф за 2014-2016 годы // Экономика и предпринимательство. 2016. № 8 (73). С. 129-131.

исключительно на использование собственных инициатив. В-третьих, закон в полной мере так и не определяет сам статус стратегического документа, его место среди других инструментов управления¹».

Мут Ю.В., Блинов Г.Н., Горяева Н.Г., Никифорова А.А. рассматривая систему стратегического планирования в первую очередь, как систему документов, отмечают необходимость ее сопряженности с документами стратегического планирования регионального уровня. Авторы отмечают, что для сбалансированной системы стратегического планирования необходимо разработать не только стратегию социально-экономического развития, но и создать комплекс документов конкретизирующих ее реализацию. В работе отмечено, что, не смотря на принятие ФЗ № 172 «О стратегическом планировании в Российской Федерации» до сих пор не сформирован унифицированный подход к документам стратегического планирования. Авторами предложена собственная модель, обеспечивающая содержательную унификацию документов стратегического планирования, увязывающую их в единое целое и позволяющую соотнести документы муниципального уровня с документами стратегического планирования, разработанными на уровне субъекта². Так, среди прочих рекомендаций, авторы предлагают расширить перечень документов стратегического планирования, добавив к нему ежегодные отчеты глав муниципальных образований, и осуществлять корректировку стратегии в соответствии с достигнутыми показателями.

Данное нововведение представляется нам целесообразным, так как способствует регулярному обновлению достигаемых показателей, делая стратегию более гибкой. Так же, решается вопрос, связанный с не учетом показателей результативности достижения стратегических целей и данных,

¹ Голованова С.П., Петрова Т.Н. Нормативно-правовые основы комплексного социально-экономического развития муниципального образования // Политика, экономика и инновации. 2017. № 3(13).

² Мут Ю.В., Блинов Г.Н., Горяева Н.Г., Никифорова А.А. Методологические подходы по обеспечению сбалансированности системы стратегического планирования на муниципальном уровне. Вестник Московского университета. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2016. № 3. С. 18 - 34

которые муниципальные образования обязаны предоставлять в службу статистики. Наблюдение, проводимое автором на протяжении более чем десяти лет, показало, что, так как муниципальные образования не обязаны отчитываться по социально-экономическим показателям, которые они сами для себя выделили в качестве целевых в стратегии социально-экономического развития, они не осуществляют их систематический сбор и анализ. Если же глава муниципального образования будет регулярно отчитываться об их достижении, органы местного самоуправления смогут динамичнее реагировать на изменение определенных параметров, а органы власти федерального уровня смогут более оперативно использовать меры поддержки или поощрения.

При этом, в анализируемой работе, авторами отмечена необходимость внедрения оценки, как одной из составляющих совершенствования системы стратегического планирования, но сама модель оценки не представлена.

Шестак О.И. так же рассматривает систему стратегического планирования в первую очередь, как систему документов, выявляя в ней существенные содержательные проблемы. Проведенный автором анализ позволил утверждать, что в Российской Федерации достаточно низкий уровень формирования системы стратегического планирования, т.е. на региональном и муниципальном уровне принимаются не все обязательные документы. Более того, отмечен низкий уровень реализации стратегических планов по причине несогласованности управленческих действий на федеральном и местном уровнях, но и в большей степени, из-за низкого качества разработки самих стратегических документов. К тому же, автор поднимает еще одну важную проблему, затрудняющую стратегическое планирование в РФ, содержательное несоответствие документов стратегического планирования и полномочий, реализуемых муниципальными образованиями, согласно новеллам ФЗ № 131¹.

¹ Шестак О.И., Проблемы стратегического планирования в муниципальных образованиях на примере Хабаровска и Владивостока // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015 г. № 4.

Ряд вопросов, связанных с формированием российской системы стратегического планирования поднимается в докладе А.В. Одинцова, О.Н. Валентик. По мнению авторов, система до сих пор находится на начальном этапе своего формирования. В качестве основных проблем, которые называют авторы, как причины низкого качества стратегического планирования в Российской Федерации можно отметить:

- несовершенство нормативно-правовой базы;
- экономические проблемы муниципальных образований;
- низкая доступность экспертной и методологической помощи при разработке стратегических документов;
- пассивность муниципальных руководителей;
- унифицированный подход при разработке стратегии социально-экономического развития, без учета специфики муниципального образования (крупный город, промышленный центр, сельская территория, наукоград и т.д.)¹

В рамках своего доклада, помимо экономических и нормативных проблем сферы стратегического планирования авторы отмечают институциональные проблемы и, как одну из проблем, низкий уровень вовлеченности жителей и экспертов в разработку стратегии социально-экономического развития. «По данным экспертов, в подавляющем большинстве случаев стратегические документы поселений разрабатываются силами сотрудников местной администрации. Ни консультанты, ни бизнес не привлекаются. В исключительных случаях разработка происходит сторонними исполнителями, которые привлекаются по конкурсу и разрабатывают документ на основе запросов в местные органы власти. Анализ показывает, что муниципальные стратегии разрабатываются

¹ Одинцова А.В., Валентик О.Н. Становление системы стратегического планирования в муниципальном звене управления: Доклад. М.: Институт экономики РАН, 2018. 40 с.

небольшим количеством исследовательских институтов¹». Так, по данным Ресурсного центра по стратегическому планированию, 60% рынка стратегий в 2016 гг. делили НИУ ВШЭ и СОПС, сегодня конкуренцию НИУ ВШЭ уверенно составляет Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Тем не менее, участие граждан и широкое вовлечение стейкхолдеров, одна из наиболее существенных задач стратегического планирования. Бесспорно, достижению поставленных целей позволяют качественные индикаторы, но не менее важно работать с общественностью, выстраивать отношения кооперации³.

Однако наиболее существенной проблемой, которая видится автору сегодня, в сфере стратегического планирования, является неупорядоченность в сферах стратегического планирования, особенно на муниципальном уровне. В 2016 гг. научный коллектив под руководством Б.С. Жихаревича провел масштабное исследование, посвященное исследованию специфических особенностей стратегического планирования на уровне поселений². В результате исследования было установлено, что качество стратегических документов выше в тех муниципальных образованиях, где более развита экономика. В данных муниципальных образованиях специалисты активно повышают свои компетенции в сфере стратегического планирования, в самих стратегических документах присутствует конкретность и творческая составляющая, активно применяются аналитические методики. Но в большей части стратегических документов муниципальных образований была установлена высокая степень неупорядоченности.

Даже если оценивать систему стратегического планирования по формальным признакам, в первую очередь, основываясь на наличии всего

¹ Кто хозяин на рынке стратегий? // Ресурсный центр по стратегическому планированию. Обзор № 1 (15.11.2015 – 15.05.2016) // http://stratplan.ru/UserFiles/Tender%20market_26_05.pdf

³ Жихаревич Б.С. Стратегическое планирование как фактор стимулирования региональной конкуренции//Регион: экономика и социология. 2011. № 1. с. 3 – 14

² Жихаревич Б.С., Прибышин Т.К. Стратегическое планирование на уровне поселений, 2016 г. Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 1

комплекса документов, то и здесь мы увидим несоответствие. Так, даже если проанализировать достаточно крупные муниципальные образования, можно увидеть, что часть системы стратегического планирования, связанная с документами, обеспечивающими данный процесс, присутствует не в полном объеме.

Сегодня в РФ 37 муниципальных образований, имеющих численность населения свыше 500 тыс. чел., как правило, это административные центры субъектов. Из 37 стратегию социально-экономического развития приняли 15 муниципальных образований, план мероприятий по реализации стратегии есть у 8 муниципальных образований, бюджетный прогноз есть у трех муниципальных образований, прогноз социально-экономического развития подготовили 10 муниципальных образований, причем, у большей части прогноз включен в общий стратегический план. Само по себе, включение прогноза в стратегический план не противоречит методике стратегического планирования, однако, в данном случае, он не имеет динамической составляющей, так как сами стратегии не изменяются, то и прогнозы остаются частью стратегии и не корректируются исходя из изменяющейся внешней и внутренней ситуации.

Таблица 1.2.1. Анализ системы стратегического планирования в крупных муниципальных образованиях РФ (свыше 500 000 чел.)

Муниципальное образование	Стратегия	План мероприятий	Бюджетный прогноз	Прогноз социально-экономического развития	Программа
Новосибирск	Есть	+	-	+	+
Екатеринбург	Есть	-	-	+	+
Нижний Новгород	Нет	-	-	-	-
Самара	Нет	-	-	-	-
Омск	Есть	-	-	-	-
Казань	Есть	-	+	-	+
Челябинск	Нет	-	-	-	-
Ростов-на-Дону	Нет	-	-	-	-
Уфа	Нет	-	-	-	-
Волгоград	Есть	-	-	-	-
Пермь	Есть	-	-	+	-
Красноярск	Есть			+	
Воронеж	Есть	+			
Саратов	Нет	-	-	-	-

Краснодар	Нет	-	-	-	-
Тольятти	Нет	-	-	-	-
Ижевск	Есть	+	-	+	-
Ульяновск	Есть	-	-	+	-
Барнаул	Нет	-	-	-	-
Владивосток	Есть	-	-	-	-
Ярославль	Есть	+	+	+	+
Иркутск	Нет				+
Тюмень	Нет	-	-	+	+
Махачкала	Нет			+	+
Хабаровск	Есть	-	-	+	+
Новокузнецк	Есть	-			
Оренбург	Нет				
Кемерово	Нет				
Рязань	Нет	-	-	-	-
Томск	Есть	+	-	-	-
Астрахань	Нет	-	-	-	-
Пенза	Есть	+			
Набережные Челны	Нет	-	-	-	-
Липецк	Есть	+	+	-	-
Тула	Нет	-	-	-	-

* Составлено автором на основе официальных сайтов муниципальных образований

Таким образом, мы можем констатировать, что на уровне муниципальных образований также наблюдаются стратегические разрывы на уровне документов стратегического планирования. Проблема, связанная с недостижением целей стратегического планирования ставится многими авторами и регулярно фигурирует в отчетах вышестоящих региональных властей. Данная проблема тоже является стратегическим разрывом, преодоление которого, возможно, благодаря выстраиванию системы управления в рамках стратегического планирования.

При этом мы понимаем, что система стратегического планирования не существует сама по себе, а должна быть связана с комплексом документов стратегического планирования. В комплекс документов, помимо стратегии и прогнозов, как указано в Законе, должны входить программы и проекты, реализация которых, необходима для достижения поставленных стратегических целей. При этом, наличие муниципальных программ – обязательный инструмент, так как он единственный увязан с реальным бюджетом, согласно Бюджетному кодексу. Как показал авторский анализ, далеко не все муниципалитеты имеют программный срез, а там где

программы представлены, они не всегда транспонируются в стратегические цели.

Нет единого места проектов в системе стратегического планирования. При этом проектный уровень обеспечивает тактическое управление, позволяя сегментированно подходить к достижению поставленных стратегических целей. Невключенность проектов в систему стратегического планирования также является существенным разрывом присущим в большей степени муниципальному уровню.

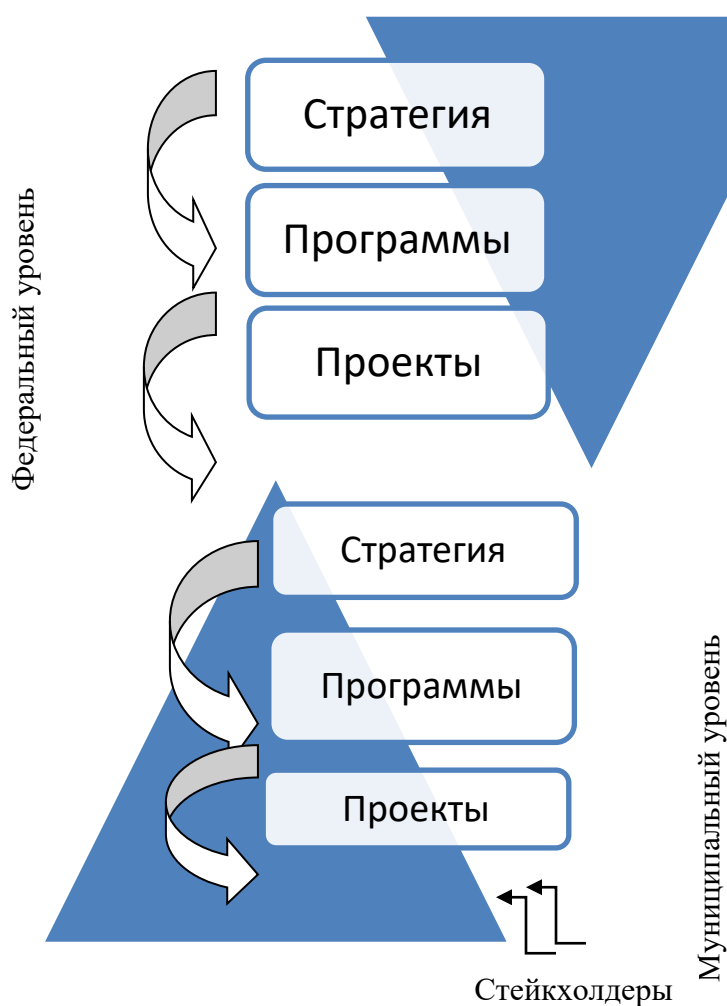


Рис. 1.2.1. Взаимосвязь уровней стратегического управления (разработано автором)

Таким образом, устранению стратегических разрывов, по мнению автора, будет способствовать упорядоченная система стратегического планирования, которая должна состоять из следующих подсистем:

1. Подсистема документов стратегического планирования (нормативные разрывы), включающая: стратегию социально-экономического развития, состоящая из анализа существующего состояния социально-экономического развития территории, прогноза по ключевым направлениям, цели и задач на долгосрочную перспективу, методы стратегического анализа SWOT, PEST, SNW, GAP и др., в случае необходимости, программы и проекты, связанные с целями и задачами стратегии.

2. Подсистема управления (внутренний управленческий разрыв) – органы и структуры, обеспечивающие стратегический процесс, наделенные соответствующими полномочиями принимать управленческие решения в рамках разработки и реализации стратегии, осуществлять коммуникации с вышестоящими органами исполнительной власти, инвесторами, некоммерческими организациями, населением.

3. Подсистема стейкхолдеров (внешний управленческий разрыв). В данном случае, к стейкхолдерам мы предлагаем относить все заинтересованные стороны, на которые оказывает влияние разрабатываемая стратегия и интересы которых, затрагивает ее дальнейшая реализация. При этом стейкхолдеры могут быть двух групп, те, кто непосредственно проживает на территории, ее резиденты (различные группы населения, представители бизнеса и т.д.), т.е. те, кто живет на территории достаточно долго и ассоциирует себя с ее развитием. Вторая группа – нерезиденты, т.е. физические и юридические лица, находящиеся на территории непродолжительное время (туристы, студенты, командировочные, посетители выставок и ярмарок, временно работающие). Как правило, нерезиденты не ассоциируют себя с территорией и не заинтересованы в ее долгосрочном устойчивом развитии, они не могут влиять на решения муниципальной администрации, однако, их действия являются определенным индикатором для органов власти. Если цель, которую ставит муниципалитет, связана с туристическим развитием, и мы при этом

наблюдаем постоянный приток туристов и хорошие отзывы, значит остальные действия, определяющие достижение стратегической цели верны.

4. Подсистема результатов (целевые разрывы) – направления деятельности, и целевые установки, которые выработаны органами исполнительной власти, при участии всех заинтересованных сторон, способные обеспечить максимальное сбалансированное развитие территории. Результаты, которые планирует достичь орган местного самоуправления, в рамках реализации стратегии социально-экономического развития, закрепляются в целях и индикаторах. Важной составляющей результативности является связанность стратегии с бюджетом. В сегодняшних реалиях стратегия не учитывает финансовые возможности муниципального образования, но опыт и здравый смысл, а так же мнение многих экспертов, говорят нам, что достижение поставленных целей возможно только в том случае, если на это будут выделены соответствующие финансовые ресурсы. Сегодня еще есть еще один инструмент, позволяющий муниципальному образованию достичь свои цели – это участие в приоритетных национальных проектах.

Именно в этих сферах нами наблюдались наиболее существенные стратегические разрывы, характерные почти для всех муниципальных образований.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что, не смотря на принятие ФЗ № 172, система стратегического планирования до сих пор остается несформированной. Само определение системы, представленное в Федеральном законе, не является четким и нуждается в корректировке. По сути, основным элементом системы являются стратегические документы, им законодатель уделяет особое внимание, все остальные механизмы системы в законе не расписаны, особенно, применительно к муниципальному уровню. Так же Закон не определяет механизмов, каким образом будет обеспечено функционирование системы.

Наличие стратегических разрывов на верхнем и локальном уровнях стратегического планирования сказывается на его качестве, что ведет к недостижению поставленных целей, не решению тактических задач и, в итоге, к понижению уровня жизни населения, что особенно заметно в турбулентных условиях внешней среды. Проанализировать состояние системы, увидеть пробелы и оценить функциональность позволяет инструмент оценки, который на сегодня отсутствует в российском стратегическом планировании.

1.3. Модели зрелости системы стратегического планирования

Термин «уровень зрелости», как и «жизненный цикл» пришел в управление из биологии – теории о живых системах и организмах. Все системы проходят в своем развитии похожие стадии: зарождение, развитие, зрелость, увядание. Длительность данных стадий, как правило, связан со временем весьма условно. Организации, как и индивиды, могут быстро развиваться, но и так же быстро заканчивать свое существование.

Так же и в управленческой практике, каждая организация проходит, определенные этапы своего развития, каждый из которых характеризуется подходами к целеполаганию, изменениями структуры, особенностями документооборота, построением внутренней и внешней системы коммуникации и т.д.

Освоение каждого этапа и переход на более сложный уровень развития, делает организацию более развитой, устойчивым во внешней среде. Подобные этапы взросления применимы ко многим общностям или относительно устойчивым системам. В управленческой практике их принято называть моделями уровней зрелости организации.

Оценка зрелости организации в практике управления представляет собой оценку способностей организации достигать поставных целей в условиях объективных и субъективных ограничений. К базовым задачам в данном случае можно отнести умение организации: выбирать стратегические направления, оценивая важность для организации каждого из них, и

достижимость в определение общий вклад в организацию каждого из них, достигать совершенства в управлении проектами, чтобы максимально обеспечить эффективность достижения целей организации.

Самыми распространенными методиками являются методики оценки уровня зрелости организации, применительно к использованию проектного управления, однако, оценка уровня зрелости производится и в других управленческих сферах. Так В.В. Липаев разрабатывал критерии оценки зрелости управленческих процессов в организации, применяющих программные продукты, обеспечивающие сопровождение процессов управления. В своих работах В.В. Липаев определяет зрелость процессов как повышение их управляемости, через расчленение единого процесса на этапы, для каждого из которых могут быть разработаны отдельные критерии оценки их эффективности¹.

Р. Гарднер предложил методику оценки системы качества в организации, в основе которой лежит классификация управленческих процессов по уровням зрелости. В рамках каждого процесса предложены свои базовые критерии оценки, которые позволяют детализировать единый процесс и для каждого компонента прописать собственные оценочные процедуры².

Л.И. Ефремова изучает методики оценки уровня зрелости архитектуры организации, на основе работ западных авторов и рекомендаций по оценке качества архитектуры компании и процессов, являющихся базовыми в рамках производственного цикла, предлагаются рекомендации российским предприятиям для совершенствования управленческих процессов и их связи с иерархической структурой организации³.

В.М. Аньшин и О.М. Ильина проводят исследования методологии управления проектами и портфелями проектов в российских компаниях,

¹ Липаев В.В. Модели зрелости программной инженерии – CMMI Содержание и применение

² H. Gardner The course of creative growth/ The Legacy of Joachim F. Wohlwill. N.J.: Lawrence Erlbaum Associates. 1991. P 22-23

³ Ефремова Л.И. Оценка зрелости архитектуры организации // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева №1, том 2, 2018

отмечая, что рост уровня зрелости организации позволяет существенно повысить эффективность:¹

- Совершенствование системы управления;
- Удовлетворенность собственных сотрудников благодаря успешному выполнению поставленных функций;
- Равномерное распределение ресурсов с учетом стратегических целей организации.

Понимание существующего на данный момент уровня зрелости организации необходимо, оценить общий уровень зрелости управленческих процессов в организации, а так же определить меры для повышения эффективности управления.

Оценка уровня зрелости системы проектного управления для органов публичной власти раскрыта в работах А.В. Ручкина, Н.К. Шеметовой, Н.В. Моргунова, Т.Д. Омарова, Д.А. Синявского, однако в данных работах речь идет именно о внедрении проектного управления. Так А.В. Ручкин и Н.К. Шеметова, на основе проведенного исследования, сделали вывод о недостаточном внимании, которое уделяют органы власти проектному управлению, а именно матрице ответственности, иерархической структуре работ, рискам проектов². Тем не менее, по мнению авторов, российская модель управления проектами находится на втором уровне зрелости, хотя, если рассматривать муниципальный уровень управления проектами, можно сделать вывод о низком качестве проектного управления, а главное невключенности проектного управления в систему стратегического планирования.

Н.В. Моргунова, Т.Д. Омарова, Д.А. Синявского предложили свою методику оценки уровня зрелости органов государственной власти и местного самоуправления в сфере управления проектами. Предложенная

¹ Аньшина В.М., Ильина О.М. Исследование методологии оценки и анализ зрелости управления портфелями проектов в российских компаниях: Монография. М.: ИНФРА-М, 2010. 200 с.

² Ручкина А.В., Шеметова Н.К. Оценка уровня зрелости управления проектами в органах государственной власти и местного самоуправления в Российской Федерации // Муниципалитет: экономика и управление.

авторами модель состоит из пяти уровней. Базовый уровень предполагает осознание важности применения проектного управления и получения основных знаний. На втором уровне разрабатываются общие процессы управления проектами. На третьем уровне управление проектами становится частью корпоративной культуры организации. На четвертом уровне происходит улучшение существующего опыта управления проектами, тиражирование лучших практик. Пятый уровень озаглавлен внедрением управления проектами в систему стратегического планирования¹.

Существуют более распространенные методики определения уровня зрелости организации, связанные с внедрением проектного управления, но возможно их адаптирование к оценке зрелости системы стратегического планирования, поэтому, мы считаем целесообразным их рассмотрение. На сегодняшний день существуют наиболее известные модели зрелости проектного управления:

1. OPM3;
2. PMMM Керцнера;
3. P3M3 ;
4. P2MM;

OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) – модель зрелости организации в управлении проектами, которая разработана Институтом управления проектами США (Project Management Institute, PMI).²

Модель OPM3 позволяет определить собственную зрелость в управлении проектами, оценить успешность внедрения проектного управления, выявить проблемные области в процессах управления проектами и определить стратегию совершенствования своей деятельности.

Стандарт состоит из трех взаимосвязанных элементов:

¹ Синяковский Д.А., Моргунова Н.В., Омаров Т.Д. Исследование практики управления проектами в органах государственной власти и местного самоуправления (на примере Владимирской области) // Экономические науки

² Русякова М. С. Обзор современных моделей оценки зрелости управления проектами // Молодой ученый. - 2014. - №11. С. 230-236.

- Знания, которые обеспечивают организацию информацией о том, что такое управление проектами, какие компоненты существуют, а так же база лучших практиков управления проектами;
- Оценка, позволяющая организации самостоятельно определить уровень зрелости управления проектами;
- Способы улучшения, которые позволяют определить последовательность развития системы управления проектами.

Процесс внедрения данной модели зрелости состоит из пяти шагов (уровней): не регламентированный уровень, основной уровень, управляемый уровень, объединенный уровень, уровень оптимизации. Если организация достигает пятого уровня, то все повторяется заново, в результате чего, организация постоянно совершенствует процессы управления проектами, тем самым повышая уровень зрелости организации.

Тем не менее, существует ряд сложностей, связанных с применением модели. Данный инструмент очень громоздкий и сложен в применении.

Модель зрелости Гарольда Керцнера РМММ (Project Management Maturity Model) представляет собой пятиуровневую модель:¹

- Первый уровень – бессистемный процесс;
- Второй уровень – повторяющийся процесс;
- Третий уровень – единый процесс;
- Четвертый уровень – измеряемый процесс;
- Пятый уровень – процесс оптимизации.

Каждый уровень зрелости характеризуется определенным состоянием проработанности и применения методологии и инструментов проектного менеджмента, квалификации персонала и корпоративной культуры управления проектами, а так же условиями достижения соответствующего уровня зрелости.

¹ Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами . М.: ДМК Пресс, 2010. 320 с.

Данная модель позволяет оценить уровень зрелости процессов управления проектами относительно процессных областей: управления содержанием, управления персоналом, управления временем, управления ресурсами. Так же модель позволяет оценить отношение руководства организации к проектному управлению, степень готовности к принятию нового подхода, уровень владения знаниями персонала в области управления проектами.

P3M3 (The Portfolio, Program, and Project Management Maturity Model) - модель зрелости управления проектами, программами и портфелем проектов, которая разработана офисом государственной торговли Великобритании (The Office of Government Commerce, OGC).

Ключевой стандарт для моделей зрелости, который служит основой для оценки организациями своего текущего уровня исполнения проектов, разработки планов по совершенствованию проектного управления. Последняя версия 2.1 данного стандарта была выпущена в феврале 2010 г.¹

P3M3 так же представляет собой пятиуровневую модель. Построение уровней зрелости не обязательно предполагает, что организация должна достичь наивысшего уровня. Каждая организация должна решить самостоятельно, какой уровень зрелости будет оптимальным для достижения целей в данный момент существования.

Данная модель основывается на семи процессных областях:

- Управленческий контроль;
- Управление выгодами;
- Финансовый менеджмент;
- Организационное управление;
- Управление рисками;
- Управление ресурсами;
- Управление заинтересованными сторонами.

¹ Ильина О.Н. Оценка уровня зрелости управления проектами в организации / журнал «Российское предпринимательство» № 11 Вып. 1 (122), 2008 год. С. 26-30.

Согласно модели, каждая область может быть описана в соответствии с уровнем зрелости организации. При движении вверх, организация совершенствует свои способности и процессы.

P2MM (PRINCE2 Maturity Model) – ещё одна разработка офиса государственной торговли, которая служит основой для оценки уровня внедрения организацией стандарта PRINCE2 применительно к управлению проектами, а также для совершенствования проектной практики организации на основе сравнения с лучшими отраслевыми практиками. При разработке P2MM были учтены основные требования стандарта P3M3, только в качестве объекта рассматривается стандарт PRINCE2, а именно то, насколько успешно организация адаптировала у себя новый стандарт.

Данная модель включает три уровня зрелости и определяет и определяет ключевые действия, которые являются частью эффективно организационного процесса управления проектами. Исходя из этого, можно определить те ключевые действия, которые нужно использовать в организации для достижения следующего уровня зрелости. В модели описана процедура анкетирования организации и дано объяснение возможным результатам этого анкетирования.

«Основными особенностями PRINCE2 являются:

- обоснование проекта с точки зрения бизнеса;
- определенная организационная структура для команды управления проектом;
- продукто-ориентированный подход к планированию проекта;
- акцент на разделение проекта на управляемые и контролируемые стадии;
- гибкость применения в соответствии с уровнем проекта»¹.

¹ Обзор международных и национальных стандартов по управлению проектами

Данная модель даёт чёткое описание «зрелой» или «незрелой» организации. Система уровней зрелости помогает иерархически выстроить способности организации относительно их «зрелости» и определить направление её развития.

Применимость моделей зрелости управления проектами к органам местного самоуправления, а так же их достоинства и недостатки представлены в сравнительном анализе моделей зрелости управления проектами (Таблица 1.2.1.).

Таблица 1.3.1. Сравнительный анализ моделей зрелости управления проектами и их применимость к оценке системы стратегического планирования

Модели зрелости проектного управления	Достоинства	Недостатки	Применимость к органам местного самоуправления (ОМС)
ОРМЗ	Универсальность; Дает описание того, как планировать организационные улучшения посредством систематического достижения лучшего опыта управления портфелем, программами, проектами; Позволяет выработать направление развитие корпоративной системы управления проектами;	Сложное использование на практике; Необходимость иметь специалистов высокой квалификации в сфере управления проектами; Сложность адаптации процессов к нуждам и культуре организации; Не дает количественную оценку степени соответствия требованиям методики;	Данная модель применима к оценке системы стратегического планирования. Применение модели позволяет руководству планировать шаги по стратегическому развитию, определять приоритеты; Охватывает 5 оцениваемых компонентов, которые участвуют в формировании стратегического видения (нормативно-методический, кадровый, организационный, технический, корпоративный);
РМММ Керцнера	Модель даёт критерии оценки уровня зрелости и ключевые действия для продвижения на следующий уровень;	Модель носит общий описательный характер; Модель не достаточно учитывает окружение оцениваемой организации и особенности конкретного этапа её развития;	Модель применима к оценке системы стратегического планирования. Представляет оценку функциональности органов местного самоуправления, с учетом оцениваемых компонентов; Охватывает 5 оцениваемых элементов системы (нормативно-методический, кадровый,

			организационный, технический, корпоративный);
P3M3	Позволяет организациям решить, какого уровня зрелости необходимо достичь для реализации стратегических целей; Позволяет оценить сильные и слабые стороны организации относительно общепринятых стандартов управления; Позволяет оценить требуемый уровень менеджмента необходимый для достижения целей;	Использование модели на практике представляет собой долгий и трудоемкий процесс; Не дает количественную оценку степени соответствия требованиям методики;	Применима к ОМС, так как изначально модель разработана для организаций государственного сектора, но использование ее в российских условиях представляется достаточно сложно. Охватывает 7 оцениваемых компонентов (управленческий контроль, общее управление, управление выгодами, финансовый менеджмент, взаимодействие со стейкхолдерами, управление рисками, управление ресурсами);
P2MM	Дает четкое описание понятий «зрелой» и «незрелой» организации; Модель помогает организации увидеть отдачу использования различных инструментов управления в каждой процессной области;	Модель рассматривает исключительно бизнес-управление, увязывая деятельность организации исключительно с финансовой составляющей.	Исходя из того, что само управление рассматривается с точки зрения бизнеса, модель не целесообразно применять к ОМС, так как в данной модели отсутствует акцент на социальных аспектах и результатах деятельности организации.

На сегодняшний день не существует единого общепринятого подхода к оценке зрелости управления проектами в организациях, но на основании практики применения возможен выбор той или иной модели оценки зрелости управления проектами.

По мнению автора, применение методики оценки зрелости управления проектами целесообразно к оценке системы стратегического планирования, так как она тоже проходит несколько этапов в своем развитии. Применительно к системе стратегического планирования мы можем выделить следующие уровни зрелости:

Первый уровень – отсутствие стратегического планирования. На данном уровне муниципальные образования не осознают значимость и важность

стратегического планирования, на муниципальном уровне нет стратегии социально-экономического развития, отсутствуют иные документы, обеспечивающие данный процесс. Работа со стейкхолдерами ведется не системно или вообще не ведется. При этом, так как сегодня приоритетные проекты, как мы уже отмечали, являются ключевой частью повестки на всех уровнях управления, в муниципальном образовании данный инструмент может быть представлен, однако, сами по себе проекты не обеспечивают важный принцип стратегического планирования – целеполагание. Принятые сами по себе, без сформированного долгосрочного видения, которое выражается в целях и задачах, поставленных в стратегии социально-экономического развития.

Второй уровень – начальный. Муниципальное образование разрабатывает стратегию социально-экономического развития, возможно на этом этапе появляется и ряд документов, которые обеспечивают стратегический процесс. Как правило, у муниципального образования есть целевые программы, но они, на данном уровне зрелости не увязаны со стратегией. Так же, органами власти могут быть разработаны и представлены проекты, в рамках существующих национальных проектов, как правило, спускаемые с уровня региональных органов власти, на данные проекты, так же не встроены в общую систему стратегических документов и сформированного целеполагания. Как правило, стратегические системы данного уровня зрелости содержат очень узкие целевые направления, не индивидуализированные под потребности и особенности развития конкретного муниципального образования. Работа со стейкхолдерами ведется не системно, хотя, возможно проведение периодических слушаний по отдельным вопросам стратегического планирования или по стратегии в целом.

Третий уровень – формирующаяся система. Стратегия социально-экономического развития принятая на уровне муниципального образования, реализуется на протяжении нескольких лет. Принят весь или большая часть

комплекса документов, необходимых для реализации стратегии и обоснования стратегического выбора. Все документы связаны между собой и дополняют друг друга. Национальные проекты, реализующиеся на уровне муниципального образования, встроены в стратегию социально-экономического развития. Ведется регулярная работа со стейкхолдерами, все встречи закреплены соответствующими протоколами и освещаются в новостных лентах и социальных сетях. Весь комплекс стратегических документов, работа со стейкхолдерами представлена на сайте, информация своевременно обновляется в стратегию вносятся изменения.

Четвертый уровень – зрелая система. Муниципальное образование имеет слаженную систему стратегических документов, увязанных между собой и дополняющих друг друга. Национальные проекты встроены в стратегию социально-экономического развития, увязаны с целями, задачами и целевыми индикаторами. Проекты используются как конкретные действия, которые необходимо совершить для достижения целей, поставленных в стратегии социально-экономического развития. При этом проекты увязаны с программами, принимаемыми на уровне муниципального образования и с бюджетом, основываются на бюджетном прогнозе. Ведется регулярная работа со стейкхолдерами, население и бизнес принимают активное участие в вопросах развития территории, берут на себя ответственность формирования актуальной городской повестки.

Пятый уровень – выполняемая система. Система стратегического планирования состоит из полного комплекса документов, обеспечивающих стратегический процесс. Все документы связаны между собой, проекты и программы объединены единой стратегической целью и дополняют друг друга. При этом цель и задачи отражают уникальность муниципального образования. Целевые индикаторы соотносятся с целью, стратегия регулярно корректируется в связи с изменяющимися условиями и мониторингом достижения целей и задач. Приоритетные проекты – полноценная часть стратегии и общей системы, связаны с прогнозом развития муниципального

образования, программами и бюджетом. В стратегическую систему встроена оценка, как инструмент, позволяющий контролировать «слабые сигналы» - изменение ключевых социально-экономических параметров на раннем этапе и корректировка программ и проектов в соответствии с этими изменениями. Органы местного самоуправления ведут активную работу со стейкхолдерами, активно обсуждая с населением в of-line и on-line пространстве приоритеты развития, отчитываясь по исполненным обязательствам. Жители ответственно и активно откликаются на инициативы администрации, участвуют в реализации проектов, помогают и поддерживают комфортную городскую среду и городские события.

Зрелая система стратегического планирования должна характеризоваться слаженной работой органов исполнительной власти на местном уровне. В практике российского стратегического планирования не редки случаи, когда качественные документы стратегического планирования не используются администрацией, в качестве рабочих, не встраиваются в единую систему управления. Одной из причин, подобного положения является сопротивление со стороны муниципальных служащих, непонимание важности стратегии в муниципальном развитии, недостаточный уровень знаний и компетенций у муниципальных служащих в сфере стратегического планирования, а также отсутствие системы мотивации участников стратегического процесса. Не последней причиной является отсутствие единого подхода на государственном уровне, увязывающем систему стратегического планирования с национальными проектами.

Для решения подобных вопросов целесообразно внедрить в администрации муниципального образования модель управления изменениями, при этом, наличие в органе исполнительной власти является необходимым условием зрелости системы стратегического планирования.

В современной практике, одной из наиболее эффективных и универсальных моделей по управлению изменениями является модель ADKAR,

которую автор предлагает трансформировать и использовать для развития системы стратегического планирования.

Значительным преимуществом модели являются то, что делается существенный акцент на изменения в работе каждого конкретного человека. Эффективное управление человеческим аспектом изменений складывается из управления пятью ключевыми элементами, лежащими в основе ADKAR:

A (awareness) — осознание необходимости изменений;

D (desire) — желание внедрять изменения;

K (knowledge) — знания;

A (ability) — способности; R (reinforcement) — закрепление изменения/стимулы¹.

Для решения данного комплекса необходимо рассмотреть следующие меры, сформированные по элементам модели ADKAR:

1. Необходимость перехода на стратегическое управление определена на федеральном уровне, соответствующие поручения даны на уровне Президента России и Правительства Российской Федерации. На региональном уровне принимаются стратегии социально-экономического развития субъектов и утверждаются приоритетные региональные проекты, которые являются стратегическими направлениями, определяющими развитие государственного управления на долгосрочную перспективу. Таким образом, органам местного самоуправления необходимо встраиваться в сложившуюся систему, определяя свои долгосрочные приоритеты в сопричастности с региональными и федеральными, для решения текущих и стратегических задач социально-экономического развития. Также, для формирования осознанности необходимо осуществлять информационной поддержку. Органы государственной власти субъектов проводят регулярные совещания, для представителей органов местного самоуправления, разрабатывают методические рекомендации, вырабатывая общие подходы,

¹ Царенко Андрей Сергеевич Управление организационными изменениями: развитие теории и инструментария // Государственное управление. Электронный вестник. 2013. №39.

формирующие единую систему стратегического планирования. Попытка подключить местное сообщество и ключевых инвесторов, разработав инструкции и последовательность коммуникационных процедур позволяет сделать вывод об институционализации стратегического планирования на региональном и муниципальном уровне

Резюмируя, учитывая приоритизацию стратегического управления на высшем уровне, а также всестороннее информационное сопровождение со стороны органов государственной власти в субъектах РФ, у муниципальных служащих должно сформироваться понимание необходимости внедрения проектного управления. В качестве меры по совершенствованию данного направления, предлагается создать единый информационный портал, для общения муниципальных служащих. Портал должен носить закрытый характер, чтобы обеспечить свободное общение муниципальных служащих не только по вопросам стратегического планирования, но и для обсуждения насущных проблем, лучших практик по решению тех или иных вопросов местного значения. Так же указанный портал, созданный, например на площадке РАНХиГС, может содержать теоретические материалы по стратегическому планированию, новости и аналитику, написанные в научно-популярном стиле, а также лучшие практики разработки и реализации стратегических планов в органах местного самоуправления. Таким образом, в едином месте будет аккумулироваться информация, полезного и актуального содержания, которая впоследствии позволит сформировать основные тренды институционализации стратегического управления.

2. На этапе формирования желания муниципальный служащий принимает решение о поддержке и непосредственном участии в деятельности по разработке и реализации стратегии. Желание у служащего может сформироваться только при понимании собственных выгод (при чем, не только материальных) участия в данном процессе.

Для достижения данной цели, предлагается формировать у муниципальных служащих образ участия в стратегическом планировании,

как эффективный механизм расширения собственных компетенций, возможности продвижения по карьерной лестнице, соучастие социально-экономическим изменениям, происходящим на территории посредством реализации стратегии. Для этого, на уровне администрации муниципального образования необходимо разработать модель развития компетенций муниципального служащего в сфере стратегического планирования и последующего стратегического управления.

Предполагается, что на этапе разработки стратегии каждый муниципальный служащий, принимающий участие в данном процессе должен отвечать за конкретные направления разработки стратегии. При этом, каждый этап разработки должен быть увязан в рамках определенного института с его целевым направлением, что позволит в последствии реализации стратегии оценить, добился ли муниципальный служащий поставленной цели, увязаны ли на этапе разработки анализ, прогноз и непосредственно планирование, учтены ли интересы стейкхолдеров, как указанные направления выражаются в мониторинге.

3. Приобретение необходимых знаний в сфере стратегического планирования осуществляется путем прохождения обучения или самостоятельного изучения литературы, нормативных правовых актов и методических рекомендаций в сфере стратегического планирования. Полезно, когда на уровне администрации в период разработки стратегии проходят форсайт-сессии, проблемные сессии и стратегические сессии, что позволяет самим сотрудникам администрации глубже погрузиться в работу по созданию стратегического плана, комплексно взглянуть на имеющиеся проблемы и на перспективы развития муниципалитета.

Однако, принимая во внимание финансовые и организационные ограничения, а также увеличивающееся количество участников стратегического планирования, включая активное население, существующих и потенциальных инвесторов, органы государственной власти, которые на практике оказывают существенное влияние на стратегическую работу

органов местного самоуправления, уполномоченным органам государственной власти субъекта можно рекомендовать разработать обучающие материалы по институционализации стратегического планирования, внедрить компьютерные программы, позволяющие муниципалитетам строить прогнозы и тренды, на основе собственных статистических данных. Периодически организовывать приезд специалистов по организации форсайт-сессий и стратегических сессий, для максимального включения муниципальных служащих в процесс стратегического планирования. А главное, организовывать проведения мониторинга по достижению поставленных стратегических целей и соблюдению выявленных трендов. Для эффективного информационного сопровождения института стейкхолдеров так же необходимо информационное сопровождение. И здесь, ключевой особенностью материалов, предназначенных для различных социальных групп и инвесторов должно стать максимальное использование графических средств визуализации для облегчения восприятия информации. Основная цель данных материалов – изложить официальные нормативные правовые акты и методические рекомендации простым языком, раскрыть смысл основополагающих терминов, показать логику и взаимосвязь элементов и процессов существующей системы управления проектами для формирования первичных знаний у специалистов, осваивающих проектное управление.

4. После получения базовых знаний, служащим необходимо научиться применять их на практике. Стратегические документы должны разрабатываться в строгом соответствии с полученными знаниями, используя передовые методики, включающие информатизацию, метод больших данных, сценарный подход и т.д. В период реализации стратегии должны отслеживаться результаты реализации программ и проектов, которые являются условными компонентами стратегии, аккумулируя знание о достижении поставленных стратегических и тактических целей.

5. Муниципальным служащим необходимы стимулы, чтобы

продолжать успешно использовать стратегическое планирование. Для содействия данному процессу целесообразно провести внедрение системы мотивации участников стратегического процесса. Уполномоченным органом на муниципальном уровне может быть разработана система мотивации, для специалистов участвующих в разработке и реализации стратегии. Мы сознательно, в данном случае разводим понятия «разработка и реализация». Мы уже отмечали одну из существенных проблем в сфере стратегического планирования, что муниципальные служащие не отвечают за предложенные стратегические направления. Задачи стратегии не становятся основой для муниципальных программ и проектов. В итоге стратегическое и тактическое управление на муниципальном уровне не связаны.

Предлагаемая система стимулов позволит увязать деятельность муниципального служащего в рамках института прогноза, анализа, управления и мониторинга в единую систему. Конкретный муниципальный служащий, или группа специалистов, разрабатывая стратегические направления, на основе прогноза и анализа будет, впоследствии, отвечать за конкретные тактические решения, принятые в рамках реализуемой стратегии. Здесь должна возникнуть система поощрений за участие в реализации муниципальных программ и проектов, в рамках данных программ, получении конкретных результатов, которые, в совокупности приближают к достижению поставленной цели.

Ключевой характеристикой стратегического планирования является командное взаимодействие. С целью формирования групповой ответственности сотрудников за результаты проектов и программ, реализуемых в рамках стратегии, предлагается для расчета размера премии использовать не только индивидуальные показатели эффективности, а также групповые показатели эффективности. Такой подход будет способствовать эффективному взаимодействию, колаборации и взаимовыручке среди муниципальных служащих.

Отдельным направлением становления системы институтов

стратегического планирования может стать внедрение процесса ранжирования и балансировки портфеля проектов. Данная рекомендация напрямую связана с активным внедрением проектного управления в деятельность органов государственной власти и местного самоуправления.

Необходимость перехода на проектную деятельность декларирована на самом высоком управленческом уровне. Повсеместно, со стороны органов государственного управления осуществляется поддержка проектной деятельности, происходит обучения сотрудников, создаются региональные проектные офисы. Органам местного самоуправления так же рекомендовано перейти к системе формирования и реализации проектов, однако, по мнению автора, проектная деятельность должна увязываться с принятыми на территории муниципального образования программами, а программы, должны являться частью стратегических направлений (портфелей проектов). В российской управленческой практике, особенно муниципальной, термин «портфель проектов» не прижился. Муниципальным служащим удобнее оперировать терминами «дорожная карта», «приоритетный стратегический проект» и т.д.

Тем не менее, главная задача ранжирования проектов установление их приоритетности в условиях отсутствия достаточных ресурсов на реализацию всех проектов параллельно. Причем, ресурсы мы в данном случае, понимаем очень широко, это и финансы, которых традиционно не хватает, даже в крупных муниципальных образованиях, и человеческий капитал в качестве сотрудников администрации и заинтересованных групп населения, организационные и административные возможности лиц принимающих решения и т.д.

Для внедрения данного процесса, администрации муниципального образования целесообразно включить в систему институтов стратегического планирования институт ранжирования проектов и программ. Для организационного и нормативного обеспечения становления данного института, возможно, использовать процедуры по ранжированию проектов и

программ, на основе модели ранжирования утвержденной методическими рекомендациями по проведению ранжирования проектов (программ) и ведомственных целевых программ с учетом оценки достижения целей государственных программ Российской Федерации¹, адаптированной для нужд муниципального управления.

Сформированные подходы к стимулированию муниципальных служащих, а также система ранжирования проектов и программы в рамках стратегии социально-экономического развития позволит обеспечить становление системы институтов стратегического планирования, повысить уровень профессионального соответствия служащих с учетом сложности и важности реализуемых стратегических документов, способствуя достижения поставленных целей и задач стратегии социально-экономического развития.

Таким образом, зрелая система стратегического планирования, во-первых, имеет отлаженную систему элементов, во-вторых, активно работает со стейкхолдерами, в-третьих, уделяет внимание работе с изменениями внутри организации, в-четвертых, имеет встроенные процедуры оценки, позволяющие своевременно корректировать стратегические направления.

При этом, должна быть единая методика оценки зрелости системы стратегического планирования, которая позволит контролировать уровень качества стратегического планирования, понимать необходимость методической поддержки конкретным муниципалитетам, у которых есть потребности в развитии стратегического планирования. Уровень зрелости позволяет упорядочить процессы, внедрить единые алгоритмы, построения системы стратегического планирования, сделать ее более прозрачной для населения и потенциальных инвесторов, которые должны понимать целевые ориентиры развития муниципального образования.

¹ Об утверждении Методических рекомендаций по проведению ранжирования проектов (программ) и ведомственных целевых программ с учетом оценки достижения целей государственных программ Российской Федерации: Приказ Минэкономразвития России от 15.11.2017 № 607

ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

2.1. Направления оценки системы стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных образований

Сегодня исследователи выделяют широкий спектр проблем в системе стратегического планирования социально-экономического развития территорий. В докладе Одинцова А.В., Валентик О.Н. «Становление системы стратегического планирования в муниципальном звене управления»¹, специалистов Института экономики РАН отмечается отсутствие последовательной реализации реформ, особенно, в сфере территориального управления и стратегического планирования. Авторами отмечена низкая преемственность между стратегическим и тактическим уровнями управления, выявлены проблемы на правовом, институциональном и экономическом уровне стратегирования. Авторы отмечают, что относительно муниципальных образований ФЗ № 131 и ФЗ № 172 до сих пор не приведены в соответствие. Как отмечает Л.В. Мельникова, несмотря на все достижения региональной науки, действующая региональная политика (включая стратегическое планирование) остается в рамках теоретических концепций XX века².

Авторский анализ подтверждает, ФЗ № 131 «Об общих принципах организации местного самоуправления» четко определяет предметы ведения, для каждого типа муниципальных образований, и в данном перечне нет вопросов, связанных со стратегическим планированием, мониторингом и контролем достижения стратегических целей. При этом законодатель в ФЗ № 172 не учитывает типы муниципальных образований, тогда как ФЗ № 131 формирует перечень предметов ведения для каждого типа муниципальных

¹ Одинцова А.В., Валентик О.Н. Становление системы стратегического планирования в муниципальном звене управления: Доклад. М.: Институт экономики РАН, 2018. – 40 с.

² Мельникова Л.В. Теоритические аргументы и эмпирическое знание в стратегическом планировании // Регион: экономика и социология, 2018, № 2(98), с. 52 – 80.

образований. Вообще ФЗ № 172 уделяет муниципальным образованиям мало внимания, не прописывая детально процесс и систему стратегического планирования, очень условно указывая участников стратегического процесса и некоторые направления деятельности, отдавая на откуп субъекту.

Глигич-Золотарева М.В.,² Мясникова Т.А.,³ Шестак О.И.⁴ ставят проблему низкого качества стратегических документов. Авторы отмечают низкий потенциал реализуемости у муниципальных стратегий, необоснованность целевых индикаторов, непонимание связи между стратегическими приоритетами и финансовыми возможностями.

Ю.В. Мут, Г.Н. Блинов, Н.Г. Горяева, А.А. Никифорова отмечают отсутствие последовательности в разработке документов стратегического планирования⁵, а также, не всегда прослеживающуюся взаимосвязь между стратегическими документами федерального, регионального и муниципального уровней. При этом, «неясно, следует в муниципальных стратегиях на первый план выдвигать их практическую реализуемость по ожидаемым параметрам минимальной финансовой обеспеченности или же формировать эти стратегии без серьезного учета финансовых ограничений, только исходя из наиболее значимых, оригинальных идей развития территорий, из необходимости осуществления масштабных проектов, представляющих собой центр притяжения для инвесторов, населения и пр.¹»

Как мы уже отмечали, при несформированности системы стратегического планирования на муниципальном уровне, мы получаем низкое качество стратегических документов или их отсутствие, внутреннюю не связанность документов между собой, национальные проекты, как

² Старые проблемы и новые подходы к стратегическому планированию в России // Федерализм. 2014. № 3. С. 83–94.

³ Мясникова Т.А. Методический подход к оценке стратегий социально-экономического развития муниципальных образований // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. 2014. № 4 С. 83 - 93

⁴ Шестак О.И. Проблемы стратегического планирования в муниципальных образованиях на примере хабаровска и владивостока // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 4

⁵ Мут Ю.В., Блинов Г.Н., Горяева Н.Г., Никифорова А.А. Методологические подходы по обеспечению сбалансированности системы стратегического планирования на муниципальном уровне // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2016. № 3

¹ Одинцова А.В., Валентик О.Н. Становление системы стратегического планирования в муниципальном звене управления: Доклад. М.: Институт экономики РАН, 2018. – 40 с.

значимый элемент федеральной повестки не встроены в стратегические планы муниципальных образований, а так же другие проблемы, сильно снижают качество стратегического планирования и результативность стратегических планов. Упорядочить качество стратегического планирования позволит инструмент оценки, задача которого разработать алгоритм и выделить наиболее слабые места, а так же предложить варианты совершенствования, для упорядочения процессов.

Основная проблема состоит в том, что оценка является сложной и многоплановой категорией. «В общефилософском понимании оценка выступает как отношение к социальным явлениям, человеческой деятельности, поведению, установление их значимости, соответствия определенным нормам и принципам морали (одобрение и осуждение, согласие или критика и т.п.)¹. Сама оценка всегда субъективна и зависит от многих факторов: социальной позиции, мировоззрения, уровня культуры, интеллектуального и нравственного развития специалиста, проводящего оценку»². Все приведенные выше факторы являются необходимым условием правильной оценки любого действия, и их необходимо учитывать при проведении оценки системы стратегического планирования социально-экономического развития муниципального образования.

«Внутренним содержанием оценки является процесс сопоставления оцениваемого объекта с определенным эталоном, идеальным носителем искомых компонент»³. Именно сопоставление оцениваемого объекта с его идеализированным образом (образцом, эталоном, стандартом, нормой) является сутью оценки.

Различные ученые и практики определяли понятие «оценка» по-разному, выделяя те или иные особенности. Например, американские эксперты в области оценки П. Росси и Г. Фриман определяют оценку как «систематическое применение процедур социальных исследований для

¹ Исаев В.В., Немчин А.М. Общая теория социально-экономических систем. СПб., 2002.

² Маковкина С.А. Теоретические основы применения оценки в системе стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных образований // Вопросы управления

³ Платонова Н.А., Харитонов Т.В. Планирование деятельности предприятия

установления ценности идей, замысла, внедрения и пользы программ общественного развития»¹.

Проблемами оценки в разных сферах управленческой занимались такие ученые как, М.Скривен², Э.А. Сухман³, К. Вайс и другие. Каждый из ученых исповедует свой подход, обращая внимание оценку, как сложную управленческую процедуру. Подробно подходы к оценке проанализированы автором в статье «Теоретические основы применения «оценки в системе стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных образований», опубликованной в журнале «Вопросы управления» № 2 за 2016 г.

Широкое практическое поле, к которому применяется категория «оценка», с одной стороны, расширяет спектр ее приложения, с другой стороны, затрудняет точность определения данной категории. Большая часть определений, встречающаяся в научной и прикладной литературе, сводится к уже указанному набору компонентов, различаясь особенностями использования применительно к конкретной практической сфере.

Проведенный автором анализ использования категории «оценка» позволил сделать вывод, что не всегда исследователями учитывается ее комплексная природа. Наиболее часто оценка выступает как сопровождение иного, более крупного и значимого для исследователя объекта: оценка недвижимости, оценка качества управления, оценка инвестиционной привлекательности, оценка регулирующего воздействия. При этом значение и внутреннее содержание самой категории авторами часто упускаются.

«Нормативно-правовое обеспечение оценочных процессов в различных управленческих сферах регулируется Федеральными законами и Федеральными стандартами оценки принятыми на территории РФ. Основным законодательным актом, регламентирующим оценочную

¹ Маковкина С.А. Теоретические основы применения оценки в системе стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных образований // Вопросы управления

² Scriven, Michael. The Logic of Evaluation. Inverness, CA: Edgepress, 1980, p. 19

³ Suchman, E. A. Evaluative Research: Principles and Practice in Public Service and Social Action Programs. New York: Russell Sage Foundation, 1967, p. 7

деятельность является¹» Федеральный закон от 29 июля 1998 г. № 135-ФЗ «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» (в ред. от 27 декабря 2009 г. № 374-ФЗ). В рамках данного закона оценка рассматривается в контексте установления суждения о стоимости объекта оценки. Таким образом, правовым полем российского законодательства регулируется только та часть оценки, которая имеет определенный, стоимостный эквивалент. При этом важно отметить, что «определение стоимости объекта, это лишь малая часть оценочной деятельности. Чем более развитой становится экономика, чем сложнее экономические процессы, тем более широким становится поле оценочной деятельности. Широкое распространение получают такие виды оценки как, оценка нематериальных активов и оценка эффективности деятельности организаций, оценка бренда, так же как и оценка²» муниципальных стратегических планов. «Тот факт, что подобные виды оценки практически не учтены в российском законодательстве является причиной отсутствия стабильности и последовательности в развитии института оценки в нашей стране. Нарботанная за последние годы методологическая база затрагивает в основном процессы оценки имущества (движимого и недвижимого), при этом оставляет без внимания оценку нематериальной составляющей общественного производства (интеллектуальной собственности, брендов и торговых марок, различных отраслевых проектов и эффективности их реализации т.д.).

В Российской Федерации в разное время были попытки внедрить оценку стратегического планирования. Несколько методик разработано научными и экспертными центрами, Институтом экономики города, Леонтьевским центром, Сибирским отделением Российской Академии наук,

¹ Маковкина С.А. Теоретические основы применения оценки в системе стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных образований. // Вопросы управления 2(39). 2016. 125-131

² Маковкина С.А. Теоретические основы применения оценки в системе стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных образований. // Вопросы управления 2(39). 2016. 125-131

ряд методик разрабатывали регионы и муниципальные образования под свои потребности: Кемеровская область, Краснодарский край, Тольятти, Рязань.

Так Высшая школа экономики в 2015 году провела исследование, посвященное анализу документов стратегического планирования в субъектах Российской Федерации. В качестве основы методики были приняты две составляющие¹:

- содержательный анализ стратегии, позволяет определить направления долгосрочного развития региона и его видение на стратегическую перспективу;
- анализ качества стратегических документов, как объекта планирования и управления.

Специалистами Высшей школы экономики был проведен анализ целей и стратегических направлений развития российских регионов, а так же проанализированы прогнозные значения основных социально-экономических показателей.

«Большинство регионов России в качестве основных приоритетов будущего развития выделяют экономический рост и/или повышение конкурентоспособности экономики (76 регионов) и рост качества и уровня жизни населения (74 региона). Примерно половина анализируемых субъектов РФ в качестве приоритетов развития также выделяет инфраструктурную модернизацию и улучшение среды проживания (37 регионов), развитие инноваций (36 регионов) и повышение эффективности управления (30 регионов). Для ряда регионов России характерно закрепление таких приоритетов, как развитие интеграционных связей с другими регионами или

¹ Ильина И.Н., Плисецкая Е.Е., Копыченко Г.С., Рыбина Е.Г., Климова В.С. Будущее регионов России: аналитический обзор документов стратегического планирования. Национальный исследовательский университет. Высшая школа экономики. М. 2015 г.

странами (17 регионов) и улучшение экологической обстановки (17 регионов)¹.»

Анализ стратегических документов показал, что большая часть регионов очень настороженно относятся к прогнозной части стратегий. Прогнозы по основным социально-экономическим показателям показывают достаточно пессимистичное отношение органов власти к их изменению, и, как правило, не связаны с данными прогноза социально-экономического развития РФ. Установлено, что в стратегических документах субъектов инвестиционные проекты представлены не конкретно и фрагментарно.

Специалисты проанализировали стратегии субъектов исходя из основных содержательных компонентов, наличие и содержание миссии и цели, SWOT анализ, наличие прогноза, наличие сценариев и проводимая актуализация.

В качестве завершающего этапа в рамках данной методики проводится экспертная оценка стратегии по следующим направлениям:

«1. Достаточность анализа текущего состояния социально-экономического развития и обоснованность выявленных ключевых проблем и потенциала развития субъекта РФ. Проведение оценки текущего состояния социально-экономического развития региона дает возможность выявить накопленные проблемы и оценить возможности для последующего развития, проанализировать имеющиеся ограничения и структурные проблемы, а также оценить риски и вызовы для последующего роста.

2. Вариативность сценариев развития субъекта РФ. Разработка нескольких альтернатив развития региона дает возможность оценить преимущества и недостатки каждого из направлений, помогая определить наиболее приемлемый вариант, который наилучшим способом балансирует интересы развития экономики, общества и системы власти.

¹ Ильина И.Н., Плисецкая Е.Е., Копыченко Г.С., Рыбина Е.Г., Климова В.С. Будущее регионов России: аналитический обзор документов стратегического планирования. Национальный исследовательский университет. Высшая школа экономики. М. 2015 г.

3. Комплексность подхода к развитию человеческого капитала и социальной сферы.
4. Комплексность и обоснованность развития экономики региона.
5. Комплексность пространственного развития и межрегионального сотрудничества.
6. Комплексность подхода к повышению эффективности регионального управления.
7. Отражение этапов, механизмов и целевых программ достижения стратегических целей социально-экономического развития региона.
8. Обоснованность целевых индикаторов реализации стратегии и принципы организации мониторинга реализации стратегии.
9. Разработанность механизмов управления реализацией стратегией и наличие оценки финансовых ресурсов, необходимых для достижения стратегических целей.
10. Обоснованность приоритетных направлений и выделение приоритетных проектов развития, включая крупномасштабные мероприятия и инвестиционные проекты».

Методика, разработанная специалистами ВШЭ является полноформатным исследованием развития стратегического планирования в Российской Федерации, однако подходит скорее для решения системных задач сферы государственного управления и может служить ориентиром для разработки единой методики, которая, как полагают авторы, должна появиться в ближайшее время. При этом надо отметить, что методика НИУ ВШЭ разработана и апробирована для регионов России.

Существенный вклад в оценку стратегий регионального уровня внесли работы В.В. Климанова и К.В. Будаевой. В.В. Климанов в течение продолжительного времени занимался вопросами оценки региональных стратегий. На основании исследования региональной дифференциации ученым были разработаны показатели, которые легли в основу типологии

субъектов Российской Федерации, в том числе основы для критериев оценки стратегии¹.

К.В. Будаева предложила методику оценки региональных стратегий, разработав комплекс критериев, позволяющих оценивать стратегические документы, соотносить их между собой, выявлять слабые стороны. В рамках работ К.В. Будаевой был проанализирован опыт разработки, принятия и реализации стратегий социально-экономического развития субъектов Российской Федерации, оценена их эффективность, что позволило выработать предложения по совершенствованию процесса принятия и оценки стратегий в будущем².

Попытку разработать и внедрить оценку стратегического планирования на муниципальном уровне предпринял Институт экономики города, представив в 2018 году Проект методики оценки качества стратегического планирования на муниципальном уровне. Представленная методика включает методическую оценку стратегического планирования и оценку самих документов. При этом в рамках методической составляющей оценивается качество методических рекомендаций, принятых для обеспечения стратегического планирования на уровне субъекта. В рамках оценки документов авторами методики оценивается сама стратегия и план мероприятий по реализации стратегии, муниципальные программы и прогнозные документы, как часть системы стратегического планирования, в поле интересов данной методики не попадают.

Предложенная методика оценки носит исключительно экспертный характер. В данном случае, эксперт выставляет баллы от 1 до 3 при отсутствии, частичном наличии или наличии в оцениваемом документе определенного компонента. «Затем баллы по каждому компоненту суммируются отдельно для каждой из составляющих оценки и делятся на

¹ Типология субъектов Российской Федерации с точки зрения регионального развития / Под ред. В.В. Климанова. М.: ИРОВ. 2007. 208 с.

² Будаева К.В., Климанов В.В. Эволюция разработки и содержания документов регионального стратегического планирования в России // Региональная экономика: теория и практика. 2014. 40 (367). С. 52 – 64.

общее число компонентов данной составляющей. Таким образом, на выходе формируются две комплексные оценки: оценка методического обеспечения стратегического планирования и оценка документов стратегического планирования. В совокупности они соответствуют комплексной оценке качества стратегического планирования на муниципальном уровне»¹.

Надо отметить, что Фонд «Институт экономики города» уже не первый раз предпринимает попытку внедрить методику оценки. В 2005 году Фондом была разработана методика оценки программ социально-экономического развития. Методика была детально проработанной, содержала четкие оценочные критерии, хотя также была основана на экспертном опросе. В основе методики лежало большое количество критериев оценки, что затрудняло работу. Несмотря на громоздкость методики, она была комплексной и интуитивно понятной, хотя и требовала от эксперта определенных знаний в сфере стратегического планирования. Более свежий вариант, касающийся оценки стратегий, выглядит не конкретным и не решает проблему непредвзятости, так как основана на мнении экспертов.

Долговременное наблюдение за процессом создания стратегий социально-экономического развития в муниципальных образованиях проводила команда Б.С. Жихаревича, на протяжении 2013 и 2016 годов. За время исследования, был проведен анализ 140 стратегических планов муниципальных образований. Для формализованного описания каждой стратегии, выяснения сходства и различия в стратегических документах, выявления общих тенденций. Методика предполагает разновидность структурированного экспертного опроса, включающего закрытые и открытые вопросы, закодированные частичные варианты ответов. После принятия Федерального закона «О стратегическом планировании» № 172-ФЗ кодификатор был актуализирован в соответствии с его основными положениями.

¹ Институт экономики города. Методика оценки муниципального стратегического планирования. Проект. М. 2018

Кодификатор включает пять блоков, каждый из которых, содержит определенное количество параметров. Первый блок дает общую характеристику содержания, во втором блоке характеризующие экономические изменения, в третьем блоке анализируется пространственное развитие и инфраструктура, четвертый анализирует социальные направления стратегии, итоговый блок характеризует управленческие изменения.

Исследование обобщило 168 стратегий в муниципальных образованиях с численностью населения более 100 тыс. чел., исключая города федерального значения. Муниципальные стратегии детально проанализированы. Согласно авторской методике было установлено, что большинство стратегических документов, особенно новой волны связано со стратегиями вышестоящих уровней, но очень слабо отражают индивидуальную специфику, не включают проектную составляющую, а так же имеют размытые формулировки, особенно в части касающейся конкретных мероприятий¹. В исследованиях Б.С. Жихаревича, реализованных в 2013 и 2019 гг., автор отмечает, что общее качество стратегических документов стало ниже, снизилась их амбициозность, и количество флагманских проектов. Проекты в экономике уступили место проектам в социальной сфере².

Каждая методика имеет свои сильные и слабые стороны, однако ни одна не имеет широкого применения или длительного временного интервала апробации. При этом ни одна из применяемых или разработанных методик оценки не имеет предметом оценки систему стратегического планирования.

Таблица 2.1.1. Сравнительная характеристика сильных и слабых сторон методик оценки стратегий социально-экономического развития муниципальных образований

Методика	Критерии оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Об оценке	Внедрение интегрального	Внимание к социальной	Методика не

¹ Жихаревич Б.С. Прибышин Т.К. Стратегия развития городов: российская практика 2014 – 2019 гг. // Пространственная экономика, 2019. Том 15. № 4. С. 184 – 204.

² Жихаревич Б.С., Прибышин Т.К. Муниципальное стратегическое планирование в России между кризисами // Известия Русского географического общества. 2016b. Т. 148. № 3. С. 1–13.

эффективности реализации комплексных программ муниципальных образований Постановление коллегии администрации Кемеровской области № 35, от 12.05.2005 г	показателя качества жизни при реализации городских программ	составляющей процесса стратегического планирования, к конкретным изменениям в жизни населения после реализации стратегического плана	проработана, нет четкого определения качества жизни и конкретных измерителей. Не применяется в настоящее время
2. Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН «Оценка стратегического потенциала территорий на примере Новосибирской области»	а) анализ временных горизонтов, законодательного статуса и структуры стратегий; б) поэлементный анализ стратегий; в) сведение воедино ожидаемых результатов реализации стратегий в части объемов валового регионального продукта, инвестиций в основной капитал и численности занятых в экономике.	Основой анализа служат тексты стратегий социально-экономического развития муниципальных образований; Не требует серьезных финансовых затрат; Учитываются последствия внедрения стратегических мероприятий	Узкая критериальная направленность (упор делается только на объем ВРП, инвестиции и численность занятых); Не получила широкого распространения
3. Поволжский институт управления им. Столыпина	Проверка соответствия долгосрочных муниципальных программ Типовому макету программы социально-экономического развития Саратовской области	Демонстрирует взаимосвязанность стратегических документов принятых на различных уровнях власти	Ограничена Типовым макетом; слабо проработанная критериальная база; является локальной методикой применимой единожды в Саратовской области
4. МЦСЭИ «Леонтьевский центр»	Процесс, содержание, оформление, результат	Комплексная методика, совмещающая все стадии и аспекты стратегирования; Проработанный критериальный аппарат.	Высокая стоимость методики за счет серьезной подготовительной работы и экспертной оценки, требующей привлечения узких специалистов в различных сферах муниципального управления
5. Фонд «Институт экономики города»	Параметры социально-экономического развития, индикаторы, критерии успеха программы	Комплексная методика, оценивающая разработку и реализацию стратегического документа	Разработана для оценки среднесрочных программ социально-экономического развития, Используется большое количество индикаторов для оценки; Серьезные временные затраты
6. Методика муниципального образования «город Рязань»	Оценка социально-экономического положения города; оценка хода выполнения плана и эффективности реализации долгосрочных целевых программ; социологическая оценка реализации стратегии на	Высокая репрезентативность данных, взаимосвязь целей и задач, поставленных в стратегии с результатами ее реализации	Громоздкий перечень показателей, трудоемкость сбора информации, существенные временные затраты сотрудников администрации. Методика не получила

	основании индикаторов по каждому направлению		широкого распространения
7. Методика муниципального образования «город Тольятти»	Экспресс оценка, анализ документов, анализ статистических данных, анализ практических действий. Основой служит общественный контроль разработки и реализации стратегии	Методика создает систему общественного контроля, делая стратегию прозрачным документом, понятным муниципальному сообществу. Использование взаимоувязанных методик для оценки каждого компонента стратегии	Громоздкая методика, требующая специальных знаний высокого уровня. Апробирована в рамках процесса стратегического планирования муниципального образования г. Тольятти

«Бесспорным плюсом вышеназванных методик является их комплексность. Попытка учесть множество факторов оказывающих влияние на социально-экономическое развитие муниципальных образований в стратегической перспективе. Авторы сводят воедино весь массив информации по стратегическому планированию, однако можно отметить чрезмерный упор на экспертную оценку, которая не может быть лишена субъективизма. Данная оценка стратегического планирования и стратегического плана, безусловно ориентирована только на наиболее общее для городов социально-экономические параметры. Она не предусматривает более детального и глубокого анализа, насколько реализация стратегического плана в городе повлияла на уровень его социально-экономического развития и уровень жизни горожан, предполагается, что данный информационный анализ будет проводиться согласно системе индикаторов, определенной в каждом отдельно взятом стратегическом плане»¹. Необходимо отметить еще и тот факт, что большая часть методик являются достаточно затратными для муниципального образования: анализ крупного статистического массива, подбор и приглашение экспертов, достаточно высокого уровня компетенции затрудняет реализацию методик оценки стратегий в небольших муниципальных образованиях или сельских поселениях.

¹ Маковкина С.А. Методические подходы к оценке городского стратегического планирования // Муниципальная экономика и управление

Отдельным блоком можно выделить методические рекомендации по разработке долгосрочных социально-экономических планов и программ, которые разрабатываются и принимаются органами государственной власти субъекта, в качестве обязательных для исполнения муниципальными образованиями. Таким образом, федеральные власти пытаются, не только обязать муниципалитеты разрабатывать стратегические планы, но и сделать их унифицированными на всей территории субъекта. Подобные методические рекомендации существуют сегодня в 16 субъектах РФ. Они сильно отличаются друг от друга комплексом требований к тому, что должен содержать стратегический план муниципального образования. Так в Ханты-Мансийском АО методика разработки стратегического плана включает количество разделов и общее содержание к каждому, а методические рекомендации для муниципальных образований Челябинской области предписывают использование широкого спектра методик стратегического анализа, включая PESTLE, анализ 5-ти конкурентных сил портера, обязательную разработку многофакторных прогнозов и построение корреляционных моделей.

По мнению автора, данный аспект имеет как положительные, так и отрицательные стороны. С одной стороны, как мы неоднократно отмечали, стратегирование – это творческий процесс, который должен быть обоснован внутренними целями развития конкретного муниципалитета. Тот факт, что обязанность разработать стратегию спускается с уровня федеральной власти зачастую заставляет органы местного самоуправления растрачивать бюджетные ресурсы, время и внутренние резервы администрации на разработку не понятных документов, необходимость которых неочевидна ни муниципальным властям, ни городскому сообществу. «На сегодняшний день федеральные органы власти идут по пути унификации городских стратегий, разрабатывая методические рекомендации для муниципальных образований. Подобные рекомендации действуют в Ямало-Ненецком автономном округе, в Республике Саха (Якутия). С одной стороны,

положительным моментом данных программных документов является внимание к жизнедеятельности городских и сельских поселений, попытка оказания посильной помощи со стороны Федерации в разработке стратегии. С другой стороны, муниципальные образования оказываются в законодательных рамках, за счет чего утрачивается свободный творческий характер стратегирования»¹, который был ранее выделен автором в качестве одного из основополагающих принципов стратегического управления.

Как видно из представленного анализа, все методики оценки стратегических планов и программ являются частными случаями, разработанными исходя из потребностей отдельного муниципального образования. Исключением могут быть только методики Леонтьевского центра и Института экономики города, которые имеют более широкую апробацию. В целом, все методики претендуют на комплексность, имеют положительные и отрицательные стороны. Однако, имея определенный набор положительных компонентов все методики достаточно громоздки, используют большое количество индикаторов, сложную систему внедрения, необходимость сложных расчетов или экспертных оценок.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что оценка стратегического планирования в муниципальных образованиях Российской Федерации до сих пор остается не развитой, однако тот факт, что города сами стремятся разрабатывать оценочные методики, свидетельствует о том, что существует потребность в оценке качества стратегического планирования. Представленные нами методики имеют как вполне определенные достоинства, так и существенные недостатки. В обобщенном виде к достоинствам можно отнести глубокую научную проработку методик, внимание к социальным факторам, репрезентативность собираемых данных. К отрицательным аспектам можно отнести громоздкость, трудоемкость сбора

¹ Маковкина С.А. Методические подходы к оценке городского стратегического планирования // Муниципальная экономика и управление

информации, необходимость привлечения сторонних экспертов, соответственно их поиск и оплату.

На сегодняшний день в спектре муниципальной науки и практики отсутствуют комплексные универсальные методики, учитывающее не только эффективность реализации стратегии, но и анализ самого стратегического документа, а так же организационных изменений, которые влечет внедрение стратегического плана, которые бы позволили силами муниципалитета понять, на сколько качественным продуктом, является разработанный стратегический документ, а так же увидеть его место в системе муниципального управления.

Эффективная реализация оценки системы стратегического планирования предполагает несколько этапов ее реализации, в общем виде данные этапы представлены на Рисунке 2.1.1.



Рис. 2.1.1. Последовательность этапов оценки применительно к системе стратегического планирования муниципальных образований (разработано автором)

На первом этапе определяется потребность в проведении» оценки, анализируются прямые или косвенные данные о работе системы стратегического планирования социально-экономического развития МО, формулируется перечень «разрывов» (трудностей, противоречий) между реальным и желаемым состоянием системы. Орган исполнительной власти формализует выявленные противоречия в работе системы, определяя элемент системы, работа которого нарушена, идеальное состояние оцениваемого элемента, его роль в системе, существующие проблемы в функционировании. В зависимости от цели проведения оценки орган исполнительной власти может сформировать регламент, в котором будут перечислены:

1. Объект оценки: элемент системы стратегического планирования: стратегический план, как документ, работа местной администрации по реализации основных направлений стратегии, последствия ее реализации, степень участия населения и т.д.

2. Цель оценки: исследование влияния социально-экономических изменений на функционирование исследуемого элемента системы стратегического планирования социально-экономического развития, необходимость актуализации стратегического плана и т.д.

3. Возможные результаты оценки и их использование. В данном случае в качестве результата оценки будет выступать отчет и заключение о системе стратегического планирования в муниципальном образовании, достигнутые значения социально-экономических показателей, в процессе реализации стратегии, организационные изменения, корректировка поставленных целей.

4. Задание на оценку, которое должно содержать конкретные реквизиты, такие как: дата, срок проведения, ответственное лицо, основные критерии проведения оценки.

5. Методические рекомендации по проведению оценки, принятые в установленном порядке.

Результатом первого этапа является оформленный регламент проведения оценки, в котором определен элемент системы стратегического

планирования, подвергающийся оценке, сформулирована цель, определены критерии и показатели, необходимые для проведения оценки, а так же необходимые для этого ресурсы.

На втором этапе проводится сбор и обработка данных. Здесь собирается информация об особенностях системы управления муниципальным образованием, структуре администрации, уровне компетенции специалистов, взаимоотношениях между структурными подразделениями и пр., то есть информация о внутренней среде муниципального образования. На этом же этапе, происходит сбор информации внешней среде (политические, экономические, социальные, экологические факторы, влияющие на изменения в объекте оценки). Информация, необходимая для проведения оценки может быть собрана путем анализа вторичных данных (совокупности статистических показателей) или получена в результате самостоятельного исследования, а так же методом экспертного опроса.

В случае проведения оценки системы стратегического планирования, эксперт, проводящий оценку (в качестве которого могут выступать сотрудники администрации, представители федеральных органов власти, представители экспертного сообщества), собирает и анализирует всю необходимую информацию, изучает количественные и качественные характеристики оцениваемого элемента, собирает существенную информацию теми подходами и методами, которые на основании его суждения должны быть применены при проведении оценки, в том числе:

- а) информацию о политических, экономических, социальных, экологических и других факторах, оказывающих влияние на объект оценки;
- б) информацию о внутренних организационных процессах, нормативных изменениях и дополнительных возможностях;
- в) информацию об социально-экономических показателях за последние годы, а так же ожидаемые изменения в плановом периоде.

Результатом второго этапа является сбор полного информационного пакета об оцениваемом элементе системы стратегического планирования, включая информацию о внешней и внутренней среде объекта оценки, количественные и качественные характеристики объекта оценки, обоснование экспертного заключения, если оно необходимо.

На третьем этапе осуществляется выбор методов оценки исходя из специфики объекта и применяемой методики. Подход к оценке представляет собой совокупность методов оценки, объединенных общей методологией. Методом оценки является последовательность процедур, позволяющая на основе существенной для данного метода информации определить специфику изменений объекта оценки в рамках одного из подходов к оценке.

При проведении оценки эксперт, проводящий оценочные мероприятия, вправе самостоятельно определять конкретные методы оценки в рамках применения каждого подхода.

Итогом третьего этапа является определение количественных и качественных характеристик объекта оценки, на основании которых можно сделать вывод о степени качества стратегического процесса или отдельных элементов стратегической системы.

На четвертом этапе проводится непосредственно процедура оценки согласно выбранной методике. Обобщается и анализируется информация, собранная на втором этапе. Важной частью данного этапа является разработка рекомендаций по совершенствованию системы стратегического планирования социально-экономического развития муниципального образования.

В результате четвертого этапа происходит согласование выводов, сделанных по результатам проведения оценки, анализа социально-экономических или организационных изменений, использованных методов.

На пятом этапе составляется отчет об оценке – итоговый документ предоставляемый экспертом, задействованным в процедуре оценки и содержащий заключение о результатах проведения оценки.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что общая теория оценки в Российской Федерации, имея динамичный характер, сегодня находится на стадии активного развития, при этом имеет явную практическую направленность. Что касается оценки системы стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных образований, то это область теории оценки в нашей стране является неразработанной, нет нормативно-правовых актов, стандартов и общепризнанных методик, позволяющих проводить ее на высоком качественном уровне.

В концепции системного подхода, применительно к стратегии социально-экономического развития, мы можем представить оценку, как неотъемлемый элемент системы стратегического планирования социально-экономического развития муниципального образования как набор взаимосвязанных компонентов, определяющих ее методологию.

1. Элементы системы стратегического планирования, комплексность и взаимосвязь которых, обеспечивает достижение долгосрочных целей социально-экономического развития муниципальных образований.

2. Участники оценки – организации или социальные группы, которые могут участвовать в оценке на разных стадиях ее проведения. При этом степень влияния каждой группы является различной, в зависимости от оцениваемого элемента.

3. Субъект оценки – органы управления муниципального или федерального уровня, которые могут инициировать оценку, разрабатывать комплекс необходимых нормативных документов, для проведения оценки, а так же основные задачи, которые необходимо решить при ее проведении.

4. Объект оценки – система стратегического планирования или отдельные ее элементы.

5. Результат оценки – принятие соответствующих муниципальных нормативно-правовых документов, закрепляющих результаты оценки или внесение изменений в существующие акты.

Представленная модель является более конкретной и понятной муниципальным образованиям, отражает специфику управленческого процесса на данном уровне. Особенно применима, для крупных муниципальных образований, нуждающихся в качественном стратегическом планировании. Будучи драйверами развития экономики, региона, крупные муниципальные образования задают соответствующие социальные стандарты, способны привлекать инвесторов для реализации поставленных целей, отработывают конкретные управленческие практики и коммуникационные каналы, которые позже могут использоваться и менее крупными муниципальными образованиями. Наличие выделенных элементов и их выраженность в системе муниципального стратегического планирования.

2.2. Методика оценки зрелости системы стратегического планирования социально-экономического развития крупных муниципальных образований

Процедура оценки, являясь важной составляющей управленческого процесса, позволяет подвести определенный итог проводимым мероприятиям, понять, насколько качественно реализованы поставленные цели. Мы уже отмечали, что одной из проблем стратегического планирования муниципальных образований в России является отсутствие рефлексии муниципальных властей по поводу принимаемых стратегических документов и связи с последующими решениями. При этом отсутствуют единые методики разработки муниципальных стратегий и контроля их реализации. По нашему мнению, процедуры оценки должны сопровождать стратегирование на всех этапах от разработки стратегического плана, а так же на всех этапах его воплощения.

Как показало исследование, большая часть стратегических планов крупных муниципальных образований имеют серьезные проблемы внутренней согласованности, цели и задачи не всегда соответствуют ожиданиям социально-экономического развития, а показатели для контроля

реализации не отслеживаются, особенно в том случае, когда речь идет о длительном временном интервале. К общему спектру проблем, касающихся несовершенства системы стратегического планирования в российских городах, необходимо добавить, что за более чем пятнадцать лет, которые прошли с тех пор, как российские города начали разрабатывать стратегические планы, не сложилось единого методологического и правового поля, например, до сих пор, на законодательном уровне, не разграничены понятия «стратегия» и «концепция».

«Одной из причин подобного отношения городских властей к вопросам оценки стратегии, их невнимания к последствиям и результатам стратегирования является навязывание стратегического подхода «сверху» - с уровня федеральных властей. При этом, иницилируя стратегирование на территориальном уровне, федеральные власти не предложили механизма, который бы позволил эффективно создавать и реализовывать стратегии.

Не вызывает сомнений тот факт, что незаинтересованность городских властей в разработке стратегии ведет к снижению их интереса в положительных последствиях внедрения стратегического планирования. Однако, в том случае, если сам город заинтересован в разработке стратегии, то применение методов оценки при внедрении стратегического плана позволяет определить правильный вектор социально-экономического развития территории, привлечь к сотрудничеству инвесторов, выработать оптимальное для города конкурентное преимущество»¹.

Использование методов оценки в системе стратегического планирования способно обеспечить его высокое качество, как инструмента инвестиционной привлекательности, обладающие комплексностью, учитывающие не только эффективность реализации стратегии, но и анализ самого стратегического документа, а так же организационных изменений, которые влечет внедрение стратегического плана.

¹ Труды X Международной конференции молодых ученых "Инновационные технологии в управлении конкурентоспособностью территориальных социально-экономических систем"

Но если мы говорим о системе стратегического планирования, т.е. о комплексном подходе к стратегированию мы можем предположить, чем выше значение общего индекса зрелости системы стратегического планирования, тем выше темп роста основных социально-экономических показателей развития муниципального образования.

В научном и практическом обиходе, а так же, в большинстве изученных нами подходов к оценке стратегического планирования, она чаще всего воспринимается как результат стратегирования, т.е. достижение определенных значений контрольных точек или индикаторов. Однако не всегда заинтересованное лицо, представитель вышестоящего органа власти, инвестор, активный гражданин может оценить достижение контрольных показателей стратегического плана, это происходит по нескольким причинам, самая распространенная состоит в том, что самих контрольных индикаторов в стратегии много от 20 до 70 и более. Муниципальные власти часто не отслеживают их изменение, лишь в периоды мониторинга. Тем не менее, в связи с нестабильной и часто меняющейся ситуацией должен быть перечень дежурных показателей, «слабых сигналов», по которым можно контролировать динамику изменений социально-экономической обстановки в муниципальном образовании, а соответственно, реализацию стратегического плана.

Автором были выбраны 23 показателя, из общей базы статистических данных, предоставляемых службой государственной статистики. Отбор показателей производился с помощью экспертного опроса, проведенного автором. В опросе участвовали главы муниципальных образований, руководители экономических управлений муниципальных образований, эксперты научного сообщества.

Всего было опрошено 14 экспертов, в качестве которых выступили Главы муниципальных образований, иницирующие разработку и контролирующие реализацию стратегии социально-экономического развития, а так же представители экспертного сообщества, принимавшие

участие в разработке стратегий социально-экономического развития муниципальных образований. (Приложение 5)

В результате проведенного исследования было установлено следующее.

Экспертный опрос, позволил выявить необходимость количественных показателей оценки реализации стратегии социально-экономического развития, *«так как именно подобные данные обеспечивают объективную информацию о ситуации в муниципалитете»* (Эксперт 2).

Эксперты сошлись во мнении, что контролировать достижение поставленных в стратегии социально-экономического развития целей необходимо в строго отведенные сроки, *«мониторинг должен проводиться регулярно и по строго определенным показателям»* (Эксперт 4). Однако до проведения мониторинга в стратегии должна быть проведена оценка тех показателей, которые выбраны, как ключевые.

С точки зрения количественной оценки последствий реализации стратегии, сегодня в РФ экспертами были выявлены следующие трудности:

- неразвитость муниципальной статистики;
- невозможность оперативного получения данных;
- человеческий фактор (возможные неточности и погрешности при сборе данных);
- отсутствие программных продуктов, позволяющих делать обоснованные долгосрочные прогнозы.

Эксперты отметили, что в большинстве муниципальных образований стратегическое планирование носит условный характер, поэтому и не складывается единой системы. Серьезным барьером для системной реализации стратегических мероприятий является невозможность практического применения мер муниципальной поддержки в связи с ограниченностью муниципального бюджета и отсутствием соответствующих полномочий. Один из экспертов указал на невозможность использования на практике налоговых инструментов муниципальной поддержки при

реализации стратегии социально-экономического развития. Наиболее привлекательными мерами муниципальной поддержки, по мнению экспертов, являются:

- субсидирование/возмещение части затрат на уплату процентов по кредитам и займам для предприятий, участвующих в реализации проектов, в рамках системы стратегического планирования;
- использование налоговых льгот;
- кадровая политика и развитие методов стимулирования на муниципальной службе.

Второй по значимости группой барьеров, тормозящих реализацию стратегических мероприятий в рамках стратегии социально-экономического развития, по мнению экспертов, являются административные барьеры, в т.ч. отсутствие полной информации об условиях получения мер государственной поддержки для реализации проектов на территории муниципальных образований, «навязывание» программ и проектов с уровня субъекта, так как муниципальным властям «на местах виднее, какие задачи ставить и каким образом добиваться их исполнения».

Среди наиболее значимых технических и технологических барьеров для создания системы стратегического планирования эксперты обозначили высокие затраты на их эксплуатацию и техническое обслуживание.

Экспертами отмечено, что предложение, использовать только лишь количественные показатели для оценки последствий реализации стратегии социально-экономического развития достаточно субъективно, так как долгосрочный и растянутый во времени стратегический процесс требует регулярной корректировки и пересмотров, а соответственно комплексной оценке на всех стадиях, что подтверждает авторскую гипотезу о необходимости оценки. Однако эксперты рассматривают стратегическое планирование исключительно как процесс, поэтому отмечена необходимость количественных и качественных показателей оценки.

Эксперты, представители ВУЗов, принимавшие участие в разработке стратегий и программ социально-экономического развития в целом согласны, что если речь идет о создании и оценке системы стратегического планирования, то один из элементов, в частности оценка последствий реализации стратегии может быть оценен лишь совокупностью количественных показателей.

Экспертам были предложены на рассмотрение существующие методики оценки стратегий социально-экономического развития: МЦСЭИ «Леонтьевский центр», Фонд «Институт экономики города», Методика муниципального образования «город Рязань», Методика муниципального образования «город Тольятти», на предмет анализа подхода к оценке реализации стратегии, принятого в методиках. Дополнительно, экспертами был проанализирован перечень показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления приведенный в Указе Президента № 607 от 28.04.2008.

Экспертами отмечен комплексный подход, примененный разработчиками методик оценки, использованный обширный перечень показателей, внимание к участию населения, в процессе оценки. Однако был отмечен и ряд негативных особенностей, таких как: высокая стоимость оценки, отсутствие квалифицированных специалистов, способных на должном уровне провести анализ, большое количество индикаторов, информация по которым должна регулярно собираться и отслеживаться.

Так же экспертами было отмечено, что ни одна из предложенных методик не позволяет сделать однозначный вывод, что именно реализация стратегии социально-экономического развития влечет изменение отслеживаемых социально-экономических показателей: *«Необходим очень четкий перечень показателей, из разных сфер муниципального управления, по изменению которых можно судить, что в муниципалитете какой-то показатель проседает»* Эксперт 7.

Во время интервью всем экспертам был задан вопрос, какое количество показателей необходимо регулярно отслеживать, чтобы сделать вывод об устойчивости развития муниципального образования. Все эксперты сошлись в одном мнении, что показателей, которые позволили бы достаточно оперативно отслеживать изменения социально-экономического положения в муниципальном образовании не должно быть больше десяти, так как иначе, органы местного самоуправления будут тратить время на *«сбор и анализ данных, а не на непосредственное выполнение должностных обязанностей»*, Эксперт 5.

Из перечня более чем в 200 показателей, выделенных из существующих методик оценки реализации стратегии социально-экономического развития и Указа Президента № 607 от 28.04.2008 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» экспертам было предложено определить наиболее емкие, которые, по их мнению позволили бы оперативно контролировать ситуацию в муниципальном образовании.

Автором диссертационного исследования были проанализированы показатели, выделенные экспертами из предложенных, в результате получился следующий перечень:

- численность населения постоянно проживающего на территории на конец года;
- доходы бюджета;
- средний уровень заработной платы в муниципальном образовании;
- инвестиции в основной капитал;
- оборот розничной торговли;
- общая площадь жилых помещений на одного жителя.

Для того чтобы оценка была максимально релевантной, данные показатели были посчитаны относительно региональных значений, после чего мы рассчитали темпы прироста каждого показателя. Используя формулу средней геометрической, получаем рейтинговый показатель, позволяющий

сравнить уровень социально-экономического развития в исследуемой совокупности муниципальных образований, свыше 1 млн. чел., имеющих стратегии социально-экономического развития.

Однако как мы говорили выше, оценка – это комплексная процедура, особенно, если мы говорим о системе стратегического планирования. Сегодня развитие стратегического планирования идет по пути упорядочения, с одной стороны, с другой стороны мы можем наблюдать усиление жесткости и контроля отдельных элементов системы, что на самом деле, не всегда является благом. Стратегическое планирование – творческий процесс, который очень сложно, а может и не надо загонять в жесткие рамки. Далеко не все экономические агенты одинаково оценивают необходимость разработки стратегии. Со стороны территориальных локаций вообще не очевидно, что стратегический план необходим, особенно в условиях дефицита бюджета, тотального контроля со стороны федеральных органов власти и органов государственной власти субъекта. Однако для крупных муниципальных образований, имеющих разнонаправленные вектора развития или для моногородов, преследующих цель по диверсификации экономики, а так же для любых территорий, находящихся в поиске новых направлений развития.

Можно выделить три управленческих уровня: федеральный, региональный и муниципальный. На каждом из них существуют свои сложившиеся особенности формирования системы стратегического планирования.

Авторская методика предполагает оценку системы стратегического планирования на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. При этом формирование системы стратегического планирования на уровне муниципальных образований, представляет для нас особенный интерес и расписан автором более подробно. Рассматривать муниципальный уровень отдельно от федерального невозможно, т.к. несмотря на то, что муниципальное управление в систему государственного управления не

входит, согласно Федеральному Закону «О стратегическом планировании в РФ» муниципальное стратегическое планирование является частью системы стратегического планирования Российской Федерации.

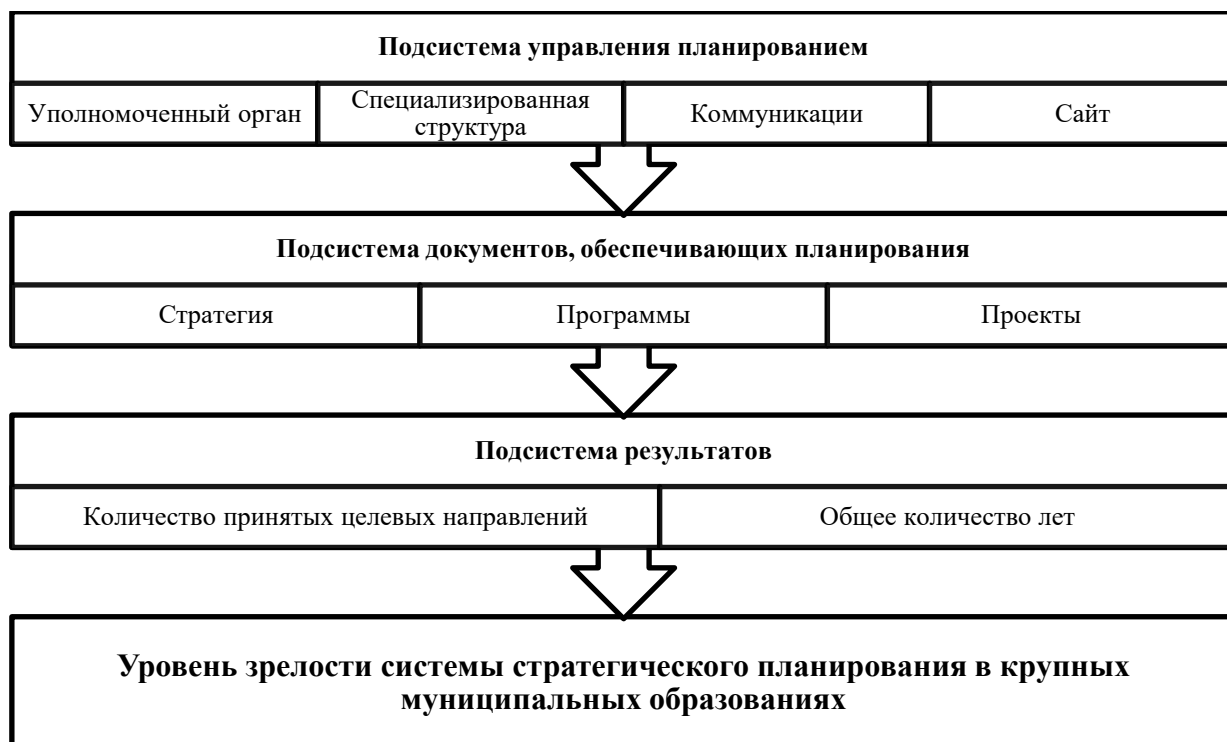


Рис. 2.2.1. Алгоритм оценки уровня зрелости системы стратегического планирования (разработано автором)

Первая часть оценки позволяет рассчитать комплексный показатель «Уровень развития стратегического планирования в крупных муниципальных образованиях» и производится по следующей формуле:

$$R_j = (\alpha \times L_j + \beta \times N_j + \gamma \times E_j), \text{ где}$$

j – порядковый номер муниципального образования;

α, β, γ – значения, определяющие значимость составляющих факторов, при этом $\alpha = 0,04, \beta = 0,03, \gamma = 0,03$;

L_j – значение фактора «Подсистема управления планированием»;

N_j – значение фактора «Подсистема документов, обеспечивающих планирование»;

E_j – значение фактора «Подсистема результатов».

Оценка зрелости подсистемы управления планированием производится по следующей формуле:

$$\left\{ \begin{array}{l} I_i = a_i \times k_i \\ I_j = \sum_{j=1}^n L_i \end{array} \right.$$

I_i – значение i -го критерия (в баллах);

a_i – бинарная оценка i -го критерия ($a_i = 0; 1$);

k_i – коэффициент, определяемый экспертным путем, характеризующий качество i -го критерия,

$k_i = [0-100]$, в процентах;

n – количество критериев;

$I_j = [0-10]$.

Оценка зрелости подсистемы **управления планированием** производится на основе оценок по следующей совокупности критериев:

а) наличие уполномоченного органа, ответственного за разработку стратегии и ответственного за ее реализацию. Коэффициент k_1 , характеризует наличие соответствующего акта, утверждающего полномочия органа, в структуре администрации муниципального образования, и положения о соответствующем функциональном подразделении. Понижающий коэффициент (от 0,5 до 1) присваивается на основании оценки эффективности работы данного органа;

б) наличие специализированной структуры, ответственной за достижение поставленных стратегических целей.

Коэффициент k_2 , характеризует наличие подразделения в структуре администрации муниципального образования, ответственного за реализацию стратегии. Либо, наличие в должностных инструкциях и отдельных документах, ключевых показателей эффективности, зависящих от достижения стратегических целей. Понижающий коэффициент (от 0,5 до 1)

может быть присвоен на основании оценки эффективности работы ответственных подразделений и структур;

в) наличие выстроенной системы коммуникаций с населением, проведение публичных слушаний, интернет–голосований, экспертные обсуждения.

Коэффициент k_4 , характеризует наличие акта, определяющего частоту и характер взаимодействия органов власти с городским сообществом. Понижающий коэффициент (от 0,5 до 1) присваивается на основании оценки эффективности взаимодействия, ее частоты, последующих изменений;

г) наличие на официальном сайте раздела, посвященного стратегическому планированию, своевременное обновление информации, отчет о достижении ключевых показателей. Понижающий коэффициент (от 0,5 до 1) присваивается на основании оценки своевременности обновлений.

Таблица 2.2.1. Оценка зрелости подсистемы управления планированием

Критерий	Содержание критерия	Оценка
Наличие уполномоченного органа, ответственного за разработку стратегии и ее реализацию	В администрации МО должен быть уполномоченный орган, действующий на основании соответствующего акта, утверждающего его полномочия органа, в структуре администрации, ответственный за разработку стратегии. Так же, предполагается наличие положения о соответствующем функциональном подразделении	0 – отсутствует уполномоченный орган, ответственный за разработку стратегии; 0,5 – 0,9 – формальное наличие соответствующего акта; 1 – есть уполномоченный орган, есть положение.
Наличие специализированной структуры, ответственной за достижение поставленных стратегических целей	В администрации МО должно быть подразделение, ответственное за реализацию стратегических целей. Либо, должны быть приняты соответствующие документы, уполномочивающие иной орган, принятые в соответствии с Уставом МО	0 – отсутствует уполномоченный орган, ответственный за достижение стратегических целей; 0,5 – 0,9 – формальное наличие соответствующего органа или НПА, наделяющего данными полномочиями иной орган; 1 – есть уполномоченный орган.
Наличие выстроенной	Данный критерий	0 – данный акт отсутствует,

системы коммуникаций с населением, проведение публичных слушаний, интернет-голосований, экспертные обсуждения	характеризует наличие НПА, определяющего частоту и характер взаимодействия органов местного самоуправления с городским сообществом.	взаимодействие с населением не ведется; 0,5 – 0,9 – существует соответствующий акт, но коммуникации с населением формальны; 1 – существует акт, администрация регулярно проводит встречи с населением в период разработки и реализации стратегии, учитывает мнения, вносит в стратегию соответствующие изменения.
Наличие на официальном сайте раздела, посвященного стратегическому планированию	На официальном сайте администрации должен быть раздел, содержащий весь перечень стратегических документов, нормативные акты, методические рекомендации, презентации и отчеты о достижении стратегических показателей. Сайт должен регулярно обновляться, и наполняться информацией. На сайте должен быть представлен график общественных слушаний и встреч.	0 – отсутствует соответствующий раздел официального сайта; 0,5 – 0,9 – раздел существует, но не обновляется, содержит не полный перечень документов; 1 – раздел существует, регулярно обновляется, содержит полный перечень необходимой информации.

Оценка зрелости подсистемы документов, обеспечивающих стратегическое планирование **производится по следующей формуле:**

$$\left\{ \begin{array}{l} N_j = \sum_{i=1}^n N_i \\ N_i = a_i \times k_i \end{array} \right.$$

N_i – значение i -го критерия (в баллах); a_i – бинарная оценка i -го критерия ($a_i = 0; 1$); k_i – коэффициент, определяемый экспертным путем,

характеризующий качество i -го критерия, $k_i = [0-100]$, в процентах; n – количество критериев; $N_j = [0-5]$.

Оценка зрелости подсистемы документов, обеспечивающих стратегическое планирование, производится на основе оценок по следующей совокупности критериев:

а) наличие стратегии социально-экономического развития, как основного документа, определяющего стратегические направления развития. Коэффициент k_1 , характеризует наличие данного документа. Понижающий коэффициент (от 0,5 до 1) присваивается на основании оценки полноты и качества соответствующего документа (уникальность цели, соответствие цели и задач, наличие методов стратегического анализа, оценка конкурентов и выявление полюсов роста, наличие адекватных индикаторов контроля достижения поставленных целей);

б) наличие программ, разработанных и принятых на уровне муниципального образования в установленном законом порядке. Коэффициент k_2 , характеризует разработанные целевые программы, связанные со стратегией социально-экономического развития. Понижающий коэффициент (от 0,5 до 1) присваивается на основании оценки соответствия целевых программ стратегическим направлениям, принятым в стратегии;

в) наличие проектов, соотносящихся с приоритетными национальными проектами регионального уровня и стратегией социально-экономического развития муниципального образования. Коэффициент k_3 , характеризует полноту и непротиворечивость разработанных проектов относительно стратегии социально-экономического развития. Понижающий коэффициент (от 0,5 до 1) присваивается на основании качественной оценки разработанных проектов и их связи со стратегией социально-экономического развития.

Наличие комплекса документов, обеспечивает стратегическое планирование.

Таблица 2.2.2. Оценка зрелости подсистемы документов, обеспечивающих стратегическое планирование

Критерий	Содержание	Оценка
Наличие стратегии социально-экономического развития	Администрацией муниципального образования разрабатывает стратегию социально-экономического развития, принимая ее в установленном порядке	0 – отсутствует стратегия; 0,1 – 0,4 – стратегия поверхностна, цели и задачи не связаны между собой, отсутствуют методы стратегического анализа; 0,5 – 0,9 – в стратегии связаны цели и задачи, присутствуют методы стратегического анализа, выделены приоритеты долгосрочного развития; 1 – в стратегии выделена уникальная цель, связанная с задачами, присутствуют методы стратегического анализа, проанализированы конкуренты, выделены полюса роста, предложены адекватные показатели достижения стратегических целей.
Наличие долгосрочных целевых программ	Администрацией муниципального образования разработан перечень целевых программ, увязанных со стратегией социально-экономического развития и бюджетом муниципального образования.	0 – программы в муниципальном образовании отсутствуют; 0,5 – 0,9 – в муниципальном образовании разработаны программы, учитываются в бюджете; 1 – в муниципальном образовании разработаны программы, учтены в бюджете, связаны со стратегией.
На уровне муниципального образования разработаны и приняты проекты, в рамках стратегии социально-экономического развития.	На уровне муниципального образования разработаны и приняты проекты, обеспечивающие достижение поставленных целей, связанные с приоритетными проектами, принятыми на уровне региона.	0 – в муниципальном образовании нет проектов; 0,5 – 0,9 – проекты приняты, но не соотносятся со стратегией или проектами федерального уровня; 1 – на уровне муниципального образования приняты проекты, соотносятся со стратегией муниципального образования и с

		приоритетными приоритетами регионального уровня.
--	--	--

Оценка зрелости подсистемы **достижения результатов** производится по следующей формуле:

$$E_j = \sum_{i=1}^{n,m} \sum_{k=1} \varepsilon_{jlk} \times \dots \times \varepsilon_{jnm}),$$

где n – общее количество целевых направлений;

m – общее количество лет, в течение которых муниципальное образование реализует стратегию социально-экономического развития; При этом, мы понимаем, что не факт, что тот период, в течение которого разработана стратегия, муниципальное образование ее действительно реализует. Однако, как показывает практика, даже если стратегия не работала соответствующим образом, тем не менее, муниципальное образование уже имеет соответствующий опыт и результат стратегирования в следующий цикл, как правило, оказывается лучше, сама стратегия качественнее, методы реализации лучше.

ε_{jlk} – значение i-го критерия «Опыт реализации стратегических документов» для k-го документа, обеспечивающего стратегическое развития, $\varepsilon_{jlk} = [0 - 1]$;

k_j – коэффициент целевой направленности, учитывая базовые направления развития муниципального образования (экономику, социальную сферу, инфраструктуру);

$$E_j = [0 - 13,75] .$$

Значение коэффициента целевой направленности, учитывая базовые направления развития муниципального образования, определяется следующим образом:

к1 в том случае, если цель стратегии социально-экономического развития включает два стратегических направления;

к2, если цель включает все три и более стратегических направления.

Таблица 2.2.3. Оценка зрелости подсистемы достижения результатов

Критерий	Содержание	Оценка
Количество лет	Общее количество лет, в течение которых на муниципальном уровне реализуется стратегия	В расчете используется то количество лет, в течении которых администрация муниципального образования реализует стратегию
Количество целевых направлений	Критерий включает оценку целевых направлений реализуемой стратегии	Коэффициент отражает количество целевых направлений, представленных в стратегии: - два целевых направления; - три и более целевых направления.

Предложенная методика позволяет комплексно оценить развитие системы стратегического планирования, установить суть идущих процессов, выстроить необходимые взаимосвязи. Лицами, заинтересованными в подобной оценке, могут быть органы исполнительной власти субъекта или Российской Федерации, заинтересованные в наличие объективной и комплексной информации о функционировании системы стратегического планирования. Так же, методика позволяет выстроить рейтинг муниципальных образований, по степени развития системы стратегического планирования, что позволит сделать вывод о качестве стратегических процессов в регионе.

Вторая часть методики заключается в сопоставлении уровня социально-экономического развития муниципальных образований и уровня развития системы стратегического планирования. В рамках оценки стратегии и всегда возникает вопрос, на самом ли деле происходящие изменения – результат стратегического планирования. Во время работы автора над

диссертацией, было установлено, что оживление экономики на протяжении 2008 – 2012 годов, позитивно отражалось на социально-экономическом развитии территории независимо от того, был у них стратегический план или нет, и насколько качественным он был.

2.3. Выявление уровня зрелости системы стратегического планирования в крупных муниципальных образованиях Российской Федерации

В рамках диссертационной работы автором была проведена оценки системы стратегического планирования крупных муниципальных образований. На сегодняшний день в России 13 муниципальных образований с численностью населения более 1 млн. чел. на 2019 год.

1. Новосибирск — 1 618 039
2. Екатеринбург — 1 483 119
3. Нижний Новгород — 1 253 511
4. Казань — 1 251 969
5. Челябинск — 1 200 719
6. Омск — 1 164 815
7. Самара — 1 156 608
8. Ростов-на-Дону — 1 133 307
9. Уфа — 1 124 226
10. Красноярск — 1 095 286
11. Воронеж — 1 054 111
12. Пермь — 1 053 931
13. Волгоград — 1 013 468

Согласно разработанной методике, был проведен анализ системы стратегического планирования в крупных муниципальных образованиях. Автором были изучены составляющие системы стратегического планирования, сделаны выводы о ее зрелости.

Основным фактором, запускающим механизмы стратегического планирования, является стратегия социально-экономического развития, разработанная и принятая в установленном порядке, размещенная на сайте муниципального образования. Именно наличие стратегии обусловило выбор полигона исследования. В качестве исследуемых муниципальных образований были выбраны: Новосибирск, Екатеринбург, Казань, Пермь, Омск, Воронеж.

Хочется отметить, что за время работы автора над диссертацией, в сфере стратегического планирования произошли значительные изменения. С 2003 по 2016 год практически все города-миллионники имели стратегии социально-экономического развития. Качество стратегических документов было различным, сама система стратегического планирования практически отсутствовала. Муниципальные образования ограничивались принятием стратегии социально-экономического развития, которые в некоторых случаях содержали прогноз, но условный, только по тем показателям, которые были заложены в стратегию, как ключевые. В некоторых случаях, например, в Омске, Екатеринбурге, Новосибирске первые варианты стратегий обсуждались с общественностью. Однако, никаких документов, организующих процесс, не было принято. Большая часть работ шла по наитию.

Таким образом, сегодня мы можем констатировать развитие стратегического планирования и его переход на новый – уровень системного обобщения. Анализ результатов предыдущего этапа исследования, позволяет сделать следующие выводы: 1) стратегические планы крупных муниципальных образований не лишены четкости формулировок, логичности связей между ними, тексты представляют собой законченный научный труд высокой практической значимости; 2) не используются методы стратегического анализа кроме SWOT. В стратегических планах Воронежа и Волгограда просто перечислены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, матрицы SWOT не составлялась; 3) конкурентные позиции прописаны только в стратегических планах Новосибирска и Екатеринбурга.

Указанные муниципальные образования видят в качестве конкурентов другие города – миллионеры, сравнивая свои основные социально-экономические показатели и темпы их роста, выявляются собственные сильные и слабые стороны. 4) четкое определение конкурентной позиции позволяет выделить полюса роста, которые формируют уникальное конкурентное преимущество муниципального образования по отношению к «конкурентам». Попытка выявить полюса роста присутствует в стратегических планах Екатеринбурга, Новосибирска, Волгограда, Омска.

Стратегические планы муниципальных образований отвечают требованиям логичности, конкретности и непротиворечивости, особенно в части анализа текущей социально-экономической ситуации. Что касается стратегического анализа, то во всех документах он представлен крайне слабо: методики, кроме SWOT анализа не используются, отсутствуют понятные критерии выявления городов-конкурентов, выводы по результатам конкурентного анализа не сделаны. Полюса конкуренции и уникальные конкурентные преимущества выделены слабо.

Ни разу в полигон авторского исследования не попадали Самара, Челябинск, Уфа, в данных муниципальных образованиях периодически предпринимались попытки разработки стратегических планов, но до момента официального принятия и размещения на сайте, в установленном порядке документов, дело не доходило.

Сегодняшнее исследование предполагает оценку зрелости системы стратегического планирования. Сама методика, приведенная в п. 2.3. апробирована автором на исследуемых муниципальных образованиях.

Первый этап методики состоит в расчете индекса зрелости подсистемы управления планированием.

Так в Новосибирске, на сегодняшний день функции стратегического планирования отнесены к деятельности Департамента экономики и стратегического планирования. При этом в структуре Департамента выделены отделы стратегического планирования и прогнозирования и отдел

стратегического анализа. Однако при наличии двух отделов в муниципальном образовании отсутствуют документы, способные систематизировать и упорядочить работу по разработке стратегического плана, притом, что в стратегии Новосибирска проводится регулярный мониторинг достигаемых показателей социально-экономического развития, однако, не проводится корректировка целей и задач в связи с изменяющимися социально-экономическими условиями. Так же, нет документов, обеспечивающих коммуникации с населением. Хотя проведенный автором анализ сайта, новостных порталов и социальных сетей показал, что фрагментарно население все-таки принимало участие в формировании стратегических приоритетов, стратегия проходила этап общественного обсуждения.

Так рассчитанный нами Индекс зрелости подсистемы управления планированием, после сбора всех данных и анализа составляющих был приведен и рассчитан по формуле (2.1.). Так индекс подсистемы управления планированием для Новосибирска оказался равен 2,7 баллам.

$$I_{\text{Н}} = 1 \times (0,7 + 1 + 0 + 0,5 + 0,5)$$

В структуре администрации Екатеринбурга выделен департамент экономики, в обязанности которого входит работа по стратегическому планированию. Однако иных органов и структур в Администрации нет. В работе департамента обеспечение стратегического развития – эти лишь одна из значительного объема функций. Так же отсутствуют методические рекомендации и выстроенная система коммуникаций с населением. Однако на сайте Екатеринбурга есть раздел, посвященный стратегической работе, где представлены основные новости о работе Общественного совета, но данный раздел слабо информативен, не интересен для рядовых горожан и очень перегружен нормативной информацией.

$$I_{\text{Е}} = 1 \times (0,7 + 0 + 0 + 0,5 + 0,7)$$

Таким образом, мы рассчитали индекс зрелости системы стратегического планирования для Екатеринбурга, оказался ниже, чем у Новосибирска. Так, в Екатеринбурге отсутствует специализированная структура, отвечающая за стратегическое планирование социально-экономического развития, так же нет собственных методических рекомендаций для подразделений. Расчеты показали, что зрелость подсистемы управления планированием в Екатеринбурге равна 1,9 баллов.

В Казани, как и в Екатеринбурге, существует уполномоченный орган, есть раздел на сайте, посвященный стратегии, однако нет ни каких документов, регламентирующих разработку и мониторинг стратегии, порядок работы внутри органа исполнительной власти и работу с заинтересованными сторонами. Однако в Казани на высоком уровне построены коммуникации с населением. На сайте есть отдельный раздел, регулярно проводятся опросы населения, оценка представленных стратегических проектов. Население Казани активно участвует в предлагаемых опросах, чему во многом способствует грамотно выстроенный и интуитивно понятный сайт, и особенно раздел, посвященный стратегическому развитию.

$$I_K = 1 \times (0,7 + 0 + 0 + 0,9 + 0,9)$$

Подсистема управления планированием г. Омска представлен подразделением, курирующим разработку стратегии и достаточно подробным регламентом его взаимодействия с населением, в рамках разработки стратегии социально-экономического развития. На сайте размещены отчеты о регулярных встречах с населением. Однако отсутствует специализированная структура, отвечающая за реализацию и координацию стратегии, нет методических рекомендаций по ее разработке, актуализации и мониторингу.

$$I_O = 1 \times (0,6 + 0 + 0 + 0,5 + 0,5)$$

Наивысшим оказался уровень зрелости подсистемы управления планированием в Перми и Воронеже. В данных муниципальных образованиях существует, и уполномоченный орган и специализированное структурное подразделение, в обязанности, которых входит не только разработка стратегии, но и координация работы подразделений администрации по реализации стратегии.

$$I_{\Pi} = 1 \times (0,8 + 1 + 1 + 0,8 + 0,7)$$

При этом в Перми разработан регламент взаимодействия органов власти с населением, на сайте представлены отчеты совместных встреч и регулярные объявления о новых совместных мероприятиях.

Таблица 2.3.1. Уровень зрелости подсистемы управления планированием исследуемой совокупности муниципальных образований

МО	Наличие уполномоченного органа	Наличие специализированной структуры	Наличие коммуникации с населением	Наличие раздела на сайте	Итого
Новосибирск	0,7	1	0,5	0,5	2,7
Екатеринбург	0,7	0	0,5	0,7	1,9
Нижний Новгород	0,3	0	0,2	0	0,6
Казань	0,7	0	0,9	0,9	2,5
Челябинск	0,3	0	0	0	0,3
Омск	0,6	0	0,5	0,5	1,6
Самара	0,3	0	0	0	0,3
Ростов-на-Дону	0,3	0	0	0	0
Уфа	0,3	0	0	0	0,3
Красноярск	0,3	0	0	0	0,3
Пермь	0,8	1	0,8	0,7	4,3
Воронеж	0,7	0,7	0,6	0	2
Волгоград	0,3	0	0	0	0,3

* Составлено автором на основе официальных сайтов муниципальных образований

Авторский анализ показал, что наиболее высокий индекс зрелости управления планированием в Перми. Близкие значения продемонстрировали Новосибирск, Казань и Воронеж. Самый низкий показатель у Омска, не смотря на то, что Омск – муниципальное с наиболее длинной историей стратегического планирования. Практически во всех муниципальных образованиях уполномоченный орган, отвечающий за стратегическое

планирование, разработку стратегии и контроль ее реализации. Однако лишь в трех муниципальных образованиях присутствует специализированная структура, отвечающая за весь стратегический процесс. В Новосибирске, Перми и Воронеже выделено отдельное подразделение, в ведении которого находится разработка, реализация и мониторинг стратегического плана. Подразделение аккумулирует большую часть работы по разработке стратегии, определении основных направлений социально-экономического развития, выбор полюсов роста.

Практически во всех муниципальных образованиях, кроме Перми отсутствуют методические рекомендации по разработке стратегического плана. Чаще всего, сотрудники администрации, отвечающие за стратегическое планирование, руководствуются методическими рекомендациями субъекта или собственным опытом. Администрации Перми пошла по другому пути, разработав собственный документ, регламентирующий разработку стратегического плана, взаимодействие сотрудников администрации, во время разработки стратегии и ее реализации, проведение мониторинга.

Отдельная составляющая системы стратегического планирования – наличие коммуникации с населением. Наиболее развитой система взаимодействия органов власти и населения в Казани. На сайте есть отдельный раздел, где каждый житель может оставить комментарий о перспективных задачах стратегического планирования, программах и проектах, реализуемых в рамках стратегического плана. Достаточно активно происходит общение с населением, в рамках разработки и реализации стратегического плана в Перми. Новосибирск, Екатеринбург и Воронеж находятся на примерно одинаковом уровне взаимодействия с населением. Формально оно организовано, но происходит, либо фрагментарно, т.е. не у всех заинтересованных категорий населения есть возможность и доступ, высказаться на счет стратегических направлений социально-экономического развития, либо сбор информации производится крайне редко.

В качестве иного аспекта взаимодействия органов власти и населения можно выделить наличие сайта, как одну из составляющих коммуникации. Во всех муниципальных образованиях, кроме Воронежа, есть специальный раздел, на котором размещены основные направления социально-экономического развития, отчеты о реализации стратегии, контакты уполномоченных лиц, реализуемые проекты, в рамках стратегии.

Следующим этапом оценки зрелости системы стратегического планирования является оценка стратегических документов, обеспечивающих достижение стратегических целей. Данная составляющая системы стратегического планирования позволяет установить наличие и качество стратегических документов, и их сопряженность с приоритетными проектами, разработанными на уровне субъекта, соответствующего исследуемого муниципального образования.

Данная часть оценки состоит из трех основных компонентов: наличие самой стратегии, наличие целевых программ, разработанных в рамках реализации стратегии, а так же наличие проектов, связанных со стратегией и приоритетными проектами, разработанными на уровне региона.

$$N_H = 1 \times (0,8 + 0,6 + 0,2)$$

Анализ показал, что качество стратегии Новосибирска можно признать достаточно высоким. Стоит отметить, что Новосибирск – один из городов с длинной историей стратегического планирования. В муниципальном образовании принят целый перечень программ, частично они соотносятся с направлениями стратегии социально-экономического развития. В Новосибирске нет проектов, разработанных в рамках реализации приоритетных национальных проектов и связанных с проектами, разработанными на уровне Новосибирской области. Однако программы, разработанные в рамках стратегии, содержат проекты, хотя и не все.

$$N_E = 1 \times (0,8 + 0,6 + 0,2)$$

В Екатеринбурге, разработана и принята стратегия социально-экономического развития, есть программы в рамках стратегии и проекты в рамках программ.

$$N_{\Pi} = 1 \times (0,9 + 0,9 + 0,9)$$

Самый высокий индекс зрелости стратегических документов оказался в Перми. В данном муниципальном образовании сама стратегия очень сбалансирована, документ очень высокого уровня, с применением адекватных стратегических технологий. В данном случае очень важно адекватное применение стратегических технологий, используемых в стратегическом плане. Периодически встречаются примеры, когда разработчики чрезмерно увлекаются технологиями, включают в стратегию социально-экономического развития, например Матрицу ВКГ, не адаптировав данный инструмент к особенностям муниципального развития и управления. В системе стратегических документов Перми представлены программы и проекты, соотнесенные со стратегией социально-экономического развития. Проекты, разработанные в рамках стратегии, соотносятся с приоритетными проектами, разработанными на уровне Пермского края.

По результатам анализа Казань также получила высокий балл, за качественную стратегию и за проектный уровень, однако, данные проекты соотносятся со стратегией, и условно с приоритетными проектами. Программного уровня в Казани практически нет. В Воронеже достаточно слабая стратегия, нет ни программ, ни проектов. В Омске достаточно понятная и четкая стратегия, есть программы, но проектный уровень отсутствует.

Таблица 2.3.2. Оценка зрелости подсистемы стратегических документов

МО	Наличие	Наличие	Наличие	Итог
----	---------	---------	---------	------

	стратегии	программ	проектов	
Новосибирск	0,8	0,6	0,2	1,6
Екатеринбург	0,8	0,7	0,2	1,6
Нижний Новгород	0	0	0	0
Казань	0,9	0,7	1	2,4
Челябинск	0	0	0	0
Омск	0,7	0	1	1
Самара	0	0	0	0
Ростов-на-Дону	0,6	0	0	0
Уфа	0	0	0	0
Красноярск	0	0	0	0
Пермь	0,9	0,9	0,9	2,7
Воронеж	0,5	0,5	1	2
Волгоград	0	0	0	0

* Составлено автором на основе документов стратегического планирования, принятых в муниципальных образованиях

Следующий элемент оценки зрелости стратегического планирования – опыт реализации стратегических документов состоит из двух основных элементов: продолжительность реализации стратегии и количества стратегических направлений, учтенных в стратегии.

Каждое муниципальное образование имеет свой опыт реализации стратегии. Так Новосибирск, Екатеринбург и Омск – муниципальные образования первой волны стратегического планирования, разработавшие стратегические планы еще в начале 2000-х. Это единственные муниципальные образования, в которых стратегическое планирование осуществляется не прерывно.

Таблица 2.3.3. Оценка зрелости подсистемы достижения результатов

МО	Общее количество целевых индикаторов	Общее количество лет	Итог
Новосибирск	1	14	14
Екатеринбург	1	18	18
Нижний Новгород	0	0	0
Казань	1	2	2
Челябинск	0	0	0
Омск	1	12	12
Самара	0	0	0
Ростов-на-Дону	0	0	0

Уфа	0	0	0
Красноярск	0	0	0
Пермь	0,8	5	4
Воронеж	0,5	9	4,5
Волгоград	0	0	0

* Составлено автором на основе информации размещенной на официальных сайтах муниципальных образований

Проанализировав стратегические планы муниципальных образований, автором был сделан вывод, что цели муниципальных образований очень не конкретны. Основная часть целевых направлений посвящена социальным целям. Больше того, как мы уже отмечали в обосновании актуальности темы, муниципальные образования прописывают практически одинаковые цели, что не позволяет выявить уникальной составляющей долгосрочного социально-экономического развития.

Таблица 2.3.4. Оценка уровня зрелости стратегического планирования в крупных муниципальных образованиях

Наименование МО	Зрелость управляющей подсистемы	Зрелость подсистемы стратегических документов	Опыт реализации стратегии	Результирующий показатель
Новосибирск	0,1	0,07	0,4	1,2
Екатеринбург	0,07	0,07	0,5	0,64
Нижний Новгород	0,3	0	0	0,012
Казань	0,1	0,07	0,06	0,23
Челябинск	0,3	0	0	0,012
Омск	0,06	0,03	0,36	0,45
Самара	0,3	0	0	0,012
Ростов-на-Дону	0,3	0	0	0,012
Уфа	0,3	0	0	0,012
Красноярск	0,3	0	0	0,012
Пермь	0,17	0,09	0,12	0,22
Воронеж	0,08	0,06	0,14	0,28
Волгоград	0,3	0	0	0,012

* Рассчитано автором

Оценка уровня зрелости стратегического планирования в крупных муниципальных образованиях РФ показала наиболее высокие значения в Новосибирске. Далее, с небольшим отставанием идут Екатеринбург и Омск. Наиболее низкие показатели у Казани, Перми и Воронежа.

На результатах расчетов существенно сказался опыт реализации стратегических планов. Достаточно высокие показатели зрелости системы стратегического планирования демонстрируемые, например, в Казани, оказались в итоге ниже за счет того, что Казань начала применять стратегическое планирование лишь несколько лет назад.

Наиболее низкие показатели зрелости системы стратегического планирования у Нижнего Новгорода, Челябинска, Самары, Уфы, Ростова-на-Дону, Красноярска, Волгограда.

В работах исследователей и в деятельности практиков, касательно применения стратегического планирования, часто ставится вопрос, о влиянии стратегии на изменение реального состояния социально-экономических показателей, повышения уровня жизни и социально-экономической устойчивости территории. Согласно авторской гипотезе, чем выше уровень зрелости системы стратегического планирования, тем эффективнее, планомернее социально-экономическое развитие. Для подтверждения данной гипотезы нами были выбраны маркеры, которые позволят оценить влияние системы стратегического планирования на социально-экономическое развитие. Надо отметить, что целью данной работы не является изучение вопроса о влиянии стратегического планирования на развитие территорий или выявление показателей устойчивого развития. Поэтому маркеры, которые были выбраны, носят весьма общий характер.

Для оценки влияния зрелости системы стратегического планирования на социально-экономическое развитие нами были выбраны следующие маркеры: численность населения, инвестиции в основной капитал, уровень номинальной начисленной заработной платы, экология. По всем городам исследуемой совокупности, были рассчитаны темпы роста за последние 10 лет. Рассчитанные темпы роста мы соотнесли с результирующим показателем уровня зрелости, что, хоть и условно, дало нам представление о влиянии зрелости системы стратегического планирования на социально-экономическое развитие.

Рассчитанные показатели были преобразованы в матрицу и разделены по четырем квадрантам.

I квадрант – низкий уровень зрелости и низкая динамика изменения показателей социально-экономического развития.

II квадрант – высокий уровень зрелости системы стратегического планирования, но низкая динамика показателей социально-экономического развития;

III квадрант – низкий уровень зрелости, но высокая динамика показателей социально-экономического развития;

IV квадрант – высокий уровень зрелости и высокая, позитивная динамика изменения показателей социально-экономического развития.

Таблица 2.3.5. Сводные данные по расчету маркеров, иллюстрирующих состояние социально-экономического развития крупных МО

	Численность населения	Инвестиции в основной капитал	Доходы бюджета	Среднемесячная зарплата
Новосибирск	1,3	5,9	2,1	4,3
Екатеринбург	1,1	0,7	2,3	4
Нижний Новгород	0,9	1,8	2,5	4,5
Казань	1,1	1,4	1,8	3,9
Челябинск	0,9	1,4	1,9	2,9
Омск	1,03	0,6	1,7	2,9
Самара	0,1	1,2	1,3	3,2
Ростов-на-Дону	1,06	1,6	3,5	3,5
Уфа	1,08	0,4	2	4,4
Красноярск	1,1	2,1	1,6	2,5
Пермь	1,04	4,1	2,3	3,4
Воронеж	1,2	4,3	2,8	3,5
Волгоград	1	1,9	2,8	3,3

* Рассчитано автором на основе данных муниципальной статистики

Автором были собраны данные по социально-экономическому развитию исследуемой совокупности муниципальных образований (представлено в приложении). Исследование показало, что большая часть показателей растет или медленно, или демонстрирует почти отрицательную динамику. Муниципальные образования демонстрируют очень низкие темпы

рост, или отрицательные в показателях: инвестиции в основной капитал, среднемесячная заработная плата и ввод в действие жилых домов.



Рис. 2.3.1. Соотношение роста численности населения и зрелости системы стратегического планирования (составлено автором)

Соотношение прироста численности населения и зрелости системы стратегического планирования показал, что большая часть муниципальных образований оказалась в III квадранте. В четвертый квадрант попал только Новосибирск, муниципальное образование с самым высоким уровнем зрелости системы стратегического планирования. В первом квадранте оказалась только Самара. Данное муниципальное образование имеет низкий уровень зрелости и по данному показателю самую низкую динамику роста.

При этом мы видим, что муниципальные образования, в которых выявлена более зрелая система стратегического планирования (Екатеринбург, Воронеж, Омск, Пермь) находятся в середине квадранта. Города с низкой зрелостью стратегического планирования разместились в нижней части квадранта.



Рис. 2.3.2. Соотношение роста инвестиций в основной капитал и зрелости системы стратегического планирования (составлено автором)

Инвестиции в основной капитал – один из ключевых показателей экономического развития муниципального образования. Демонстрирует активную инвестиционную политику и, как следствие устойчивую экономику, привлекательную для внешних и внутренних инвесторов. Как правило, в тех муниципальных образованиях, где показатели инвестиций в основной капитал достаточно высокий, мы наблюдаем стабильно повышающийся уровень заработной платы, стабильно развивающийся малый и средний бизнес, растущий уровень доходов бюджета.

Полученная, в результате сбора и обработки, данных матрица показывает, что экономическая ситуация, в муниципальных образованиях, не является стабильной. Практически все муниципальные образования оказались в первом квадранте. В четвертом остался только Новосибирск. Мы видим, что муниципальные образования с высоким уровнем зрелости опять находятся в верхней части квадранта, что позволяет нам сделать вывод о том, что развитая система стратегического планирования все-таки оказывает определенное влияние, даже в сложных экономических условиях.

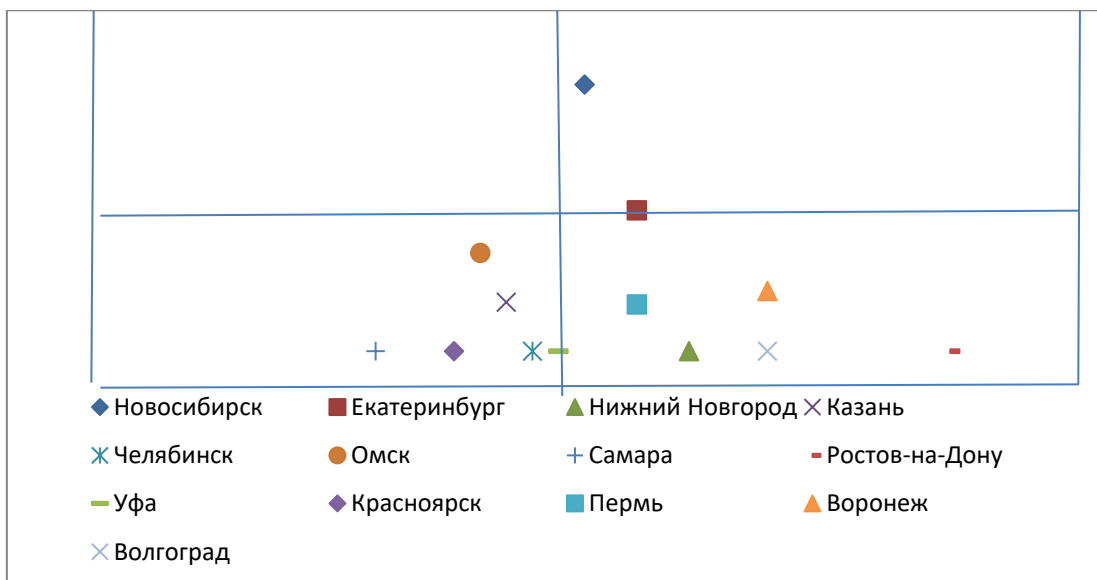


Рис. 2.3.3. Соотношение роста доходов бюджета капитал и зрелости системы стратегического планирования (составлено автором)

Соотношение темпов роста доходов бюджета и системы стратегического планирования дает нам картину, представленную на рисунке 2.3.3. Новосибирск, как муниципальное образование с самой зрелой из исследуемых системой стратегического планирования, вновь оказался в четвертом квадранте. Так же, как и муниципальные образования, в которых зрелость системы достаточно высока, находятся в середине первого и второго квадрантов. Таким образом, мы можем сделать вывод, что зрелая система стратегического планирования, задавая видение будущего и упорядочивая нормативную и институциональную сферу управления долгосрочным развитием, позволяет более осознанно распоряжаться бюджетом, участвовать в федеральных и региональных программах, национальных проектах.

Муниципальные образования с низкой зрелостью системы стратегического планирования в большинстве своем находятся в первом квадранте, имея низкий рост уровня доходов бюджета. Если обратиться к рисунку 2.3.2., то можно увидеть, что и инвестиционная привлекательность у данных муниципальных образований достаточно низкая.



Рис. 2.3.4. Соотношение роста заработной платы и зрелости системы стратегического планирования (составлено автором)

Соотношение роста заработной платы и зрелости системы стратегического планирования представлено на рис. 2.3.4. За весь исследуемый период с 2010 по 2019 гг. заработная плата в исследуемых городах демонстрировала постоянный рост. Однако динамика роста выше в тех муниципальных образованиях, в которых более зрелая система стратегического планирования. Наиболее устойчивое положение, существенный рост демонстрирует Новосибирск. Муниципальные образования: Екатеринбург, Омск, Воронеж, Пермь находятся в верхней части плоскости, что опять же подтверждает авторскую гипотезу о том, что зрелая система стратегического планирования способствует положительной динамике социально-экономического развития.

ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ ЗРЕЛОСТЬЮ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ

3.1. Методические основы повышения уровня зрелости системы стратегического планирования социально-экономического развития в крупных муниципальных образованиях

Проблемы местного самоуправления в России давно известны и широко обсуждаемы на разных уровнях власти, научным сообществом, представителями бизнес структур и ассоциаций. Тем не менее, функционируя в одном нормативном, экономическом и даже географическом поле существуют муниципалитеты, динамика социально-экономического развития которых свидетельствует об уникальной способности развиваться, не смотря на негативные факторы внешней среды.

В любом регионе помимо проблемных и депрессивных, существуют поселения с благоприятным инвестиционным климатом, демонстрирующие стабильный экономический рост и социальное благополучие. Причем это не всегда, крупные города – региональные центры. Подобную ситуацию мы можем наблюдать в сельских поселениях и небольших муниципальных образованиях в разных географических широтах. Встает закономерный вопрос, благодаря чему именно успешные территории становятся более успешными, чем другие, ведь зачастую, инструментарий, которым пользуются муниципальные власти, примерно одинаков?

Возможно, речь здесь может идти об эффективном муниципальном менеджменте, о понимании специфики муниципальной экономики и личной заинтересованности и ответственности Главы муниципального образования. Стратегическое планирование, как фактор систематизации и комплексности представлений о возможностях развития муниципалитета играет не последнюю роль.

Однако закономерным является посыл, о том, что стратегии имеют многие поселения, но результаты стратегирования в разных муниципальных образованиях различны. Проанализировав стратегии социально-

экономического развития, а так же особенности ее реализации в различных муниципальных образованиях, автором были выделен ряд проблем, свойственных институтам стратегического планирования на различных уровнях.

Системные проблемы стратегического планирования.

1. Большая часть стратегических документов не связана с текущей социально-экономической и политической ситуацией. Стратегии написаны в определенное время, фиксируя то состояние территории на определенный момент. За время реализации стратегии меняется внешняя и внутренняя среда, включая политические установки, при этом стратегические документы остаются абсолютно статичными.

За весь период авторской работы над данной темой практически не было случаев, когда муниципальные образования пересматривали стратегические направления. Даже в том случае, если органы власти периодически собирают заинтересованное население и экспертов поддержать ключевые направления стратегических изменений, они, как правило, носят формальный и несистемный характер и не отражаются в тексте документа. Так, муниципальные образования первой волны стратегического планирования Омск, Новосибирск, Екатеринбург ни разу не вносили существенных изменений в текст стратегии. Несмотря на то, что с конца 90 - х до настоящего времени, прошло два глобальных экономических кризиса и длительный период относительно спокойной экономической ситуации.

2. Ситуационность планирования, даже при наличии стратегического плана, выражающаяся в управлении имеющимися активами, четко отслеживая соотношение доходов и расходов. Однако стратегическое развитие предполагает первоначальные вложения, доходы от которых могут покрыть расходы через несколько лет.

Ни один стратегический документ из исследуемых нами не содержит включенных в текст стратегии финансовых документов. С одной стороны, в этом нет ничего особенного, т.к. за счет длительного периода планирования

увязать стратегию с бюджетом достаточно сложно. Тем более что происходящие внешние изменения оказывают существенные влияния на экономику муниципального образования. Однако есть один инструмент планирования, связанный с финансами, это программы. Программы содержат финансовую часть и увязаны с бюджетом муниципального образования. В общей системе стратегического планирования, стратегическая цель должна складываться из стратегических задач, а задачи должны находить свое отражение в принимаемых на уровне муниципального образования программах, которые, в свою очередь, увязаны с бюджетом, что служит определенной гарантией того, что те направления, где нужны финансовые ресурсы будут реализованы.

При анализе системы стратегического планирования, автором были проанализированы сами стратегии и программы, принятые на уровне муниципальных образований. На данном этапе, только в Казани принят ряд комплексных муниципальных программ, которые служат продолжением стратегических задач. В Омске и Новосибирске задачи носят в большей степени социальную направленность, притом, что направления, связанные с экономическим развитием, с комплексным развитием территорий и качеством городской среды остаются без внимания городских властей. В Воронеже и Перми на данный момент практически отсутствуют программы, реализация которых, позволит достичь цели стратегического планирования.

Данный факт указывает на отсутствие стратегического мышления у муниципальных властей. Администрация муниципального образования занята решением тактических задач, решением сиюминутных проблем, не уделяя должного внимания стратегическому развитию.

3. Большая часть мероприятий, реализуемых органами власти, носит формальный характер, реальные действия по реализации стратегии, подменяются стандартизированной и регулярной отчетностью.

За период реализации стратегии, ни в одном муниципальном образовании нет открытой информации о достижении поставленных целей и

задач. Отчетность по контрольным индикаторам не ведется. Органы власти регулярно готовят отчеты о социально-экономическом развитии, однако, перечисленные в отчетах показатели не связаны со стратегическими планами. В тех муниципальных образованиях, которые завершили первый цикл стратегического планирования, и перешли на второй: Омск, Новосибирск, Екатеринбург, не было сформировано доступных отчетов. Органы власти не донесли до населения, какие показатели были ими достигнуты, какие стратегические цели реализованы.

При этом формально, на сайтах есть отчеты о достижении стратегических индикаторов, которые появляются лишь в периоды обозначенного мониторинга.

4. Стратегические документы в большинстве своем ориентированы на интересы органов государственной власти или крупного бизнеса, не учитывая интересы ключевых стейкхолдеров, заинтересованных сторон и населения.

Лишь в стратегии социально-экономического развития Казани большое внимание уделяется развитию малого бизнеса и комфортной городской среды. При этом декларируемые в стратегии цели находят свое отражение в задачах и реализуемых на территории муниципального образования проектах. В стратегических планах Омска, Новосибирска, Воронежа и Екатеринбурга декларируется необходимость поддержки малого бизнеса и развитие городской среды, однако никаких конкретных действий в данном направлении не принимается.

5. Современным стратегическим документам свойственна низкая адаптивность к изменениям, в большей степени они ориентированы на традиционные отрасли. Периодические встречаются попытки встроить в цели и задачи стратегического развития достаточно уникальные направления, однако они редко связаны со спецификой конкретного региона или муниципального образования.

Цели большинства муниципальных образований очень похожи, если не сказать, что практически одинаковы, так в Новосибирске, Екатеринбурге и Воронеже стратегическая цель заключается в обеспечении стабильного повышения качества жизни городского населения. В Перми условием стабильного роста качества жизни становится инновационная экономика. Наиболее отличительный вариант формулировки стратегической цели представлен в Казани. При этом именно в стратегии Казани, особое внимание уделено поиску и формулировке стратегической цели, что полностью соответствует методологии стратегического планирования.

6. Достижение стратегических индикаторов, установленных в стратегических планах, не контролируется в период реализации стратегии, поэтому происходит «подгонка» планов под какие-то достигнутые показатели.

Даже в тех муниципальных образованиях, которые вышли на второй стратегический цикл не уделяется внимание анализу достижения контрольных индикаторов. В стратегии Новосибирска есть раздел, посвященный анализу достигнутых показателей, но по факту, он не сильно отличается от обычного анализа социально-экономического развития. Нет четкой связи со стартовыми показателями, и попытки установить взаимосвязь достигнутых и недостигнутых целей. Более ранние работы автора позволили убедиться, что муниципальные образования не контролируют достижение индикаторов, рассчитанных для контроля достижения установленных стратегических задач.

Частично, проблема заключается в сложной ситуации в сфере муниципальной статистики. Нехватка специалистов в данной сфере, недостаток времени сотрудников администрации, несогласованность между требованиями о составе информации между федеральным и региональным уровнями власти, без учета мнения муниципального уровня, усугубляет проблему.

При этом по мнению автора, нет необходимости разрабатывать стратегии социально-экономического развития без исключения всем муниципальными образованиями. Сама методология стратегического планирования начинает работать только в том случае, когда этот процесс осмыслен, и на всех уровнях поддерживается органами власти и понятен для населения и бизнеса.

Именно такую ситуацию мы видим в Казани, где даже для формирования цели было привлечено, и научное сообщество, и экспертное мнение. Производились опросы местного населения и привлекались узкие специалисты. Идет активное включение предпринимательского и местного сообщества, не только на этапе разработки стратегии, но и на этапе ее реализации, что, безусловно, повышает ее ценность. Похожая ситуация наблюдается и в Перми, где органы власти подключают местное сообщество хотя бы для решения вопросов, касающихся развития городской среды. Включенность населения позволяет усилить неформальные связи между органами власти и населением.

7. Большой части стратегических документов свойственна методологическая несогласованность. Если сами стратегии муниципальных образований координируются со стратегиями регионов, то стратегии регионов не всегда соотносятся со стратегиями развития отраслей или прогнозными документами.

По логике, прослеживающейся и в федеральном законе «О стратегическом планировании», стратегии социально-экономического развития регионов должны опираться на отраслевые стратегии, разработанные на уровне Российской Федерации. Стратегия региона должна разрабатываться, опираясь на стратегии ключевых и приоритетных отраслей. Тогда как, задача муниципальной стратегии определить приоритетные направления собственного социально-экономического развития, находясь при этом, в русле общей региональной стратегии. По факту, данная связь нарушена на всех уровнях и практически во всех регионах.

Институциональные проблемы стратегического планирования:

1. Методики разработки и принятия стратегий статичны, не соответствуют динамичным изменениям внешней среды. Более того, нет единого методологического стандарта. Каждый регион разрабатывает собственные методические рекомендации для муниципальных образований, от весьма поверхностных обобщающих, до необоснованно сложных.

На сегодняшний день, лишь в 18 регионах приняты и утверждены методические рекомендации для муниципальных образований. С одной стороны, наличие подобных документов упрощает жизнь органам местного самоуправления. Становится понятно, что должно быть написано в документе, какие ключевые аспекты в стратегии хочет видеть региональный уровень власти. С другой стороны, достаточно странно, что муниципальные стратегии согласуются с региональными властями, т.к. мы уже упоминали тот факт, что стратегическое планирование должно быть добровольным, иначе оно не становится рабочим инструментом муниципального развития, а только отчетным.

В тех регионах, где приняты методические рекомендации для муниципальных образований, не везде это инструмент помощи. Так, например, в Ханты-Мансийском АО, Краснодарском крае, Пермском крае методические рекомендации носят рамочный характер, «подсказывая» муниципальным образованиям, из каких разделов должна состоять стратегия, какая содержательная информация может быть там представлена, примерный объем разделов. Таким образом, у муниципальных образований есть задел на творчество и индивидуальный подход.

В Свердловской и Челябинской областях, методические рекомендации – многостраничный, сильно детализированный документ, представляющий отдельный управленческий и научный труд. Однако разработать стратегию под данные методические рекомендации, особенно небольшому муниципальному образованию проблематично, требуется специальный объем знаний и набор управленческих компетенций.

2. Само планирование осуществляется «сверху-вниз» на уровне администрации разрабатываются стратегические направления, не всегда соотносимые с реальной социально-экономической ситуацией, не привлекаются заинтересованные стороны и стейкхолдеры, что опять же делает стратегию статичной и не соответствующей реалиям развития муниципального образования.

Во всех проанализированных нами муниципальных образованиях работа со стейкхолдерами ведется неактивно. Исключение составляют Казань и Пермь, где происходит активное привлечение населения, проводятся тематические социологические исследования, открываются площадки для on-line голосования, органы власти выстраивают приоритетные проекты, опираясь на мнение населения и бизнеса.

Во всех остальных исследуемых муниципальных образованиях открытая работа со стейкхолдерами почти не ведется. Исключение не составляют муниципальные образования, не имеющие принятых на данный момент стратегических документов. В Нижнем Новгороде, Ростове-на-Дону, Самаре, Волгограде, которые, на данный момент занимаются разработкой стратегических планов, работа с заинтересованными сторонами практически не ведется.

3. Разорваны процессы разработки прогнозов и планов, сами по себе прогнозы не востребованы и не являются основой для стратегического планирования.

Для муниципального уровня прогноз и стратегия практически не связаны друг с другом. Даже если формально в стратегическом документе использованы инструменты прогноза, хотя бы для расчета значений ключевых контрольных показателей, то на практике, их достижение дальше не контролируется. Новосибирск, Омск и Екатеринбург, как города, находящиеся на втором стратегическом цикле, либо совсем не отчитались о достижении уровня ключевых стратегических индикаторов, либо сделали этот отчет достаточно поверхностным. Скорректированные стратегии и

вновь разработанные стратегические документы Воронежа, Перми, Новосибирска, Омска и Екатеринбурга, не подтверждают цели и задачи прогнозными значениями. Исключение составляет стратегия Казани.

4. Слабая информационная база, которая служит основой стратегического планирования, не проводятся соответствующие исследования, которые могли бы стать основой грамотного целеполагания.

Мы уже отмечали тот факт, что лишь в Казани наблюдается последовательная работа по выработке ключевых стратегических целей. В Новосибирске, Омске и Екатеринбурге проходили общественные слушания, но данная процедура не была широко публичной. Никаких исследований об основных стратегических направлениях, развитии приоритетных отраслей не проводилось.

5. Нет системы вовлечения и мотивации стейкхолдеров, отсутствуют стимулы вовлечения заинтересованных сторон во время разработки стратегии. Таким образом, институт стейкхолдеров остается развитым крайне слабо, а институт заинтересованных сторон имеет высокую степень формализации, без учета содержательной стороны стратегических планов.

Так как стейкхолдеры, и бизнес, и население, в большей части муниципальных образованиях не верят в то, что их мнение может быть учтено, и играет определенную роль в долгосрочном социально-экономическом развитии территории, так и сами органы власти не стимулируют заинтересованные стороны к участию в стратегическом процессе.

Таки образом, можно сделать вывод, что система стратегического планирования функционирует формально, управление продолжает носить ситуационный характер, основанный на ручном управлении. Динамично развивающемуся государству необходима система стратегического планирования, способная эффективно функционировать на уровне любого муниципального образования, основанная на реализации долгосрочных приоритетов, с учетом интересов стейкхолдеров и механизмов их мотивации.

Для совершенствования развития системы стратегического планирования необходимо выстроить единую систему, разработав комплекс рекомендаций на федеральном уровне для каждого элемента системы. Но рекомендации должны носить рамочный характер, призванные только направить муниципалитеты по правильному пути, подсказать направления. Стратегическое планирование – процесс творческий и во многом уникальный, на него влияет множество разнонаправленных факторов внешней среды, с федерального уровня и уровня субъекта, при этом необходимо учитывать мнение всех заинтересованных сторон: населения, бизнеса, туристов.

Развитию системы стратегического планирования социально-экономического развития крупных муниципальных образований будет способствовать выявление специфических признаков, которые помогут систематизации отдельных элементов системы и внедрению механизма оценки, для его совершенствования.

Мы предполагаем, что каждый элемент системы должен обладать признаком целесообразности, т.е. создаваться для достижения определенных целей. Так, цель подсистемы анализа, в рамках системы стратегического планирования, – обеспечение полноценными статистическими данными за установленный промежуток времени. Цель подсистемы стейкхолдеров – установление прочных и долговременных связей, обеспечивающих разработку и реализацию стратегии.

Для обеспечения условий разработки и реализации стратегии социально-экономического развития необходима разработка типового нормативного акта «Муниципальный стандарт стратегического планирования».

Данный документ не подменяет собой методические рекомендации, которые согласно Федеральному закону «О стратегическом планировании» от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ. Однако на сегодняшний день в сфере разработки методических рекомендаций для органов местного

самоуправления в сфере стратегического планирования нет единого подхода. В регионах РФ принято не более 20 методических рекомендаций, отличающихся низкой степенью упорядоченности и высоким разбросом требований к муниципальным стратегиям.

Мы предлагаем прописать в Муниципальном стандарте единые подходы не только к содержанию стратегического плана, но и к системе управления, мотивации муниципальных служащих в контексте необходимой увязки стратегии с прогнозом, анализом, планированием, мониторингом и оценкой, через взаимодействие со стейкхолдерами. Что позволит сформировать систему институтов стратегического планирования.

В части совершенствования взаимодействия обмена опытом и лучшими практиками между органами местного самоуправления разрабатывающими, координирующими и реализующими стратегию социально-экономического развития и сопутствующие стратегические документы на базе РАНХиГС может быть создана единая интернет-площадка для коммуникаций и взаимодействия.

3.2. Муниципальный стандарт, как инструмент повышения уровня зрелости системы стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных образований

Проблемы местного самоуправления в России давно известны и широко обсуждаемы на разных уровнях власти, научным сообществом, представителями бизнес структур и ассоциаций. Тем не менее, функционируя в одном нормативном, экономическом и даже географическом поле существуют муниципалитеты, динамика социально-экономического развития которых свидетельствует об уникальной способности развиваться, не смотря на негативные факторы внешней среды.

В любом регионе помимо проблемных и депрессивных, существуют территории с благоприятным инвестиционным климатом, демонстрирующие стабильный экономический рост и социальное благополучие. Причем это не

всегда, крупные города – региональные центры. Подобную ситуацию мы можем наблюдать в сельских поселениях и небольших муниципальных образованиях в разных географических широтах. Встает закономерный вопрос, благодаря чему именно успешные территории становятся более успешными, чем другие, ведь зачастую, инструментарий, которым пользуются муниципальные власти, примерно одинаков?

Возможно, речь здесь может идти об эффективном муниципальном менеджменте, о понимании специфики муниципальной экономики и личной заинтересованности и ответственности Главы муниципального образования. Стратегическое планирование, как фактор систематизации и комплексности представлений о возможностях развития муниципалитета играет не последнюю роль.

Однако закономерным является посыл, о том, что стратегии имеют многие поселения, но результаты стратегирования в разных муниципальных образованиях различны.

Для повышения качества стратегического планирования автором рекомендуется создать систему институтов стратегического планирования и инструментов, обеспечивающих ее функционирование.

В процессе работы нами были выделены подсистемы системы стратегического планирования: подсистема прогноза, подсистема анализа, подсистема планирования, подсистема мониторинга и оценки и подсистема стейкхолдеров. Для эффективной работы все подсистемы должны быть увязаны в единую систему, которая характеризуется наличием элементов и устойчивых связей между ними. Так и система стратегического планирования состоит из указанных выше подсистем, связанных нормативными документами, обеспечивающих их функционирование, а так же, мы выделили, как элемент систему – коммуникации, т.е. работу с заинтересованными сторонами.

Для создания системы стратегического планирования автором предложен пошаговый механизм, которые обеспечит создание и работу

системы стратегического планирования на уровне муниципального образования.

В рамках 1-го и 2-го этапа на уровне Главы администрации муниципального образования принимаются решения по формированию системы стратегического планирования, назначается ответственное должностное лицо и создается подразделение с набором соответствующих функций и должностных обязанностей, утверждается Положение о системе стратегического планирования, анализируется текущее состояние муниципального образования в рамках реализации стратегического управления. Для каждой подсистемы в системе стратегического планирования разрабатываются целевые ориентиры, субъектный состав, с учетом предполагаемых ролей, направлений деятельности. Готовится перечень экспертов, готовых принимать участие в разработке стратегии социально-экономического развития или в оценке функционирования системы стратегического планирования. Утверждается реестр долгосрочных целевых программ с целью приведения в соответствие со стратегическими целями муниципального управления. Проводится инструктирование руководящего состава подразделений администрации муниципального образования с целью координации действий всех подразделений администрации в рамках реализации стратегии.

На этом же этапе происходит увязывание стратегических целей и задач муниципального образования с приоритетными проектами, принятыми на территории соответствующего региона. Здесь надо четко понимать, что приоритетные проекты на уровне Российской Федерации носят стратегический характер, на уровне региона тактический, а на уровне муниципального образования – это конкретные действия, т.е. операционный уровень. Данные действия должны быть увязаны со стратегией развития, и помогать муниципальному образованию, добиться поставленных целей.

В рамках 3-го этапа определяются ключевые показатели эффективности, утверждается положение о мотивации сотрудников

Администрации в рамках подготовки основных стратегических направлений и контроля достижения установленных показателей, идет работа по реализации проектов в рамках принятых долгосрочных целевых программ. Разрабатываются и внедряются программные оболочки для контроля изменений стратегических показателей. Внедряется процесс регулярного обучения участников стратегических процессов – частей стратегической системы.

В рамках 4-го этапа проводится настройка и упорядочение системы стратегического планирования, финальное тестирование и настройка внедренных процессов и инструментов, а также формируются планы на дальнейшее развитие проектного управления в общей стратегической системе. К четвертому этапу система стратегического планирования уже становится выполняемой, т.е. достигает высшего уровня зрелости.

Типовой план мероприятий по формированию стратегического планирования в органе исполнительной власти представлен на рис. 5.

Типовая последовательность разработки блоков развития системы стратегического планирования, предполагает сначала подготовку команды разработки и реализации стратегии, затем разработку нормативно-методической базы, автоматизацию ее и обучение будущих участников проектной деятельности работе в системе. Представленная последовательность условна, так как в реальной работе по реализации стратегии социально-экономического развития возможны частичные наложения этапов, длительность этапов может различаться, может отсутствовать этап автоматизации и т. д.



Рисунок 12. Типовой план мероприятий развития системы стратегического планирования

Для развития системы стратегического планирования необходимо, во-первых, упорядочить систему управления. На сегодняшний день, мероприятия, по разработке и реализации стратегии социально-экономического развития находятся в ведении экономических подразделений, где прописаны отдельные направления по осуществлению планирования, прогнозирования и контроля достижения запланированных социально-экономических показателей. Однако, как показывает практика, загруженность данных подразделений настолько велика, что регулярно фиксировать изменения текущей социально-экономической ситуации в муниципальном образовании, реагировать на слабые сигналы и регулировать, исходя из них стратегические направления, обозначенное подразделение не может, в связи с отсутствием времени и высокой загруженностью. Если же говорить о внедрении в практику управления регулярных опросов населения или повышать математизацию прогностического аппарата муниципальных администраций, то здесь встает проблема отсутствия специалистов, которые могли бы грамотно построить тренды, грамотно пользуясь математическим аппаратом.

Таким образом, для повышения качества функционирования системы стратегического планирования целесообразно выделить соответствующего подразделения, наделенного полномочиями в сфере разработки стратегии и контроля достижения стратегических целей, их корректировки, по необходимости.

Для обеспечения деятельности системы стратегического планирования необходимо создать методологическую поддержку, так как стратегическая работа требует концентрации и координации усилий различных подразделений. Более того, в рамках системы мы повышаем требования к отдельным элементам создания стратегии и ее реализации, таким образом, на уровне субъекта должны быть методические рекомендации, а на уровне муниципального образования конкретные разработки по подготовке прогноза, анализа, улучшения планирования и

внедрении мониторинга и оценки. Так же необходимо на системной основе вести работу со стейкхолдерами, данное направление в органах местного самоуправления развито особенно слабо, поэтому требует детальной методической проработки.

Процесс развития системы стратегического планирования закономерно ведет к смене концепции от планирования к управлению. Весь стратегический процесс должен быть увязан в полный стратегический цикл, включающий разработку стратегии, на основе прогноза и анализа, через выработку стратегических направлений, с использованием мониторинга и оценки, во взаимосвязи со стейкхолдерами. При этом данный управленческий цикл должен включать периодический пересмотр и корректировку поставленных целей и достигнутых результатов.

Более того, стратегия, как инструмент достижения поставленных целей включает в себя уровни программ и проектов, которые так же должны быть увязаны в общую концепцию социально-экономического развития муниципального образования. Наличие программ и проектов, связанных между собой и стратегической целью, усиливает системный подход к стратегическому планированию и переводит его на более высокий управленческий уровень.

В условиях развития российской экономики особое внимание занимает внедрение информационных систем. Развитие системы стратегического планирования невозможно без развития информационных технологий. Обеспечение качественного прогноза, работа с большими числами, и статистическими данными, выстраивание долгосрочных трендов и контроль достижения показателей невозможны без внедрения информационных технологий. Органы местного самоуправления должны иметь возможность получения специфического программного обеспечения для реализации своих полномочий в сфере стратегического планирования.

Однако реализация всех компонентов системы стратегического планирования невозможна без квалифицированного персонала. Таким

образом, работа с кадрами, их обучение и разработка системы мотивации одна из ключевых задач стратегического управления.

Проанализировав лучшие практики стратегического планирования в различных муниципальных образованиях в разных регионах России автором был разработан Муниципальный стандарт стратегического планирования (далее Стандарт), требования которого, являются при надлежащей реализации минимально достаточными и будут способствовать улучшению социально-экономической ситуации в муниципалитетах на основе принципов стратегического планирования. Кроме того, внедрение муниципального стандарта будет способствовать развитию системы стратегического планирования.

По мнению автора, повышение зрелости системы стратегического планирования необходимо для улучшения социально-экономического состояния муниципального образования, качества жизни населения и комфортности проживания на территории.

Предложенный автором Стандарт предполагает последовательный набор конкретных действий, обладающих определенными качественными характеристиками:

1 этап: Создание подсистемы прогнозов.

Цель: рассчитать изменение базовых и дополнительных показателей социально-экономического развития на период не менее 15 лет.

Ключевые характеристики:

- выбрано не менее 50 показателей, не менее 10 из которых являются базовыми, т.е. определяющими состояние социально-экономического развития. Не менее 40 дополнительных показателей собираются с целью проведения в последствие более детального анализа, чтобы установить причины трендов.

- рассчитан прогноз по каждому показателю на период не менее 10 лет.

- для расчета используются соответствующие формулы,

- прогноз позволяет выявить основные тренды развития муниципального образования,
- прогноз выполнен специалистами в данной сфере, имеющими соответствующие компетенции,
- прогноз ключевых показателей социально-экономического развития муниципального образования сопряжен с прогнозом социально-экономического развития региона.

Участники: ответственные сотрудники администрации, представители научного сообщества, уполномоченные представители органов государственной власти, программисты.

2 этап: Создание подсистемы анализа.

Цель: На основе разработанного прогноза, с использованием аналитических методик (SWOT, PEST, SNW анализа и др.) установить текущее состояние социально-экономического развития территории, выявить конкурентов, установить собственное конкурентное преимущество.

Ключевые характеристики:

- использование не менее двух методик стратегического анализа;
- выявлено не менее 5 реальных конкурентов,
- установлена собственная позиция по отношению к городам – конкурентам (выявлены сильные и слабые стороны);
- выявлены ключевые тренды и полюса роста для дальнейшего социально-экономического развития.

Участники: подразделения администрации, принимающие участие в разработке стратегии, научное сообщество, органы исполнительной власти субъекта.

3 этап: Создание подсистемы планирования

Цель: Обеспечить разработку стратегических направлений социально-экономического развития на долгосрочную перспективу.

Ключевые характеристики:

- разработано не менее двух сценариев развития муниципального образования на перспективу не менее 10 лет;
- сценарии развития увязаны с ключевыми направлениями прогноза социально-экономического развития;
- выделены стратегическая цели и задачи социально-экономического развития;
- стратегическая цель и задачи разработаны на основе прогноза, выделенных трендов и полюсов роста;
- предложены программы и проекты обеспечивающие достижение поставленных задач.
- разработаны критерии успеха, являющиеся маркерами достижения стратегических задач.

Участники: подразделения администрации, принимающие участие в разработке стратегии, научное сообщество, инвесторы, заинтересованные группы населения.

4 этап; Создание подсистемы мониторинга

Цель: Контроль достижения стратегической цели и задач.

Ключевые характеристики:

- установлены этапы сбора данных для мониторинга;
- определены ответственные лица;
- сроки мониторинга для проектов, программ и стратегии в целом установлены отдельно;
- выделено подразделение, занимающееся сбором статистических данных и иной информации для проведения мониторинга;
- отчет по результатам мониторинга производится лично перед главой муниципального образования.

Участники: подразделения администрации

5 этап: Создание подсистемы стейкхолдеров

Цель: Создание пула экспертов, активных горожан и инвесторов, способных формировать общественное мнение и принимать активное участие в развитии муниципального образования.

Ключевые характеристики:

- эксперты из состава научного сообщества не менее 10 из разных сфер науки;
- представители бизнеса, не менее 15 представителей крупного, среднего и малого бизнеса.
- представители формальных и неформальных общественных объединений.
- разработаны документы, устанавливающие порядок проведения совещаний и консультаций;
- приняты документы, определяющие порядок участия заинтересованных лиц в разработке и реализации стратегии;
- установлены механизмы коммуникации между заинтересованными лицами и администрацией муниципального образования.

Участники: сотрудники администрации, представители бизнеса, научного сообщества, общественных объединений.

6 этап: Создание подсистемы оценки

Цель: Применение методики оценки, позволяющие убедиться, что все подсистемы работают в штатном режиме, с соблюдением установленных стандартом правил и норм.

Ключевые характеристики:

- определены ответственные лица, способные провести оценку на соответствие требованиям Стандарта, чтобы внутренние характеристики документов соответствовали заявленному;
- определены ответственные лица, способные провести качественную оценку заявленных элементов системы стратегического планирования;
- определены специалисты, которые собирают и анализируют данные, необходимые для систематического регулирования социально-

экономического состояния муниципального образования, способные соотнести достигнутый уровень со стратегически значимым.

Участники: сотрудники администрации, представители вышестоящих органов власти.

Кроме того, Муниципальный стандарт стратегического планирования должен устанавливать общие требования к стратегическому процессу.

Общие требования к стратегическому планированию

1. Детально проанализировать социально-экономическое положение поселения, выявив сильные стороны и возможности для развития.

2. При участии администрации муниципального образования, бизнес сообщества, научного сообщества, некоммерческих организаций, ассоциаций и заинтересованных групп населения создать Стратегию социально-экономического развития.

3. Личная заинтересованность Глава муниципального образования и персональная ответственность сотрудников администрации за непредставление необходимой информации или игнорирование процесса стратегирования.

4. Информационное сопровождение стратегического процесса.

5. Разработки и принятие долгосрочных муниципальных целевых программ в соответствии с целями и задачами стратегии.

6. Разработка механизмов бюджетной обеспеченности достижения поставленных в стратегии целей.

7. Сокращение административных барьеров и реализация принципа «одного окна».

8. Изменение структуры городской администрации и ее переход к проектной деятельности.

9. Обучение сотрудников администрации методам эффективного муниципального управления, создание резерва муниципальных кадров.

10. Ежегодный мониторинг и публичный отчет Главы муниципального образования о результатах, достигнутых в процессе реализации стратегического плана.

11. Систематическое проведение оценки системы стратегического планирования.

12. Внедрение информационных технологий, обеспечивающих систематическую работу со стейкхолдерами.

Таким образом, принятие муниципального стандарта для разработки стратегии социально-экономического развития позволит создать единую систему стратегического планирования, выражающуюся в разработке и принятии качественных стратегических документов на уровне муниципальных образований, которые будут связаны со стратегическими документами уровня федерации и субъекта. С одной стороны, может показаться, что создавая единый стандарт, мы не позволяем должным образом проявиться творческим способностям муниципального сообщества. Ведь стратегия – это всегда документ творческий, носящий согласительный характер. С другой стороны, учитывая нехватку квалифицированных кадров на муниципальной службе, особенно в небольших или сельских муниципальных образованиях, внедрение Стандарта позволит создавать качественные стратегические продукты, а так же обеспечивать их встроенность в реальные социально-экономические процессы.

Заключение

Как показал теоретический анализ, отраженный в 1-й главе диссертационного исследования, в науке еще не сложилось единое понимание процедуры, структуры и процесса оценки системы стратегического планирования в муниципальных образованиях. Тем не менее, необходимость применения оценки в стратегическом планировании социально-экономического развития муниципальных образований представляется нам важным по нескольким причинам. Во-первых, оценка позволяет упорядочить саму процедуру стратегического планирования, во-вторых, на этапе планирования увязать цели и задачи, а также необходимые ресурсы, для реализации ключевых мероприятий, в-третьих, повышает открытость органов местного самоуправления, усиливая коммуникацию с вышестоящими органами власти и местным сообществом.

Методический инструментарий оценки, имеющий происхождение из теории экономического анализа, математической статистики, стратегического менеджмента предприятий, недостаточно адаптирован к специфике территориального развития и, соответственно, требует серьезного усовершенствования в целях его эффективного применения в ходе разработки и реализации муниципальных стратегий.

На сегодняшний день еще не сформирована четкая и исчерпывающая система методов для всех стадий стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных образований. В научной литературе широко и подробно раскрываются методы стратегического анализа и выбора стратегических альтернатив. При этом недостаточно проработаны вопросы о методах планирования реализации стратегии и оценки эффективности стратегического планирования.

При выборе методов стратегического планирования приоритет отдается в пользу тех методов, в основе которых лежит проведение экспертных оценок факторов внутренней и внешней среды, в соответствии с

которыми выявляются проблемы социально-экономического развития, и осуществляется выбор стратегии развития территории. При этом недостаточное внимание уделяется точным экономико-статистическим методам, которые в сочетании с экспертными оценками могут дать больший когнитивный эффект.

Во время проведения исследования автором было доказано, что в системе стратегического планирования, на муниципальном уровне, существуют фундаментальные разрывы, заключающиеся в отсутствии полной нормативной базы, которая должна обеспечивать процесс стратегического планирования, недостаточном уровне коммуникации внутри органа местного самоуправления, а также с муниципальным сообществом, слабой встроенности в систему стратегического планирования региона и Российской Федерации и др. При том, что у каждого муниципального образования были выявлены свои особенности и исторический опыт разработки и реализации стратегических планов, выявленные автором разрывы характерны в разной степени для всех муниципальных образований.

Автором было предложено применить термин «зрелость» к системе стратегического планирования, так как, не смотря на то, что нормативно созданы все необходимые условия, чтобы система стратегического планирования существовала во всех муниципальных образованиях, было доказано, что практически нет территорий, где система полностью сформирована.

В рамках исследования научно-методической базы муниципального стратегического планирования разработана методика оценки зрелости системы стратегического планирования применительно к муниципальным образованиям. Предложенная автором методика предполагает выделение пяти уровней зрелости системы стратегического планирования для муниципального уровня. Под каждый уровень зрелости разработан комплекс критериев, позволяющих оценить подсистему управления

планированием, подсистему стратегических документов и подсистему достижения результатов. Авторская методика предполагает не только качественную, но и количественную оценку, что выгодно отличает авторский подход от всех других, предложенных исследователями. Итогом оценки является расчет результирующего показателя, который позволяет не только оценить зрелость системы стратегического планирования в конкретном муниципальном образовании, но и сравнить муниципалитеты между собой, сделав вывод о развитии системы стратегического планирования на конкретной территории. Преимущество предлагаемой автором методики оценки системы стратегического планирования в том, что в ней используется комплексный подход к оценке стратегирования, позволяющий изучить структуру планирования, уровень соответствия принципам и критериям эффективности стратегического планирования, степень выполнения стратегических показателей и др.

Предложенная автором методика была апробирована для крупных муниципальных образований РФ, с численностью населения свыше одного миллиона человек. Согласно мнению автора, подтвержденному работами ключевых российских ученых, Б.С. Жихаревич, Е.Г. Анимица, Н.Ю. Власова, И.Д. Тургель и др. крупные муниципальные образования являются ориентирами для менее крупных муниципальных образований. В результате исследования установлен низкий уровень качества стратегического планирования, даже в крупных муниципальных образованиях.

Анализ показал, что к основным факторам низкого качества стратегического планирования в исследованных муниципальных образованиях относятся:

Во-первых, недостаточный уровень объективности и методологической грамотности при установлении целей, задач и индикаторов стратегического плана;

Во-вторых, неверная оценка и недоучет социальных, политических, экономических и технологических факторов внешней и внутренней среды

муниципалитетов, то есть некачественный анализ социально-экономической ситуации в муниципальном образовании в сфере выделения проблемных зон и полюсов роста;

В-третьих, отсутствие сбалансированной системы показателей и ее пролонгации во времени;

В-четвертых, несовершенство механизмов реализации стратегического плана, что, прежде всего, выражается в слабом использовании функции мониторинга реализации стратегии, либо вообще ее отсутствии.

Основным результатом диссертационного исследования стала подготовка и теоретическое обоснование предложений по совершенствованию методики разработки и управления реализацией стратегии развития крупных муниципальных образований.

Предложенная автором методика оценки системы стратегического планирования в крупных муниципальных образованиях позволяет в конечном результате получить описательную и количественную оценку общего уровня развития системы стратегического планирования. Описательная оценка предусматривает определение положительных и отрицательных факторов развития внутренней среды, возможностей и угроз внешней среды муниципальных образований; количественная оценка – это интегральный показатель социально-экономической стабильности, показатель ресурсного обеспечения стратегии позволяет проследить взаимосвязь программных мероприятий и объема финансовых ресурсов, направленных на их осуществление.

При этом, по мнению автора, необходимо учитывать организационные изменения, происходящие в структуре муниципальной администрации, так как реализация большого количества тактически важных проектов невозможна без комплексного осмысления внутренних организационных процессов.

Таким образом, система стратегического развития муниципального образования должна состоять из взаимосвязанных непрерывных процессов, каждый из которых проходит постоянную процедуру оценки по выявленным автором критериям.

В настоящем диссертационном исследовании выделяется несколько компонентов системы управления реализацией стратегии: 1) система планирования развития муниципального образования; 2) организационное обеспечение процесса реализации стратегии; 3) контроль реализации стратегии, 4) ресурсное обеспечение стратегии; 5) корректировка стратегического планирования.

Автором предложен муниципальный стандарт стратегического планирования, который позволит упорядочить не только процесс разработки и реализации стратегических документов, но упорядочить их в единую систему, получив необходимые эффекты социально-экономического развития. Система стратегического планирования станет более зрелой, что в итоге повысит эффективность деятельности органов власти по реализации стратегических планов.

Основным инструментами управления реализацией стратегического плана являются система планирования реализации стратегии и механизм мониторинга выполнения стратегического плана.

На основе анализа данных о реализации стратегии, в стратегический план своевременно вносятся коррективы, чтобы обеспечить баланс фактического состояния муниципальной социально-экономической системы и описывающих ее развитие стратегических индикаторов.

Список литературы

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации Федеральный закон от 06 октября 2003 № 131-ФЗ
2. Бюджетный кодекс РФ от 31.07.1998 (с изменениями от 21.07.2014): Справ.-правовая система: Консультант Плюс
3. Градостроительный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 7 мая 1998 года № 73-ФЗ (с изменениями)(далее — ГСК РФ 1998 г.) (утратил силу)
4. Стратегический план социально-экономического развития города Новосибирска [электронный ресурс]: Приложение к Решению городского Совета от 28.03.2005, № 575// Доступ из справ.-правовой системы Консультант Плюс
5. Стратегический план социально-экономического развития муниципального образования «город Екатеринбург» [электронный ресурс]: Приложение к Решению Екатеринбургской городской думы от 26.10.2010, № 67/30
6. Bogdan R. C., Biklen, S. K. 1992. Qualitative research for education: An introduction to theory and methods. Boston: Allyn and Bacon.
7. Bryson J. and Roering, W. 1988. “Applying private sector planning in the public sector.” In Bryson, J. and Einsweiler, R. (eds.). Strategic planning: threats and opportunities for planners. Washington, DC: Planners Press (APA) c.18
8. Bryson, J. 1995. Strategic planning for public and nonprofit organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers c.4
9. Chendler A.D. Jr. The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business/ Belknap Press: Cambridge, MA, 1977
10. Goodstein, L Nolan, T. and Pfeiffer, J. 1993. Applied strategic planning: a comprehensive guide. Toronto: McGraw-Hill c.3

11. Gordon, G. 1993. Strategic planning for local government. Washington, DC: ICMA 1993, c.1).
12. Harty H., 1999. Performance Measurement. Washington, DC: Urban Institute Press.
13. Hatry H., 1990. Monitoring the Outcomes of Economic Development Programs. Washington, DC: Urban Institute Press.
14. Kaplan R.S. and Norton D.P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, January - February 1992,71-79;
15. Kaplan R.S. and Norton D.P. The Strategy - Focused Organisation Boston: HBS Press, 2001;
16. Kaplan R.S. and Norton D.R. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: HBS Press, 1996;
17. Kaplan R.S., Norton, D. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, 1996, January/February, p. 82;
18. Kemp, R. Strategic planning in local government: a casebook. Washington, DC: Planners Press (APA) 1992, c. 179
19. Mintzberg, H. 1994. The rise and fall of strategic planning. Toronto: Maxwell Macmillan Canada c.158
20. O'Sullivan, R. G. 1991. Improving evaluation design and use through the "Evaluation Crosswalk" method. National Forum of Applied Educational Research Journal, 4, 43-49.
21. Patton, M. Q. 1990. Qualitative evaluation and research methods (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
22. Patton, M. Q., 1997. Utilization-Focused Evaluation. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
23. Paul R. Niven foreword by Robert S. Kaplan. Balanced Scorecard step - by - step: Maximizing Perf;
24. Rossi P. and Freeman H. Evaluation, a Systematic Approach, Sage, 1993

25. Scriven, Michael. The Logic of Evaluation. Inverness, CA: Edgepress, 1980, p. 19
26. Seasons, M. PhD Management of Strategic Planning // www.citystrategy.leontief.ru
27. Suchman, E. A. Evaluative Research: Principles and Practice in Public Service and Social Action Programs. New York: Russell Sage Foundation, 1967, p. 7
28. Weiss, C.H. 1998. Evaluation: Methods for Studying Programs and Policies. Upper Saddle River. NJ: Prentice-Hall.
29. Букреев А.М., Букреев С.А., Аборнева О.И. Концептуальный подход к формированию модели региональной экономики // Регион: системы, экономика, управление. 2014. № 3 (26). С. 87-92.
30. Абчук В.А. Экономико-математические методы. СПб., Союз, 1999г. – 318с.
31. Алексеев О. Стратегическое управление в государственном и муниципальном секторе. // Городское управление. 2000. № 4.
32. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999. – 216 с.
33. Ансофф И. Стратегическое управление – М.: Экономика, 1998. – 519 с.
34. Анимица Е. Г., Бочко В. С., Пешина Э. В., Анимица П. Е. Концептуальные подходы к разработке стратегии развития монопрофильного города /Под ред. Татаркина А.И., Федорова М.В. Екатеринбург: УрГЭУ, 2010.
35. Анимица Е. Г., Власова Н. Ю., Дворядкина Е. Б., Новикова Н. В. Трансформация социально-экономического развития города: финансово-бюджетный аспект. — Екатеринбург, 2004
36. Анимица Е. Г., Власова Н. Ю., Силин Я. П. Городская политика: теория, методология, практика. — Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2004.

37. Анимица Е.г., Бурьян А.П., Шарыгин М.Д. Территориальные системы расселения населения Урала. Свердловск: Ср.-Уральск. кн. изд-во. 1988. с. 235
38. Апресян Р.Г. Гражданское общество: участие и ответственность / Гражданское участие: ответственность, сообщество, власть. М., 1997.
39. Атаманчук Г.В. Управление - фактор развития. Размышления об управленческой деятельности. М., 2002. П.Атаманчук Г.В. Управление: сущность, ценность, эффективность. М., 2006.
40. Бабинцев В.П. Экспертное сообщество как субъект краудсорсинга в городском муниципальном образовании. В сборнике: Актуальные вопросы в научной работе и образовательной деятельности сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 11 частях. 2014. С. 13-15.
41. Бабинцев В.П., Захаров В.М. Гражданский контроль в практике государственной службы: проблемы и перспективы // Государственная служба. 2014. № 4 (90). С. 39-42.
42. Бабун Р.В., Муллагалеева З.З., Вопросы муниципальной экономики, М., 2001.
43. Баженов С.А., Данакаин Н.С. Развитие стратегического управления городом: социально-технологический аспект/С.А. Баженов, Н.С. Данакин. – Белгород: ИП Остащенко А.А., 2009.
44. Баканов М.И. Теория экономического анализа.
45. Барнгольц С.Б. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта
46. Басовский Л.Е. Теория экономического анализа: учеб. пособие. – М., Инфра-М, 2008г. – 221с.
47. Безруков А.В. Формирование органов государственной власти субъектов РФ: поиск оптимального варианта // Конституционное и муниципальное право. № 10. 2006.

48. Блехцин И.Я. Стратегия устойчивого развития региональных систем. СПб, 2001.

49. Боголюбов В.С., Боголюбова С.А. Совершенствование методов управления крупным городом на основе социо-культурной и экологической парадигмы // В сборнике: Актуальные проблемы экономики, управления и образования в сфере рекреации и туризма Сборник научных трудов. Санкт-Петербург; Москва, 2015. С. 8-16.

50. Бочко В. С., Анимица Е. Г., Белкин В. Н. Региональные проблемы формирования национальной инновационной системы. — Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2004

51. Бочко В.С. Интегративное стратегическое развитие территорий: теория и методология. Екатеринбург: Изд-во ИЭ УрО РАН, 2010

52. Бочкарева Т.В. Структурно-функциональная организация деятельности органов местного самоуправления в муниципальных образованиях разного типа: [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.urbeks.ru/publications/36/strukturno-funktsionalnaya-organizatsiya-deyatelnosti-organov-mestnogo-samoupravleniya-v-munitsipalnykh-obrazovaniyakh-raznogo-tipa> (дата обращения 14.03.4014)

53. Бочкарева Т.В., Калуцков В. Н., Самарцев С.Е. Становление местного самоуправления в разных типах муниципальных образований: [Электронный ресурс]: http://vasilieva.narod.ru/mu/csipfo/msgr/doc/sbornik/sb_p3.htm

54. Белановский С. А., Дмитриев М. Э., Комаров В. М., Комин М. О., Коцюбинский В. А., Никольская А. В. Анализ факторов реализации документов стратегического планирования верхнего уровня. СПб., 2016. <https://www.csr.ru/issledovaniya/analizfaktorov-realizatsii-dokumentov-strategicheskogo-planirovaniya-verhnego->

55. Будаева К.В., Климанов В.В. Эволюция разработки и содержания документов регионального стратегического планирования в

России // Региональная экономика: теория и практика. 2014. 40 (367). С. 52 – 64.

56. Велихов Л. Основы городского хозяйства. В 2-х частях. Ч.1. М.-Л.: Госиздат, 1928. с. 81

57. Ветров Г.Ю. Стратегическое планирование в муниципальных образованиях: проблемы разработки, реализации и координации разных видов планирования. М., 2006.

58. Визгалов Д.В. Местное самоуправление в постсоветской России: «бремя возможностей». Городской альманах. М. 2003.

59. Визгалов Д.В. Методы оценки муниципальных программ. – М.: Фонд «Институт экономики города», 2005. – 108 с.

60. Власова Н.Ю., Антипин И.А. Подходы к оценке брендов крупнейших российских городов // Управленец. 2012. № 5-6. С. 60-64.

61. Власова Н.Ю., Антипин И.А. Городские агломерации: история, современность, стратегические ориентиры // Известия Уральского государственного экономического университета. 2010. № 3 (29). С. 106-112.

62. Выдрин И.В. Эволюция местного самоуправления в России: проблемы, итоги и перспективы// Муниципалитет: экономика и управление – 2013 - № 04.

63. Герасимов А.М. Стратегический мониторинг социально-экономического развития муниципальных образований: Автореферат дисс... канд. эк. наук. М., 2006.

64. Гладышев А.Г. Социальная инноватика в управлении. М., 2006.

65. Гладышев А.Г. Устойчивое развитие местного сообщества: теория, методология, практика. М., 2007.

66. Глазычев В.Л. Программы развития городского сообщества. // Муниципальные технологии. Сб. статей.

67. Годовых А.С. Оценка региональных программ органов власти субъектов РФ: теоретический и методический аспект Сборник: НАУКА ЮУрГУ материалы 66-й научной конференции (Электронный ресурс).

Министерство образования и науки Российской Федерации, Южно-Уральский государственный университет; ответственный за выпуск: Ваулин С.Д.. 2014. С. 489-493.

68. Головань С.И., Спиридонов М.А. Бизнес-планирование и инвестирование

69. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология. – М. Финпресс, 1998. – 416 с.

70. Гранберг А.Г. Проблемы и принципы стратегии территориального развития России/ Проблемы стратегии территориального развития России. М.,2001.

71. Гринчель Б.М., Назарова Е.А. Методы оценки конкурентной привлекательности регионов: Монография / Санкт-Петербург, 2014.

72. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие. М.: ТЕИС, 2004

73. Гутман Г.В. и др. Стратегия развития муниципалитета. – М.: Юркнига, 2003

74. Даванков А.Ю. Общественное благосостояние территориальных сообществ: теоретико-методологические подходы. Челябинск: ЧелГУ, 2008

75. Данилова И.В., Годовых А.С. Оценивание экономической политики субъекта РФ в системе мер повышения качества государственного управления: теоретические и методические аспекты // Экономика и предпринимательство. 2015. № 4-1 (57-1). С. 170-174.

76. Данилова И.В., Гвоздецкая Е.В. Методические подходы к оценке кризисности субъектов российской федерации // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2011. № 21. С. 15.

77. Доклад конференции организации объединенных наций по населенным пунктам (ХАБИТАТ II): Электронный ресурс: URL: http://www.un.org/russian/conferen/habitat/aconf_165-14 (дата обращения 10.01.2010 г.)

78. Доронина Т.В. Финансово-экономическое обеспечение устойчивости региональных бюджетов // диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Москва, 1999
79. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Качество жизни населения региона. – Н. Новгород: НИМБ, 2002.
80. Ёлохов А.М. Оценка программ в системе стратегического управления // ВУЗ. XXI век. 2014. № 3. С. 74-81.
81. Елохов А.М. Муниципальная социально-экономическая система как объект программно-целевого управления // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2010. № 3. С. 6-19.
82. Жихаревич Б.С. и др. Территориальное стратегическое планирование при переходе к рыночной экономике: опыт городов России. СПб.: МЦСЭИ «Леонтьевский центр», 2003
83. Жихаревич Б.С. Прибышин Т.К. Стратегия развития городов: российская практика 2014 – 2019 гг. // Пространственная экономика, 2019. Том 15. № 4. С. 184 – 204.
84. Жихаревич Б.С., Прибышин Т.К. Муниципальное стратегическое планирование в России между кризисами // Известия Русского географического общества. 2016b. Т. 148. № 3. С. 1–13.
85. Жихаревич Б.С., Прибышин Т.К. Стратегическое планирование на уровне поселений, 2016 г. Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 1
86. Жихаревич Б.С. Стратегическое планирование как фактор стимулирования региональной сотруенции//Регион: экономика и социология. 2011. № 1. с. 3 – 14 (стр. 33)
87. Жихаревич Б.С. О результативности стратегического планирования // Региональная экономика. Юг России. 2018. № 1 (19)
88. Жуков В.И. Некоторые аспекты социальной модернизации российского общества. М., 2004.

89. Заводовский В.В. Инновационное развитие муниципального образования // Муниципалитет: экономика и управление. № 1(1) сентябрь 2011 г.
90. Заусаев В.К., Воронцова Л.С, Быстрицкий С.П., Анисимов А.С. Стратегическое развитие муниципальных образований: методология и практика планирования. М., 2007.
91. Захарчук Е.А., Пасынков А.Ф. Устойчивость развития региональных социально-экономических систем через призму саморазвития // Вестник алтайской науки. 2013. № 3. С. 51-56.
92. Заусаев В.К., Воронцова Л.С, Быстрицкий С.П., Анисимов А.С. Стратегическое развитие муниципальных образований: методология и практика планирования. М., 2007.
93. Золотарева А.Б., Соколов И.А. Проблемы и пути совершенствования системы стратегического планирования в России // Экономическая политика. 2018. Т. 13. № 5. С. 8–23
94. Иванов В.Н., Патрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. М., 2005.
95. Иванова Т.Б. Стратегическое управление социально-экономическими системами: методология, теория, практика/ под ред. В.В. Герасимовой. – Саратов: Поволжская академия государственной службы им. П.А.Столыпина. – 2009.- 116 с.
96. Идрисов А.Б., Лившиц В.Н. и др. Инвестиционная политика на территории муниципального образования. – М., 2001.
97. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие для вузов по экон. спец. и напр. : В 2 ч. Ч. 1. Стратегическое планирование / Ильин А. И.. - Минск: Новое знание, 2000. - 312 с.
98. Индикаторы социально-экономического развития муниципальных образований / Ветров Г.Ю., Визгалов Д.В., Шанин А.А., Шевырова Н.И. М., Фонд «Институт экономики города», 2002.

99. Инновационный менеджмент: Справ. пособие / Под ред. П.Н. Завлина, А.К.Казанцева, Л.Э. Миндели. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЦИСН, 1998.
100. Исаев В.В., Немчин А.М. Общая теория социально-экономических систем. СПб., 2002.
101. Копытова О.Н. Стратегическое планирование развития муниципальных образований в приграничном регионе: на примере Псковской области: диссертация... кандидата экономических наук: 08.00.05
102. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. М., 2008.
103. Кирсанов А., Ошурков А.Т., Истомин Е. П., Резанов Л.В. Муниципальное управление. Эффективность муниципального менеджмента. М., 2008.
104. Клёцкий М.В. Типология оценок, используемых в методологии науки // Наука и современность. 2011. № 10-2. С. 154-158.
105. Климанов В.В. Типология субъектов Российской Федерации с точки зрения регионального развития / Под ред. В.В. Климанова. М.: ИРОВ. 2007. 208 с.
106. Комплексный план социально-экономического и культурного развития города Невьянска и района Свердловской области на 1981–1985 годы и на период до 1990 года / Невьянский горком КПСС, гор. Совет нар. депутатов, Свердловская Высшая партийная школа. Невьянск, 1981.
107. Костылева Н.Е. Инновационные методы повышения конкурентоспособности городов и регионов. СПб., 2005.
108. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент /Пер. с англ. Под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. СПб: Издательство «Питер», 1999.
109. Кузык Б.Н. Прогнозирование и стратегическое планирование социально-экономического развития: учебник / Кузык Б. Н., Кушлин В. И., Яковец Ю. В.. - М. : Экономика, 2006. - 427 с.

110. Лаппо Г.М. Малые города России: особенности и роль в жизни страны // География в школе. 2008. № 6. С. 20-29.
111. Лапин В.А., Любовный В.Я. Реформа местного самоуправления и административно-территориальное устройство России; Рос. акад. архитектуры и строит. наук (РААСН), 2010.
112. Лексин В.Н. «Региональные столицы» в экономике и социальной жизни России // Вопросы экономики – 2006 – 7 – с. 84-93.
113. Лешин А.Е. Проблемы перехода к сбалансированным показателям стратегического развития муниципальных образований // Экономика региона. 2007. № 18 (часть 2).
114. Литовка О.П., Дедов Л.А., Павлов К.В., Федоров М.М. Оценка межрегиональных социально-экономических отношений // Известия Русского географического общества. 2004. Т. 136. № 6. С. 52.
115. Лихачев А. А. Основы прогнозирования и планирования в организации: Учеб. Пособие - М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2003. - 304 с.
116. Львов Д.С. Перспективы долгосрочного социально-экономического развития России // Вестник Российской академии наук – 2003 – 8.
117. Маковкина С.А. Городское стратегическое планирование: старые проблемы и новые угрозы в условиях глобальной социально-экономической нестабильности // Региональная экономика: теория и практика. 2010. № 26. С. 44-49.
118. Мельникова Л.В. Теоритические аргументы и эмпирическое знание в стратегическом планировании // Регион: экономика и социология, 2018, № 2(98), с. 52 – 80.
119. Методические рекомендации по разработке и реализации стратегического плана городского развития / под ред. Б.М. Гринчеля, Н.Е. Костылевой. СПб.: Институт проблем региональной экономики РАН, 2001

120. Методика формирования и анализа комплексных программ социально-экономического развития муниципальных образований. / В.И. Псарёв, Т.В. Псарёва, Н.В. Сушенцева, И.А. Гончаров. Под общ. Ред. В.И. Псарёва, Н.В. Сушенцевой. – Новосибирск, 2010. – 511 с.

121. Методические подходы к разработке и оценке качества муниципальной программы социально-экономического развития В.В. Герасимова, Т.Б. Иванова, Поволжский институт управления им. П.А. Столыпина РАНХиГС при Президенте РФ, г. Саратов // тезисы международной научно-практической конференции Санкт-Петербург

122. Мингалёва Ж.А., Гершанок Г.А. Устойчивое развитие региона: инновации, экономическая безопасность, конкурентоспособность // Экономика региона. 2012. № 3. С. 68-77.

123. Мингалева Ж.А., Паздникова Н.П. Оценка эффективности ресурсного обеспечения мониторинга целевых программ социально-экономического развития регионов // Экономика региона. 2009. № 4. С. 211-214.

124. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. – СПб.: Питер, 2000.

125. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питере, 2001. – С. 290-298

126. Миролубова Т.В. Сапиро Е.С., Региональные особенности формирования сценариев экономического развития // Экономика региона. 2007. № 4. С. 59-67

127. Никулина Е.В., Чистникова И.В., Орлова А.В. Экономический потенциал региона и оценка эффективности его использования // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. 2012. Т. 23. № 13-1. С. 60-65.

128. Ожегов СИ., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. М., 2003.
129. Оценка стратегического потенциала территорий на примере Новосибирской области // Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН
130. Панкрухин А.П. Маркетинг территорий: Учебное пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2002.
131. Писарева О.М. Методы прогнозирования развития социально-экономических систем: учеб. пособие по спец. «Менеджмент организаций» / Писарева О. М.. - М. : Высшая школа, 2007. - 591 с
132. Иншакова Е.И., Калинина А.Э., Коробов С.А., Курченков В.В., Курченков В.В., Карибов А.П., Мосейко В.О., Петрова Е.А., Стратегия социально-экономического развития волгоградской области (2008-2025 гг.) / под редакцией О. В. Иншакова; Российская акад. наук, Волгоградский государственный университет. Волгоград, 2008.
133. Пешкин В.Е. Финансовая устойчивость и безопасность местных бюджетов // Вестн. Волг. гос. ун-та. Серия 3. Экономика. Экология. 2009. № 1 (14)
134. Платонова Н.А., Харитонов Т.В. Планирование деятельности предприятия
135. Поляк Г.Б. Новации в бюджетном процессе // Финансы. 2013. № 1. С. 55-56.
136. Плякин А.В., Орехова Е.А., Штеменко К.С. Геостатистический анализ компонентной структуры малых и средних городов волгоградской области // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2013. № 1 (22). С. 48-54.
137. Плякин А.В. Гузев М.М. Региональная природно-хозяйственная система: проблемы исследования и мониторинга, Волгогр. гос. ун-т, Науч.-исслед. ин-т регион. природ.-хоз. систем, Волж. гуманитар. ин-т. Волгоград, 2004.

138. Рохчин В.Е. и др. Методические рекомендации по формированию концепции социально-экономического развития муниципального образования. – М.: РИЦ «Муниципальная власть», 2000
139. Рохчин В.Е., Жилкин Ф., К.Н. Знаменская. Стратегическое планирование развития городов России: системный подход. М., 2004.
140. Рохчин В.Е., Жилкин С.Ф., Знаменская К.Н. Стратегическое планирование развития города России: системный подход. – СПб.: ИРЭ РАН. «Скифия – принт», 2004
141. Руководство по планированию, мониторингу и оценке результатов развития. Программа развития Организации Объединенных Наций [Электронный ресурс]: Режим доступа: URL: <http://web.undp.org/evaluation/Handbook/Russian/pme-handbook-Russian.pdf>
142. Сербулов А.В., Беляева О.И. Интеграционный подход к разработке методики оценки эффективности реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 4-1. 2013, 126-135
143. Сильвестров С. Н., Бауэр В. П., Еремин В. В., Побываев С. А. Управление региональной экономикой в условиях разрывов рациональности // Экономика региона. 2019. Т. 15, вып. 2. С. 324-336
144. Селиверстов В.Е., Мельников Л.В. Анализ состояния стратегического планирования в регионах Сибирского федерального округа ИЭОПП СО РАН // Регион: экономика и социология, 2011, №3 Регион: экономика и социология, 2011, № 3, с. 3–21
145. Семенов А.В., Бубнов Г.Г. Оценка стратегической конкурентоспособности высшего учебного заведения // Экономика и предпринимательство. 2013. № 3 (32). С. 190-194.
146. Сидельников Н.В. Оценка неравномерности развития муниципальных образований // Регион: экономика и социология, 2010, № 1, с 22 – 36

147. Соломатин А.Н., В.Р. Хачатуров. Математическое моделирование в стратегическом управлении регионом/А.Н. Соломатин, В.Р. Хачатуров, Москва: Вычислительный центр им. А.А. Дородницына РАН, 2007.

148. Сорокина Т.В. Оценка финансово-бюджетной устойчивости муниципальных образований

149. Стратегический выбор города: научное обоснование и механизм реализации (на примере г. Тольятти Самарской обл.)/Под ред. В.Е. Рохчина, С.Ф. Жилкина. – СПб.: ИСЭР РАН, Российский научный центр местного самоуправления, 1999

150. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов по эконом. спец. / Маркова В. Д., Кузнецова С. А.. - М. : Инфра-М, 2009. - 287 с

151. Стратегический менеджмент: учебник/В. Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 4-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2008. – 496 с.

152. Стратегический план устойчивого развития города Хабаровска до 2020 года: Хабаровск – благополучие, здоровье, безопасность, духовность, Хабаровск – город мира, культуры и созидания: [(принят решением Хабаровской городской Думы от 26.09.2006 № 306)]/[редкол.: Соколов А.Н. и др.]

153. Стратегическое планирование в муниципальном управлении. Введение в предмет: Учебное пособие для муниципальных управляющих. – М.: МОНФ, 2000.

154. Стратегия экономического развития муниципального образования: учебное пособие для обучения муниципальных служащих / Северо-Кавказская акад. гос. службы; под общ. ред. Т. В. Игнатовой. Ростов-на-Дону: изд-во Северо-Кавказской акад. гос. службы, 2008.

155. Татаркин А.И., Логинов В.Г. Оценка природно-ресурсного и производственного потенциала северных и арктических районов: состояние

и перспективы использования // Проблемы прогнозирования. 2015. № 1. С. 33-44.

156. Территориальное стратегическое планирование при переходе к рыночной экономике: опыт городов России. СПб.: МЦСЭИ «Леонтьевский центр», 2003

157. Топчиев А.Г. Концепция устойчивого развития большого города [электронный ресурс]: Режим доступа: URL: <http://www.ecologylife.ru/tyrizm-2002/kontsepsiya-ustoychivogo-razvitiya-bolshogo-goroda.html> (дата обращения 15.03.2010)

158. Тришин В.Н. Наука и квазинаука. Экономика. Оценка. // Вопросы оценки. № 2. 2010. С 10-28

159. Тургель И.Д. Формирование финансовых основ местного самоуправления: итоги и перспективы реформ // Региональная экономика: теория и практика. 2013. № 2. С. 18-29.

160. Тургель И.Д., Целищева Е.Ф. Методика организации мониторинга финансовой самостоятельности местного самоуправления // Финансы и кредит. 2007. № 35 (275). С. 54-63.

161. Управление реализацией стратегий развития муниципальных образований: МОНФ, 2004.

162. Управление муниципальным экономическим развитием/ под ред. Г.Ю. Ветрова — М.: Фонд "Институт экономики города", 2009. — 258 с.

163. Фаттахов Р.В., Низамутдинов М.М Модельный инструментарий бюджетного планирования и регулирования межбюджетных отношений.// Экономика. Налоги. Право. 2013. № 1. С. 36-44

164. Формирование стратегии развития муниципальной экономической системы/Н.Л. Шерстнева, С.И. Ашмарина. – Самара: Изд-во СамНЦ РАН, 2008. – 176 с.

165. Холопов В.А. Основные направления формирования стратегии устойчивого развития муниципалитета на период до 2020 года. Рязань, 2008.

166. Широков А.Н. Основы местного самоуправления Российской Федерации (введение в муниципальное управление). – М.: РИЦ «Муниципальная власть», 2000
167. Шкардун В. Д. Маркетинговые основы стратегического планирования. Теория, методология, практика. М., 2007.
168. Щитинский В.А. Градостроительный кодекс РФ даже не обозначает суть стратегического планирования / В.А. Щитинский // Управление развитием территорий. - 2007. - № 1. - С. 50-51.
169. Экономические стратегии активных городов. – СПб.: Наука
170. Яковлева С.И. Особенности управления социально-экономическим развитием городов // <http://www.adm.nov.ru/>
171. Кузьминов Я.И., Бендукидзе К.А., Юдкевич М.М. Курс институциональной экономики: институты, сети, трансакционные издержки, контракты. М.: Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2006 С. 96.
172. Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория учебник / под общ. ред. А. А. Аузана. М.: ИНФРА-М, 2005.
173. Норт Д. Институты и экономический рост: историческое введение / Д. Норт // THESIS. 1993. Т. 1, вып. 2.
174. Ходжсон, Дж. Экономическая теория и институты: манифест современной институциональной экономической теории: пер. с англ. / Дж, Ходжсон. М.: Дело, 2003,
175. Попов Е.В., Власов М.В. Экономические институты инвенций // Теория и методология экономического анализа 18 (321) 2013 г.
176. Инновационное развитие региона: потенциал, институты, механизмы. Иваново: Ивановский гос. ун-т, 2011. 198 с.
177. Иншаков О.В. Фролов Д.П. Эволюционная перспектива экономического институционализма // Вопросы экономики. 2010. № 9. С. 63–77.

178. Макаров В.Л. Исчисление институтов // Экономика и математические методы. 2003. Т. 39. № 2. С. 14–37.
179. Рихтер Р. Новая институциональная экономическая теория: первые шаги, сущность, перспективы // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4. № 1. С. 79–112.
180. Львов Д.С. Экономическая теория и хозяйственная практика // Экономическая наука современной России. 2000. № 5. С. 6–13.
181. Ходжсон Дж. Эволюция институтов: направления будущих исследований // Журнал экономической теории. 2005. № 2. С. 5–22.
182. Hurwicz L. Institutions as Families of Game Forms // The Japanese Economic Review. 1996. Vol. 47. № 1. P 113 – 132
183. Формирование институтов регулирования рисков стратегического развития: Монография / Под ред. М. А. Эскиндарова, С. Н. Сильвестрова. – М.: Когито-Центр, 2019. – 454 с.
184. Фуруботн Э.Г., Рихтер Р. Институты и экономическая теория: достижения новой институциональной экономической теории. (пер. с англ. под ред. Каткало В.С., Дроздовой Н.П.) - СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2005. - XXXIV + 702 с.
185. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем. М.: Наука, 2004. 240 с.
186. Дементьев В.В. Институты, поведение, власть. Донецкий национальный технический университет. Донецк: ДонНТУ, 2012. 310 с.
187. Зверева С.А. Повышение конкурентоспособности крупнейшего города: институциональный аспект: диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05
188. Анимица Е.Г., Бурьян А.П., Шарыгин М.Д. Территориальные системы расселения населения Урала. Свердловск: Ср.-Уральск. кн. изд-во. 1988. с. 235
189. Велихов Л. Основы городского хозяйства. В 2-х частях. Ч.1. М.-Л.: Госиздат, 1928. с. 81.

190. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. М., 2003.
191. Rossi P. and Freeman H. Evaluation, a Systematic Approach, Sage, 1993
192. Scriven, Michael. The Logic of Evaluation. Inverness, CA: Edgepress, 1980, p. 19
193. Suchman, E. A. Evaluative Research: Principles and Practice in Public Service and Social Action Programs. New York: Russell Sage Foundation, 1967, p. 7
194. Weiss, Carol. Evaluation Research: Methods for Assessing Program Effectiveness. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1972, p. 4
195. Местное самоуправление в России и Европе: сборник научных трудов / Акад. наук социальных технологий и местного самоуправления; под ред. В. С. Авдониной, В. А. Холопова. Рязань. 2010
196. Ланцев Д. М. Ветров Г. Ю. Проблемы и перспективы комплексного социально - экономического развития муниципальных образований России. Государственная власть и местное самоуправление. 2007. № 4. С. 35 – 39
197. Жунда Н.Б. Стратегическое планирование в системе программ и планов муниципального развития. Материалы общероссийской конференции «Стратегическое планирование городов России - реальные результаты». СПб: МЦСЭИ Леонтьевский центр, 2002 г.;
198. Жихаревич Б.С. Современная экономическая политика городских и региональных властей. СПб.: ИСЭП РАН, 1995. - 96 с.;
199. Жилкин С.Ф. «Формирование системы стратегического планирования комплексного развития города: научные основы». Вестник СамГУ. 2006. №8 (48);
200. Керашев А.А., Тамова М.К. Методические основы оценки конкурентоспособности региона как фактора реализации его конкурентных преимуществ. Вестник Адыгейского государственного университета. Серия

1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2007. № 1. С. 191-194;

201. Филиппов Ю.В., Авдеева Т.Т., «Основы развития местного хозяйства». Издательство «Логос», 2011. - 276 с.;

202. Хунагов Р.Д. Принципы формирования стратегии социально - экономической политики региона. Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2008. № 2. С. 109 - 111;

203. Овчинников В.Н., Кетова Н.П., Колесников Ю.С. Парадигмальные изменения концепции социально - экономической политики регионального развития. Научный вестник Волгоградской академии государственной службы. Серия: Экономика. 2010. № 1. С. 5 - 8.

204. Тошич Иван. «Стратегическое планирование в городах Европы». Метрополитен Рисерч Институт. Подготовлено для фонда «Институт экономики города». Москва, 2003 - 47 с.

205. Форрестер Д. Мировая динамика. М.: АСТ, 2006. - С. 384;

206. Mintzberg H. The rise and fall of strategic planning. Toronto: Maxwell Macmillan Canada, 1994.;

207. Gordon G. Strategic planning for local government. Washington, DC: ICMA, 1993;

208. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание: пер. с англ. Под ред. А.Н. Петрова. СПб. : Питер, 2009. – 344 с.;

209. Simons R. Seven Strategy Questions: A Simple Approach for Better Execution. HBS Press Book, 2010. – 224 p.

210. Глазычев В.Л. «Урбанистика». Москва: Издательство «Европа», 2008, - 220 с.;

211. Попов Р.А. Региональное управление и территориальное планирование. Учебник. Гриф УМО МО РФ. Издательство: Инфра-М. 2013. - 288 с.;

212. Балобанов А. Е. и др.; Общ. ред.: А. Е. Балобанов, А. Н. Лукьянов. «Муниципальные стратегии - сделано в России». М.: «Аспект Пресс», 2004. - 208 с.;
213. Кетова Н.П. Региональный маркетинг в системе инструментов и принципов управления территориальным развитием. Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2012. № 1. С. 156-163.;
214. Генисаретский О.И. Пространственное развитие и стратегическое управление. Стратегическое планирование в муниципальном управлении. Введение в предмет: сб. ст. М.: Московский общественный научный фонд, 2000.;
215. Джаримов А.А. Некоторые размышления о федерации и федеративных отношениях. 20 лет спустя. Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2012. № 1. С. 31-36;
216. Ермоленко А.А. Стратегия интеграции в развитии региональных экономических систем Северного Кавказа. Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2010. № 12. С. 47-51.
217. Ореховский П.А. Моделирование, прогнозирование и планирование развития муниципального образования // Муниципальная экономика, 2000. - № 4.;
218. Мокрушин А.А. Стратегические приоритеты развития региональных экономических систем. Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2010. № 3. С. 60-65.
219. Шодорова Н.М., Санжицыренова Р.К., Хабаева И.М., Жихаревич Б.С. «Стратегическое планирование развития муниципальных образований». Пособие для руководителей и специалистов органов государственной власти и местного самоуправления, а также общественных организаций и местных сообществ. Улан-Удэ: «Издательство БГУ», 2005, - 58 с.;

220. Сугаипова И.В., Ковтунов А.Н. Методологические аспекты разработки и оценки региональных программ социально - экономического развития. Сборник научных трудов Sworld. 2009. Т. 7. № 4. С. 43-51;

221. Мау, В. Экономический рост и индустриальные вызовы / В. Мау // Проблемы теории и практики управления. 2003. №1. С.24.

Актуальное состояние системы стратегического планирования на
уровне субъектов РФ

Субъект РФ	Закон	Стратегия	Прогноз долгосрочный	Прогноз среднесрочный	Бюдж. прогноз	План мероприятий	Схема тер. планирования
Республика Адыгея							
Республика Алтай							
Республика Башкортостан							
Республика Бурятия							
Республика Дагестан							
Республика Ингушетия							
Кабардино-Балкарская Республика							
Карачаево-Черкесская Республика							
Республика Карелия							
Республика Коми							
Республика Крым							
Республика Марий Эл							
Республика Мордовия							
Республика Саха (Якутия)							
Республика Северная Осетия - Алания							
Республика Татарстан							
Республика Тыва							
Удмуртская республика							
Республика Хакасия							
Чеченская Республика							
Чувашская Республика							
Алтайский край							
Забайкальский край							
Камчатский край							
Краснодарский край							
Красноярский край							
Пермский край							
Приморский край							
Ставропольский край							
Хабаровский край							
Амурская область							
Архангельская область							
Астраханская область							
Белгородская область							
Брянская область							
Владимирская область							
Волгоградская область							
Вологодская область							
Воронежская область							
Ивановская область							
Иркутская область							
Калининградская область							

Калужская область							
Кемеровская область							
Кировская область							
Костромская область							
Курганская область							
Курская область							
Ленинградская область							
Липецкая область							
Магаданская область							
Московская область							
Мурманская область							
Нижегородская область							
Новгородская область							
Новосибирская область							
Омская область							
Оренбургская область							
Орловская область							
Пензенская область							
Псковская область							
Ростовская область							
Рязанская область							
Самарская область							
Саратовская область							
Сахалинская область							
Свердловская область							
Смоленская область							
Тамбовская область							
Тверская область							
Томская область							
Тульская область							
Тюменская область							
Ульяновская область							
Челябинская область							
Ярославская область							
Москва							
Санкт-Петербург							
Севастополь							
Еврейская АО							
Ненецкий АО							
Ханты-Мансийский АО							
Чукотский АО							
Ямало-Ненецкий АО							

Приложение 1

**Распределение муниципальных учреждений по субъектам федерации и различным
типам муниципальных образований**

дер аль ны й	п и пал н ых	<i>Здравоохранение</i>	<i>Образование</i>	<i>Культура</i>	<i>Спорт</i>
-----------------------	--------------------------	------------------------	--------------------	-----------------	--------------

Внутригородская территория города фед.	Городские округа	Муниц. районы	Северо-западный ФО	Сельские поселения	Городские поселения	Внутригородская территория города фед.	Городские округа	Муниц. районы	Центральный ФО	
111	40	159	1705	3834	495	125	107	416	4977	
-	128	99	227	2	7	-	304	432	745	Муниципальные учреждения
-	17	894	981	1156	97	-	154	1152	2558	Обособленные подразделения муниципальных учреждений
3	2162	4139	6400	420	237	-	5701	12511	18869	Муниципальные учреждения
-	31	312	353	192	17	-	47	843	1090	Обособленные подразделения муниципальных учреждений
7	318	590	1847	4101	763	-	1071	2154	8089	Муниципальные учреждения
-	149	1865	3147	5098	558	-	556	3812	10024	Обособленные подразделения муниципальных учреждений
61	2	88	341	195	260	142	956	364	1917	Муниципальные учреждения
-	1	8	13	6	7	-	18	10	41	Обособленные подразделения муниципальных учреждений

Городские поселения	224	-	9	19	-	222	168	47	4
Сельские поселения	1171	-	61	77	10	710	965	14	-
Южный ФО	1743	635	2364	8496	336	4507	2200	504	-
Муниц. районы	144	193	1580	5508	213	752	424	240	-
Городские округа	30	404	27	2986	20	699	185	183	-
Городские поселения	94	13	6	-	5	330	74	29	-
Сельские поселения	1475	25	751	2	98	2726	1517	52	-
Северо-кавказский ФО	1712	495	921	5841	408	1705	2815	330	43
Муниц. районы	114	245	44	4099	58	376	2108	182	26
Городские округа	30	154	19	1362	112	209	214	93	12
Городские поселения	43	29	2	81	54	107	171	18	-
Сельские поселения	1525	67	456	299	184	1013	322	37	5

Приволжский ФО	6138	889	6482	23341	2303	5460	15233	943	30
Муниц. районы	452	391	4129	16328	1963	1958	8460	446	180
Городские округа	74	476	605	6382	96	835	588	392	23
Городские поселения	358	4	68	130	20	336	217	77	3
Сельские поселения	5254	18	1680	501	222	1331	5968	29	24
Уральский ФО	1349	360	1072	8509	457	1926	2927	554	44
Муниц. районы	93	91	78	2918	145	474	1198	102	8
Городские округа	110	258	202	5180	197	856	691	368	23
Городские поселения	78	4	51	42	4	100	85	37	8
Сельские поселения	1068	7	741	369	111	496	953	47	5
Сибирский ФО	4116	840	3078	15561	1088	5631	6159	632	60
Муниц. районы	319	264	2162	99398	813	1562	2677	235	49

Городские округа	77	415	151	4993	145	932	383	326	3
Городские поселения	258	15	37	68	1	184	145	32	-
Сельские поселения	3462	146	728	562	129	2954	2954	39	8
Дальневосточный ФО	1378	324	937	5247	120	1651	1372	180	17
Муниц. районы	124	194	742	3378	114	444	452	73	5
Городские округа	49	129	161	1868	6	281	344	78	8
Городские поселения	161	1	9	1	-	151	113	11	2
Сельские поселения	1044	-	25	-	-	775	463	18	2

Приложение 2

Сводные данные стратегирования в крупных городских муниципальных образованиях РФ (без городов федерального значения)

Город	Численность населения	Дата разработки стратегии	Миссия (главная стратегическая цель)	Цели	Индикаторы
Новосибирск	1498921	2004 (с дополнениями в 2010)	Стабильное улучшение качества жизни (повышение уровня жизненного потенциала) всех слоев населения Новосибирска в процессе устойчивого развития города	1. Рост благосостояния жителей; 2. Рост экономического потенциала; 3. Рост образовательного, культурного и духовного потенциала; 4. Обеспечение безопасности жизни в городе; 5. Улучшение качества городской среды	Выделены контрольные показатели по каждому целевому направлению
Екатеринбург	1404701	2004	Качество жизни, инновации, сервис, партнерство	1.Формирование благоприятной социальной среды; 2. Развитие эффективного инновационного производства и комплекса меры услуг; 3. Создание благоприятного социально-экономического и правового климата для предпринимателей и жителей города; 4. Улучшение городской среды; 5.Формирование гражданского общества и развитие городского местного самоуправления.	Консолидированный перечень показателей отсутствует
Барнаул	640000	2010	отсутствует	отсутствуют	отсутствуют
Пермь	1 000 679	2010	обеспечение лучших возможностей для свободной самореализации человека с комфортными условиями для жизни	достижение конкурентоспособности в развитии, привлечении и удержании человеческого потенциала	сальдо миграции, миграционный оборот, число лиц с высшим образованием, прибывших в город на постоянное место жительства
Иркутск	600 000	2012	Стать российским центром создания и продвижения новых эколого-ориентированных и гуманитарных технологий, продуктов и услуг, конвертируемых в пополняемые ресурсы развития экономики, социальной сферы и человеческого капитала города Иркутска.	1.максимально благоприятные социально-экономические и правовые условия для жителей города; 2. Привлечение представителей «креативного класса», инновационного бизнеса и инвестиционных институтов. 3.Создание системы открытых коммуникационных площадок для согласования интересов всех факторов городского развития. 4.Создание механизмов, стимулирующих генерацию, общественную и профессиональную оценку и реализацию проектных инициатив	Индикаторы отсутствуют

				активных горожан. 5. Разработка и реализация эффективной системы мер по преобразованию потенциала города и его уникальных конкурентных преимуществ в ресурсы для развития экономики и социальной сферы	
Владивосток	623 476	2011	Стремление при поддержке государства занять позиции одного из мировых интеллектуальных, предприимчивых и культурных городов-лидеров, способного не только производить бизнес, инновационные, научно-технические и культурные идеи, но и воплощать их в России и странах АТР, обеспечивая высокий уровень и качество жизни жителей города, вызывая уважение в мире, экспортируя наукоемкую продукцию и услуги, притягивая к себе как людей, так и капиталы. Владивосток – это развивающийся город – морской и сухопутный порт, являющийся научным и промышленным центром, обслуживающим интересы региона, макрорегиона, России, АТР, стремящийся стать инновационным образовательным, медицинским, культурным, торговым, транспортно-логистическим, туристическим, управленческим и развлекательным центром мирового уровня.	приближение доходов населения к уровню выше «Новой Европы», Латинской Америки или до среднего по ЕС уровня к 2020 г.; увеличение рождаемости и заметного приближения в динамике роста средней продолжительности жизни к европейскому уровню; поворот в интеллектуальной миграции, прекращение «утечки мозгов» в европейскую часть России и за рубеж; укрепление каналов вертикальной мобильности в обществе, возможность перемещения в различные слои и группы власти, бизнеса и общества талантливых людей; ощутимое (населением) снижение социальной дифференциации доходов во всех группах и между группами, обеспечение личной безопасности (сокращение преступности и охранников), гарантированная защита прав и свобод; устойчивость прав собственности, защищенность малых инвесторов; наличие широких возможностей самореализации, благоприятный морально-психологический климат во Владивостоке; формирование нового (предсказуемого) образа жизни для различных слоев населения Владивостока, включая интеграцию трудовых мигрантов.	Определены основные индикаторы и уровень их достижения
Красноярск	1003900	2008	Красноярск – современный деловой культурно-исторический центр Сибири, город с развивающейся инновационной экономикой, с	стабильное улучшение качества жизни горожан с ориентацией на обеспечение европейского качества жизни на основе формирования Красноярска как интегрированного в российскую и мировую экономику	Сформулированы целевые ориентиры в сфере демографии, занятости населения, здоровья, образования, культуры, физической культуры, развития общества

			высоким стандартом качества научно-образовательной инфраструктуры, городской среды и уровня жизни населения. Красноярск – город инноваций, партнерства и согласия.	многофункционального города.	
Астрахань	520 700	2011	Отсутствует	Стратегическая цель по группам клиентов: «Население» Достижение конкурентоспособности в развитии, привлечении и сохранении человеческого потенциала на территории муниципального образования «Город Астрахань». «Предприятия и организации» Создание условий для развития крупных, средних и малых предприятий, старт и расширение предпринимательской деятельности, а также укрепление механизмов сотрудничества администрации города и общественных организаций. «Власть» Укрепление позиций Астраханской области и России в Каспийском регионе. Позиционирование Астрахани как Каспийской столицы России. «Гости города» Увеличение потока гостей города, в т. ч. туристов за счет создания событий и обеспечения комфортной среды пребывания.	Выявлены целевые показатели по основным группам «клиентов» и определен уровень их достижения к 2013, 2015 и к 2020 годам
Тюмень	609 650	2010	Отсутствует	В среднесрочной перспективе (2011–2015 гг.) приоритетом должно стать формирование в городе условий для инновационного развития экономики, роста малого и среднего предпринимательства, создание благоприятного инвестиционного климата («инвестиционный конвейер») и повышение качества жизни населения. В долгосрочной перспективе (2011–2020 гг.) приоритетом должно стать формирование и инновационное развитие стратегически важных для города кластеров, достижение европейского уровня благоустройства города	Определены показатели достижения поставленных целей к 2020 году.

Тольятти	992 696	2010	Создание качественной среды городского округа Тольятти, понимаемой как совокупность благоприятных условий для жизни населения и деятельности хозяйствующих субъектов	1. диверсификация традиционных отраслей экономики; 2. создание условий для экономического роста реального сектора экономики; 3. повышение инвестиционной привлекательности городского округа; 4. создание условий для сохранения и развития положительной динамики роста реальных денежных доходов населения, 5. сокращения дифференциации доходов различных групп населения, эффективной занятости трудоспособного населения и роста оплаты труда; 6. создание необходимых условий для обеспечения высоких темпов экономического роста; 7. содействие созданию новых производств; 8. содействие повышению инвестиционной и инновационной активности предприятий, 9. обеспечение условий для расширения сферы услуг и повышения качества предоставляемых потребительских услуг; 10. создание благоприятных условий для развития малого и среднего бизнеса; 11. повышение уровня благоустройства и жизнеобеспечения городского округа; 13. оптимизация механизмов и системы поддержки социально незащищенных слоев населения; 14. улучшение охраны здоровья населения, формирование здорового образа жизни, развитие массовой физической культуры и спорта; 15. усиление борьбы с преступностью, распространением наркомании и алкоголизма; 16. повышение уровня защиты окружающей среды; 17. повышение эффективности муниципального управления.	Индикаторы отсутствуют
Ижевск	627 917	2001	Отсутствует	Не структурированы	Отсутствуют
Ярославль	591 374	2010	Современный город, сохраняющий богатое культурное наследие, с	повышение качества жизни населения на фоне стабилизации ситуации в экономической сфере города в посткризисный период и дальнейшего	Определены целевые индикаторы и их значение в отчетные периоды 2012, 2016, 20120 годах

			благоприятными условиями для развития экономики через внедрение новых инновационных технологий и новых форм организации бизнеса, создающий комфортную среду для жизнедеятельности ярославцев	устойчивого развития экономики, а также сохранения уровня социальной защиты населения	
--	--	--	---	--	--

Контрольные показатели стратегирования в крупных муниципальных образованиях РФ

Муниципальное образование				
Новосибирск				
Показатель	Точка отсчета - 2005	Контрольная точка - 2010 (план)	Контрольная точка - 2011	Итог реализации - 2020
Численность постоянного населения (тыс. чел.)	1397,0	1417,4	1475,1	1405,6
Сальдо миграции (чел.)	-2172	8914	10146	2047
Естественный прирост (убыль) населения	-6905	-1237	-91	-7025
Ожидаемая продолжительность жизни (лет)	65,7	69,8	67	70,8
Число занятых в экономике (тысяч. чел.)	712,2	779,6	752,5	794,2
Уровень регистрируемой безработицы (%)	0,8	3,0	1,06	1,5
Номинальная среднемесячная заработная плата	9407,2	23250,1	23375,00	55568,7
Объем отгруженных товаров собственного производства (млн. руб.)	104592	184132	228926,5	563110
Объем инвестиций в основной капитал (млн. руб.)	22393,2	50284	54684,6	217371
Пермь				
	Точка отсчета - 2009	Контрольная точка - 2011	Итог реализации - 2030	
Индекс развития человеческого потенциала (ед.)	0,453	н/д	0,8	
Общий коэффициент смертности (промилле)	3,62	1,15	Не более 11	
Коэффициент младенческой смертности (промилле)	6,9	5,4	Не более 4	
Доля населения, охваченного профилактическими осмотрами в лечебно-профилактических учреждениях города, в числе подлежащих периодическим осмотрам (%)	96	98,8	Не менее 98	
Количество зарегистрированных преступлений на 10 000 человек (ед.)	400,8	212,7	не более 200	
Количество дорожно-транспортных происшествий с пострадавшими (ед.)	1274	н/д	не более 930	
Доля детей от 1,5 до 3 лет, охваченных услугами дошкольного образования, в общей численности детей данного возраста (%)	28	71	100	
Доля ввода жилья (кв.м.)	0,0	2,4	Не менее 50 %	
Средняя продолжительность периода с даты принятия решения о предоставлении земельного участка для строительства или подписания протокола о результатах торгов (конкурсов, аукционов) по предоставлению земельных участков до даты получения разрешения на строительство (дней)	723	37	не более 130	

Количество стартап-компаний и проектов, создаваемых ежегодно на базе технопарка ед.	н/д	н/д	не менее 30
Удельное количество патентов на изобретения в расчет на 100 000 населения ед.	43,6	н/д	не менее 100
Количество проектов от города Перми, поддержанных в отчетном году на Студенческом конкурсе инновационных проектов по программе федерального Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере ед.	0	н/д	не менее 25
Владивосток			
	Точка отсчета - 2009	Контрольная точка - 2012	Итог реализации - 2020
Среднедушевые доходы населения	-	-	Прирост в 2,5 раза
Прирост стоимости основных фондов	231,9	9,8	2020 прирост в 7,57 раза
Количество занятых в экономики	361,50	367,13	прирост в 2,5 раза
Прирост населения	- 1,50	- 1,36	прирост в 1,8 раза
Снижение преступности среди несовершеннолетних	3479,0	2224,60	прирост в 4 раза
Посещение иностранных клиентов в сегменте медицины и образования	-	-	увеличение на 23 тыс. чел
Красноярск			
	Точка отсчета - 2007	Контрольная точка - 2011	Итог реализации - 2020
Среднегодовая численность населения города	932,5	998.1	1007,4
Коэффициент рождаемости	11,3	12.9	13,9
Коэффициент смертности	10,5	10.7	11,7
Уровень зарегистрированной безработицы	4,8	0,89	Не более 4
Численность занятых в экономике	497,2	-	Не менее 667
Среднемесячная заработная плата	14779,7	28 768,4	113 600
Обеспеченность на одного жителя общей площадью жилья	20,5	21.9	Не менее 25
Младенческая смертность	8,2	5.6	Не менее 8,0
Охват детей дошкольным образованием (%)	59	59	100
Удельный вес учащихся, получивших основное общее образование и перешедших к следующему уровню образования (10-11-е классы)	99,5	99.5	100
Количество действующих муниципальных культурно-просветительных учреждений	7,2	17	7,3
Доля преступлений, совершенных на улицах и в общественных местах, к общему количеству зарегистрированных	19,1	-	17,8
Соотношение браков и разводов, регистрируемых в течение года	1,89	-	Не менее 2,5

Астрахань			
	Точка отсчета - 2010	Контрольная точка - 2011	Итог реализации - 2030
Численность населения на конец периода	520722	522890	533213
Уровень рождаемости	14,2	13,1	14,8
Уровень смертности	13,9	12,6	12,0
Сальдо миграции	700	н/д	3780
Соотношение браков и разводов	518	619	315
Количество муниципальных общеобразовательных учреждений, здания которых находятся в аварийном состоянии или требуют капитального ремонта	3	0	0
Число муниципальных учреждений здравоохранения, здания которых находятся в аварийном состоянии или требуют капитального ремонта	18	21	13
Уровень безработицы	1,1	1,0	0,1
Объем отгруженных товаров, выполненных работ, оказанных услуг собственными силами на душу населения	128,4	136,2	421,6
Объем инвестиций в основной капитал на душу населения	92,9	91,0	215,9
Уровень преступности	168	175	136
Количество ДТП с пострадавшими	718	1084	596
Ярославль			
	Точка отсчета - 2008	Контрольная точка - 2012	Итог реализации - 2020
Объем инвестиций в основной капитал	25,2	38,2	56,5
Объем промышленной продукции	89,7	111,2	175,6
Число занятых в экономике города	340,6	350,2	389,2
Уровень зарегистрированной безработицы	2,7	0,7	0,5
Среднемесячная начисленная заработная плата	17941	22814,4	45500
Естественный прирост (убыль) населения	-2,3	-0,1	-1,0
Число родившихся	6,5	6,3	7,5
Число умерших	8,8	8,3	7,6
Уровень преступности на 10000 чел. нас.	193,7	166,1	110,2

Перечень опрошенных экспертов

1. Глава муниципального образования «Город Нижняя Салда».
2. Директор Центра высшей школы государственного управления Уральского института управления – филиала РАНХиГС.
3. Заместитель директора по научной работе Уральского института управления – филиала РАНХиГС.
4. Доцент кафедры государственного и муниципального управления Института государственного управления и предпринимательства Уральского федерального университета, кандидат социологических наук.
5. Доцент кафедры теории и социологии управления Уральского института управления – филиала РАНХиГС, кандидат социологических наук.
6. Доцент кафедры экономической теории Уральского института управления – филиала РАНХиГС, кандидат экономических наук.
7. Декан факультета государственного и муниципального управления Уральского института управления – филиала РАНХиГС, кандидат философских наук.
8. Доцент кафедры экономики и управления Уральского института управления – филиала РАНХиГС, кандидат экономических наук.
9. Заместитель декана факультета государственного и муниципального управления Уральского института управления – филиала РАНХиГС, кандидат экономических наук.
10. Глава муниципального образования «город Каменск-Уральский»
11. Глава муниципального образования «город Березовский»
12. Глава муниципального образования «город Ревда».
13. Глава муниципального образования «город Серов».
14. Глава муниципального образования «город Ирбит».

Скоринговая модель оценки зрелости института стратегического планирования Новосибирск

Оценка института прогнозов

Прогноз социально-экономического развития является основой стратегического плана	Стратегия социально-экономического развития муниципального образования частично использует прогноз	Стратегия социально-экономического развития муниципального образования частично использует прогноз	Отсутствие прогноза
			0
Оценка института анализа			
Использование методов стратегического анализа			
SWOT, PESTLE (PEST), SNW, иные методы	SWOT, PESTLE (PEST), SNW	SWOT, PESTLE (PEST)	Методы стратегического анализа не используются
		1	
Оценка института планирования			
Содержательная оценка			
Анализ социально-экономического развития		1	
Применение методов стратегического анализа		1	
Выявление конкурентных особенностей		0	
Адаптивность стратегии к изменяющимся социально-экономическим условиям		0	
Выделены полюса роста		1	
Задачи стратегии соотнесены с программами		1	
Программы содержат проекты		0	
Оценка института мониторинга			
Регулярный мониторинг по всем показателям стратегии	Своевременный частичный мониторинг	Несвоевременный частичный мониторинг	Отсутствие мониторинга
	2		
Оценка института заинтересованных сторон			
Наличие регламента согласования стратегических документов на уровне региона	Наличие методических рекомендаций, по разработке стратегического плана	Согласование стратегии на уровне региона	Наличие внутреннего регламента разработки и согласования стратегии
1	1	1	0
Оценка института стейкхолдеров			
Официальное обсуждение	Интернет обсуждение	Матрица заинтересованных сторон	Заинтересованные стороны не выявлены
			0

Скоринговая модель оценки зрелости института стратегического планирования Екатеринбург

Оценка института прогнозов

Прогноз социально-экономического развития является основой стратегического плана	Стратегия социально-экономического развития муниципального образования частично использует прогноз	Стратегия социально-экономического развития муниципального образования частично использует прогноз	Отсутствие прогноза
3			
Оценка института анализа			
Использование методов стратегического анализа			
SWOT, PESTLE (PEST), SNW, иные методы	SWOT, PESTLE (PEST), SNW	SWOT, PESTLE (PEST)	Методы стратегического анализа не используются
		1	
Оценка института планирования			
Содержательная оценка			
Анализ социально-экономического развития		1	
Применение методов стратегического анализа		1	
Выявление конкурентных особенностей		1	
Адаптивность стратегии к изменяющимся социально-экономическим условиям		0	
Выделены полюса роста		1	
Задачи стратегии соотнесены с программами		1	
Программы содержат проекты		0,5	
Оценка института мониторинга			
Регулярный мониторинг по всем показателям стратегии	Своевременный частичный мониторинг	Несвоевременный частичный мониторинг	Отсутствие мониторинга
	2		
Оценка института заинтересованных сторон			
Наличие регламента согласования стратегических документов на уровне региона	Наличие методических рекомендаций, по разработке стратегического плана	Согласование стратегии на уровне региона	Наличие внутреннего регламента разработки и согласования стратегии
0	0	1	0
Оценка института стейкхолдеров			
Официальное обсуждение	Интернет обсуждение	Матрица заинтересованных сторон	Заинтересованные стороны не выявлены
	2		

Скоринговая модель оценки зрелости института стратегического планирования Казань

Оценка института прогнозов

Прогноз социально-экономического развития является основой стратегического плана	Стратегия социально-экономического развития муниципального образования частично использует прогноз	Стратегия социально-экономического развития муниципального образования частично использует прогноз	Отсутствие прогноза
3			
Оценка института анализа			
Использование методов стратегического анализа			
SWOT, PESTLE (PEST), SNW, иные методы	SWOT, PESTLE (PEST), SNW	SWOT, PESTLE (PEST)	Методы стратегического анализа не используются
		1	
Оценка института планирования			
Содержательная оценка			
Анализ социально-экономического развития		1	
Применение методов стратегического анализа		1	
Выявление конкурентных особенностей		1	
Адаптивность стратегии к изменяющимся социально-экономическим условиям		1	
Выделены полюса роста		1	
Задачи стратегии соотнесены с программами		1	
Программы содержат проекты		1	
Оценка института мониторинга			
Регулярный мониторинг по всем показателям стратегии	Своевременный частичный мониторинг	Несвоевременный частичный мониторинг	Отсутствие мониторинга
Оценка института заинтересованных сторон			
Наличие регламента согласования стратегических документов на уровне региона	Наличие методических рекомендаций, по разработке стратегического плана	Согласование стратегии на уровне региона	Наличие внутреннего регламента разработки и согласования стратегии
1	1	1	0
Оценка института стейкхолдеров			
Официальное обсуждение	Интернет обсуждение	Матрица заинтересованных сторон	Заинтересованные стороны не выявлены
3			0

Взаимосвязь целевых стратегических ориентиров и долгосрочных целевых программ, принимаемых в крупных муниципальных образованиях в процессе реализации стратегических планов

Город	Миссия (главная стратегическая цель)	Стратегические цели	Долгосрочные целевые программы
Новосибирск	Стабильное улучшение качества жизни (повышение уровня жизненного потенциала) всех слоев населения Новосибирска в процессе устойчивого развития города	1. Рост благосостояния жителей; 2. Рост экономического потенциала; 3. Рост образовательного, культурного и духовного потенциала; 4. Обеспечение безопасности жизни в городе; 5. Улучшение качества городской среды	
Екатеринбург	Качество жизни, инновации, сервис, партнерство	1. Формирование благоприятной социальной среды; 2. Развитие эффективного инновационного производства и комплекса мер услуг; 3. Создание благоприятного социально-экономического и правового климата для предпринимателей и жителей города; 4. Улучшение городской среды; 5. Формирование гражданского общества и развитие городского местного самоуправления.	Здоровье маленьких горожан 2011 – 2013 гг Совершенствование организации амбулаторно-поликлинической помощи взрослому населению муниципального образования «город Екатеринбург» на 2011-2013 годы Долгосрочная целевая программа «Развитие системы общего образования в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2011-2013 годы Долгосрочная целевая программа «Развитие сети дошкольных образовательных учреждений в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2012-2014 годы Долгосрочная целевая программа «Развитие материально-технической базы муниципальных учреждений детских оздоровительных лагерей в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2012-2014 годы

			Долгосрочная целевая программа «Талантливые дети – талантливый город» на 2012-2014 годы Долгосрочная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2011-2013 годы» Долгосрочная целевая программа «Поддержка молодежных инициатив и развитие деятельности муниципальных учреждений молодежной политики Екатеринбурга в 2011-2013 годах» Долгосрочная целевая программа «Патриотическое воспитание граждан в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2012-2015 годы Долгосрочная целевая программа «Сохранение объектов культурного наследия, расположенных на территории муниципального образования «город Екатеринбург» на 2013-2015 годы Долгосрочная целевая программа «Развитие и поддержка малого и среднего предпринимательства в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2011-2013 годы Долгосрочная целевая программа «Энергоэффективный город» на 2012-2014 годы Долгосрочная целевая программа «Развитие улично-дорожной сети в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2011-2013 годы Долгосрочная целевая программа «Развитие метрополитена и других видов скоростного
--	--	--	--

			внеуличного транспорта в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2009-2020 годы» Долгосрочная целевая программа «Экология и природные ресурсы города Екатеринбурга» на 2012-2014 годы Целевая программа «Комплексное благоустройство дворовых территорий в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2011-2015 годы Долгосрочная целевая программа «Развитие газовых сетей в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2013-2015 годы Долгосрочная целевая программа «Безопасность городских искусственных сооружений – безопасность жизни горожан» на 2011-2013 годы Долгосрочная целевая программа «Развитие автоматизированной системы управления наружным освещением муниципального образования «город Екатеринбург» на 2011-2013 годы Долгосрочная целевая программа «Защита населения и территории муниципального образования «город Екатеринбург» от пожаров, аварий, катастроф, стихийных бедствий и совершенствование гражданской обороны» на 2012-2014 годы Долгосрочная целевая программа «Электронный Екатеринбург» на 2012-2014 годы Долгосрочная целевая программа «Комплексное освоение территории планировочного района «Академический» в городе Екатеринбурге» на 2011-2013 годы
--	--	--	--

			Долгосрочная целевая программа «Переселение жителей муниципального образования «город Екатеринбург» из ветхого и аварийного жилищного фонда» на 2011-2013 годы Долгосрочная целевая программа «Обеспечение жильем молодых семей, проживающих на территории муниципального образования «город Екатеринбург» на 2011-2013 годы Долгосрочная целевая программа «Предоставление финансовой поддержки молодым семьям, проживающим на территории муниципального образования «город Екатеринбург», на погашение основной суммы долга и процентов по ипотечным жилищным кредитам (займам)» на 2011-2013 годы Долгосрочная целевая программа «Столица» на 2013-2017 годы
Волгоград	Город – приграничный форпост южного региона России	1) укрепление геоэкономических позиций России по всей южной пограничной «дуге нестабильности» путем создания благоприятных условий хозяйствования, внутреннего привлечения стратегических ресурсов в переработку, эффективного использования факторов производства, повышения качества и роста объемов продукции; 2) надежное противостояние утечке капитала из России и интервенции или просачиванию теневого капитала в Россию; 3) формирование экспортно-импортного обмена на основе паритета по структуре, уровням передела и содержания добавленной стоимости товаров с перспективой прогрессивного замещения импорта по видам традиционной для южных регионов и вновь	Парки, скверы и улицы Волгограда на 2006-2014 годы Ремонт и реконструкция искусственных сооружений на улично-дорожной сети Волгограда на 2003-2012 годы Программа по энергосбережению и повышению энергетической эффективности Волгограда 2010-2020 "Волгоград - город равных возможностей" на 2013 - 2015 годы Формирование культуры здорового образа жизни, противодействие наркотизации населения Волгограда на 2011-2013 годы Развитие дошкольного образования в Волгограде на 2012-2018 годы

		освоенной продукции; 4) строгое соблюдение пропорций безопасности в соотношениях объемов экспорта и импорта товаров и услуг, а также российского и иностранного капитала в различных отраслях народного хозяйства; 5) защита государственных интересов России путем целенаправленного экономико-политического и социально-культурного регулирования совместного предпринимательства (поставок товаров и услуг) в сопредельных регионах мира: Закавказье, Центральной и Средней Азии, Ближнем Востоке, Южной Европе; 6) многоаспектная экспертиза и оптимизация схем прокладки и реализация транзитных межнациональных транспортных магистралей и коридоров; 7) утверждение основ и консолидация гражданского общества, повышение бдительности и активности, взаимной ответственности и поддержки сограждан для предотвращения и преодоления конфликтных ситуаций, возникающих на почве межнациональных, конфессиональных, межэтнических разногласий на территории Южного федерального округа; 8) решение проблем граждан, пострадавших от терроризма, а также беженцев из зон конфликтов, их медико-психологическая и социально-экономическая реабилитация, обустройство в местах новых или традиционных поселений; 9) надежная реализация функций южного форпоста противостояния внешним угрозам (религиозному экстремизму и фундаментализму, националистическому фанатизму); 10) обеспечение безопасности населения и транспортных магистралей от террористических актов, выполнение функции оборонного и социально-экономического фильтра для внутренних территорий России	Чистый Волгоград на 2012-2018 годы Поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства в Волгограде на 2011-2013 годы Развитие ТОС в Волгоградской области на 2011-2015 годы Строительство, устройство, реконструкция и капитальный ремонт спортивных площадок на 2013-2017г.г. Развитие и совершенствование муниципальной инфраструктуры и материально-технической базы на 2013-2017г.г.
Ярославль	Современный город,	повышение качества жизни населения на фоне	Долгосрочная целевая программа

	сохраняющий богатое культурное наследие, с благоприятными условиями для развития экономики через внедрение новых инновационных технологий и новых форм организации бизнеса, создающий комфортную среду для жизнедеятельности ярославцев	стабилизации ситуации в экономической сфере города в посткризисный период и дальнейшего устойчивого развития экономики, а также сохранения уровня социальной защиты населения	«Благоустройство территорий и развитие инженерной инфраструктуры в целях содействия садоводству, огородничеству и дачному хозяйству города Ярославля на 2012-2014 годы» Долгосрочная целевая программа «Социальная поддержка жителей города Ярославля в сфере ипотечного жилищного кредитования» на 2012-2015 годы Долгосрочная целевая Программа содействия развитию малого и среднего предпринимательства в городе Ярославле на 2012-2014 годы Долгосрочная целевая программа «Молодежь» на 2012-2014 годы Долгосрочная целевая программа «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности в городе Ярославле на 2013-2015 годы» Долгосрочная целевая программа «Переселение граждан, проживающих на территории города Ярославля, из непригодного для проживания жилищного фонда» на 2013 - 2015 годы Долгосрочная целевая программа «Доступная среда» на 2012 - 2015 годы Долгосрочная целевая программа «Повышение эффективности бюджетных расходов города Ярославля на 2012 - 2013 годы» Долгосрочная целевая программа "Развитие уличных водопроводных сетей в микрорайонах частной застройки города Ярославля на 2012 – 2014 годы " Долгосрочная целевая Программа развития
--	--	--	--

			рекреационных возможностей города Ярославля на 2012 - 2014 годы Долгосрочная целевая программа «Праздничное оформление, социальная реклама и социально значимая информация в городской среде Ярославля на 2012 - 2014 годы» Долгосрочная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в городе Ярославле» на 2012–2014 годы Долгосрочная целевая программа «Благоустройство дворов на 2012-2014 годы» Долгосрочная целевая программа «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации, проживающих на территории города Ярославля» на 2012-2014 годы Долгосрочная целевая программа «Семья и дети» на 2012-2014 годы Долгосрочная целевая программа «Профилактика правонарушений» на 2012 - 2014 годы Долгосрочная целевая программа «Профилактика безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних» на 2012-2014 годы Долгосрочная целевая программа «Обеспечение жильем молодых семей в городе Ярославле» на 2011-2015 годы» Долгосрочная целевая программа "Развитие информатизации города Ярославля на 2011-2015 годы" Долгосрочная целевая программа "Повышение безопасности дорожного движения в 2011-2013 годах в городе Ярославле"
--	--	--	--

			Долгосрочная целевая программа «Социальная поддержка ветеранов Великой Отечественной войны 1941-1945 годов, проживающих в городе Ярославле, в проведении ремонта жилых помещений и (или) работ, направленных на повышение уровня обеспеченности их коммунальными услугами» на 2010-2013 годы Долгосрочная целевая программа "Снижение антропогенного воздействия на окружающую среду города Ярославля на 2012-2014 годы" Долгосрочная целевая программа «Международное муниципальное сотрудничество города Ярославля в 2012 - 2014 годах» Долгосрочная целевая программа «Обеспечение доступности дошкольного образования в городе Ярославле на 2011 – 2013 годы» Долгосрочная целевая программа «Газификация жилищного фонда в городе Ярославле на 2011-2013 годы»
Барнаул	отсутствует	отсутствуют	Долгосрочная целевая программа «Развитие физической культуры и массового спорта в г.Барнауле на 2010-2014 годы» Долгосрочная целевая программа «Комплексные меры по профилактике наркомании, токсикомании, алкоголизма, табакокурения и противодействию незаконному обороту наркотиков в г.Барнауле на 2010-2014гг.» Долгосрочная целевая программа «Молодежь Барнаула (2011-2015 гг.)» Долгосрочная целевая программа «Переход на ведение цифровых топографических планов на

			территорию городского округа – города Барнаула Алтайского края на 2010-2013 гг.» Долгосрочная целевая программа «Повышение безопасности жизнедеятельности населения и территории городского округа – города Барнаула Алтайского края на 2011-2015 гг.» Долгосрочная целевая программа «Развитие предпринимательства в городе Барнауле на 2011-2014 годы» Долгосрочная целевая программа «Развитие автоматизации процесса исполнения бюджета города Барнаула на 2011-2013 годы» Долгосрочная целевая программа «Развитие потребительского рынка города Барнаула на 2011-2015 годы» Долгосрочная целевая программа «Электронный Барнаул на 2011-2015 годы» Долгосрочная целевая программа «Капитальный ремонт административных зданий органов местного самоуправления города Барнаула на 2011-2013 годы» Долгосрочная целевая программа «Создание и ведение информационной системы обеспечения градостроительной деятельности городского округа – города Барнаула Алтайского края на 2012-2015 годы» Долгосрочная целевая программа «Улучшение жилищных условий молодых семей в городе Барнауле на 2011-2021 годы» Долгосрочная целевая программа «Газификация города Барнаула на 2012-2014 годы» Долгосрочная целевая программа «Стимулирование развития жилищного
--	--	--	--

			строительства в городе Барнауле на 2012 - 2015 годы» Долгосрочная целевая программа «Повышение инвестиционной привлекательности города Барнаула на 2012 - 2017 годы» Долгосрочная целевая программа «Развитие муниципальной службы города Барнаула» на 2012-2014 годы Долгосрочная целевая программа «Развитие туризма в городе Барнауле на 2012-2016 годы» Долгосрочная целевая программа «Повышение эффективности использования энергетических ресурсов в муниципальном бюджетном секторе города Барнаула на 2012-2014 годы» Долгосрочная целевая программа «Переселение граждан из аварийного жилищного фонда города Барнаула на 2013-2017 годы» Долгосрочная целевая программа «Развитие наружного освещения городского округа - города Барнаула Алтайского края «Светлый город» на 2013-2017 годы» Долгосрочная целевая программа «Модернизация и диспетчеризация лифтов города Барнаула на 2013-2017 годы» Долгосрочная целевая программа «Развитие культуры города Барнаула на 2013-2017 годы» Долгосрочная целевая программа «Капитальный ремонт жилищного фонда города Барнаула на 2013-2017 годы». Долгосрочная целевая программа «Содействие развитию гражданского общества в городе Барнауле на 2013-2017 годы».
--	--	--	---

			Долгосрочная целевая программа «Модернизация и технологическое развитие муниципальных унитарных предприятий, обеспечивающих исполнение органами местного самоуправления вопросов местного значения на 2013-2017 годы» «Модернизация и технологическое развитие муниципального унитарного предприятия «Горэлектротранс» города Барнаула на 2013-2017 годы» «Модернизация и технологическое развитие муниципального унитарного предприятия «Специализированная похоронная служба» города Барнаула на 2013-2017 годы» Долгосрочная целевая программа «Развитие образования города Барнаула на 2013-2017 годы» Долгосрочная целевая программа «Повышение безопасности дорожного движения в городе Барнауле на 2013-2017 годы»
Иркутск	Стать российским центром создания и продвижения новых эколого-ориентированных и гуманитарных технологий, продуктов и услуг, конвертируемых в пополняемые ресурсы развития экономики, социальной сферы и человеческого капитала города Иркутска.	1.максимально благоприятные социально-экономические и правовые условия для жителей города; 2. Привлечение представителей «креативного класса», инновационного бизнеса и инвестиционных институтов. 3.Создание системы открытых коммуникационных площадок для согласования интересов всех факторов городского развития. 4.Создание механизмов, стимулирующих генерацию, общественную и профессиональную оценку и реализацию проектных инициатив активных горожан. 5. Разработка и реализация эффективной системы мер по преобразованию потенциала города и его уникальных конкурентных преимуществ в ресурсы для развития экономики и социальной сферы	Развитие человеческого капитала 1. Социальная поддержка населения на 2013 - 2017 годы 2. Открытый город на 2013 - 2017 годы 3. Культура Иркутска на 2013 - 2017 годы 4. Иркутск - территория детства на 2013 - 2017 годы 5. Здоровое поколение на 2013 - 2017 годы Развитие гармоничной городской среды 1. Энергосбережение на 2010 - 2015 годы 2. Эко-логичный город на 2013 - 2017 годы

			3. Строительство социальных объектов на 2013 - 2017 годы 4. Сохранение объектов культуры на 2013 - 2017 годы 5. Системы жизнеобеспечения на период 2013 - 2017 гг 6. Развитие индивидуальной жилой застройки на 2013 - 2017 гг 7. Капитальный ремонт объектов жилья на 2013 - 2017 годы 8. Жилище на 2013 - 2017 годы 9. Дороги города Иркутска на 2013 - 2017 годы 10. Градостроительная политика на 2013 - 2017 годы 11. Безопасный город на 2013 - 2017 годы Развитие конкурентоспособной экономики 1. Стимулирование эконом активности на 2013 - 2017 годы Обеспечение эффективности управления 1. Повышение качества управления муниципальным имуществом на 2013 - 2017 годы 2. Повышение качества муниципального управления на 2013 - 2017 годы
Владивосток	Стремление при поддержке государства занять позиции одного из мировых интеллектуальных, предприимчивых и культурных городов-лидеров, способного не только производить бизнес, инновационные, научно-технические и культурные идеи,	приближение доходов населения к уровню выше «Новой Европы», Латинской Америки или до среднего по ЕС уровня к 2020 г.; увеличение рождаемости и заметного приближения в динамике роста средней продолжительности жизни к европейскому уровню; поворот в интеллектуальной миграции, прекращение «утечки мозгов» в европейскую часть России и за рубеж; укрепление каналов вертикальной мобильности в	Определены основные индикаторы и уровень их достижения

	но и воплощать их в России и странах АТР, обеспечивая высокий уровень и качество жизни жителей города, вызывая уважение в мире, экспортируя наукоемкую продукцию и услуги, притягивая к себе как людей, так и капиталы. Владивосток – это развивающийся город – морской и сухопутный порт, являющийся научным и промышленным центром, обслуживающим интересы региона, макрорегиона, России, АТР, стремящийся стать инновационным образовательным, медицинским, культурным, торговым, транспортно-логистическим, туристическим, управленческим и развлекательным центром мирового уровня.	обществе, возможность перемещения в различные слои и группы власти, бизнеса и общества талантливых людей; осязаемое (населением) снижение социальной дифференциации доходов во всех группах и между группами, обеспечение личной безопасности (сокращение преступности и охранников), гарантированная защита прав и свобод; устойчивость прав собственности, защищенность малых инвесторов; наличие широких возможностей самореализации, благоприятный морально-психологический климат во Владивостоке; формирование нового (предсказуемого) образа жизни для различных слоев населения Владивостока, включая интеграцию трудовых мигрантов.	
Хабаровск	Селитебный социально-политический центр российского Дальнего Востока. Данная миссия включает следующие направления: - место комфортного и безопасного проживания хабаровчан; - инновационное развитие социальной сферы; - торгово-транспортный логистический центр Дальнего Востока;	1. Обеспечение экономического роста промышленных предприятий, создание условий для привлечения инвестиций и внедрения инноваций, роста налогооблагаемой базы 2. Развитие малого и среднего предпринимательства 3. Обеспечение стабильного демографического роста населения города Хабаровска 4. Обеспечение комплексного развития города, развитие архитектуры и благоустройства, разработка архитектурного стиля города в целом и отдельно каждого округа 5. Улучшение жилищных условий населения 6. Развитие систем жизнеобеспечения, повышение их	«Энергосбережение и повышение энергоэффективности на территории Хабаровского муниципального района Хабаровского края на 2010-2015 годы»; «Развитие и поддержка малого и среднего предпринимательства в Хабаровском муниципальном районе на 2010-2013 годы»; «Жилье для молодых семей на 2011-2015 годы»; «Чистая вода» на 2012-2017 годы; «Реконструкция и технологическая модернизация тепловых сетей на 2012-2018 годы»; «Развитие физической культуры и массового спорта в Хабаровском

	- административно-политический центр России на Дальнем Востоке	экономической, энергетической и экологической эффективности и обеспечение энергобезопасности города 7. Обеспечение доступности качественных образовательных услуг с учетом развития инновационной экономики города 8. Формирование общего чувства гордости за любимый город, чувства патриотизма, укоренение жителей, создание комфортного ощущения проживания 9. Сохранение и развитие городской культуры, обеспечение роста культурного уровня населения, развитие творческого потенциала молодежи, формирование культурного образа города Хабаровска 10. Укрепление здоровья населения, достижение высокого качества проведения активного досуга, развитие массового спорта 11. Формирование безопасной городской среды для проживания, оздоровление окружающей природной среды, предупреждение (снижение) негативных последствий чрезвычайных ситуаций и пожаров на территории города 12. Совершенствование образовательного процесса 13. Повышение качества и доступности услуг здравоохранения 14. Повышение доступности и качества предоставления социальных услуг 15. Использование новейших информационных и телекоммуникационных технологий во всех сферах жизни города 16. Расширение и укрепление региональных, межрегиональных и международных связей города 17. Формирование положительного имиджа города Хабаровска как активно развивающегося административно-политического центра Дальнего Востока	муниципальном районе на 2012-2015 годы»; «Содействие развитию и поддержка социально-ориентированных некоммерческих организаций в Хабаровском муниципальном районе на 2012-2014 годы».
--	---	---	--

		18. Развитие сообщества свободных, равных и активных горожан, объединенных территорией местного сообщества, общностью традиций, интересов и других ценностей, формирование общественного согласия, создание системы партнерских отношений между институтами власти и местным сообществом 19. Совершенствование деятельности органов местного самоуправления для обеспечения достижения стратегических целей социально-экономического развития города 20. Развитие инфраструктуры города Хабаровска для успешной реализации функций административно-политического центра 21. Обоснование структуры и мощности транспортно-логистического центра общероссийского значения – Хабаровский мультимодальный транспортный узел 22. Создание условий для формирования транспортно-логистического центра общероссийского значения	
Набережные Челны	Обеспечение динамичного устойчивого развития города Набережные Челны в условиях растущей конкуренции с многопрофильной самоорганизующейся экономикой на основе инвестиционной, инновационной привлекательности, с высоким уровнем жизни населения, научно-производственным потенциалом, уровнем культуры	1. Повышение качества жизни населения - формирование городского заказа на подготовку специалистов с высшим образованием и квалифицированных рабочих для нужд экономики города, развитие малого и среднего бизнеса, равный доступ к труду мужчин, женщин, молодежи, людей с ограниченными возможностями; - охрана и укрепление здоровья горожан; - уменьшение социального неравенства; - создание образовательной системы обеспечивающей социальную мобильность населения и соответствующей требованиям рынка; - увеличение доли населения занимающегося физкультурой и спортом;	Информация о муниципальных целевых программах на официальном сайте не представлена

		- формирование системы профилактики правонарушений - укрепление общественного порядка и общественной безопасности; - обеспечение доступности и безопасности городского пассажирского транспорта; - обеспечение экологической безопасности	
Астрахань	Отсутствует	Стратегическая цель по группам клиентов: «Население» Достижение конкурентоспособности в развитии, привлечении и сохранении человеческого потенциала на территории муниципального образования «Город Астрахань». «Предприятия и организации» Создание условий для развития крупных, средних и малых предприятий, старт и расширение предпринимательской деятельности, а также укрепление механизмов сотрудничества администрации города и общественных организаций. «Власть» Укрепление позиций Астраханской области и России в Каспийском регионе. Позиционирование Астрахани как Каспийской столицы России. «Гости города» Увеличение потока гостей города, в т. ч. туристов за счет создания событий и обеспечения комфортной среды пребывания.	"О комплексной долгосрочной целевой программе "Создание условий для обеспечения благоприятного инвестиционного климата в Астраханской области на 2013-2017 годы" "О комплексной долгосрочной целевой программе "Социальная реабилитация детей с ограниченными возможностями "Право быть равным" на 2012-2014 годы" "О комплексной долгосрочной целевой программе "Развитие культуры села Астраханской области на 2013-2020 годы" "О комплексной долгосрочной целевой программе "Профилактика экстремизма и терроризма в Астраханской области на 2013-2017 годы" "О комплексной долгосрочной целевой программе "Противодействие коррупции в Астраханской области на 2013-2015 годы" "О комплексной долгосрочной целевой программе "Создание комплексной системы обращения с отходами в Астраханской области на 2011-2015 годы и перспективу до 2020 года" "О комплексной долгосрочной целевой программе "Молодежь Астраханской области" на 2013-2017 годы и внесении изменений в распоряжение правительства Астраханской

			области от 26.07.2012 № 332-ПР" "О комплексной долгосрочной целевой программе "Комплексные меры противодействия злоупотреблению наркотиками и их незаконному обороту в Астраханской области на 2013-2017 годы" "О комплексной долгосрочной целевой программе "Профилактика правонарушений и усиление борьбы с преступностью в Астраханской области на 2013-2017 годы" "О комплексной долгосрочной целевой программе "Внедрение спутниковых навигационных технологий с использованием системы ГЛОНАСС и других результатов космической деятельности в интересах социально-экономического и инновационного развития Астраханской области в 2012-2016 годах" "О комплексной долгосрочной целевой программе "Развитие дорожного хозяйства Астраханской области на 2012-2016 и на перспективу до 2020 года" "О комплексной долгосрочной целевой программе "Развитие малого и среднего предпринимательства в Астраханской области 2012-2016 годы" "О комплексной долгосрочной целевой программе "Развитие инфраструктуры сети дошкольных образовательных учреждений астраханской области на 2012-2016 годы и на перспективу до 2028 года" "О комплексной долгосрочной целевой программе "Государственная поддержка
--	--	--	--

			социально ориентированных некоммерческих организаций Астраханской области на 2012-2016 годы" "О комплексной долгосрочной целевой программе "Социальная защита населения Астраханской области на 2012-2016 годы" "О комплексной долгосрочной целевой программе "Дети Астраханской области" на 2013-2017 годы" "О комплексной долгосрочной целевой программе "Государственная поддержка Казачьих обществ на территории Астраханской области в 2013-2017 годах" "О комплексной долгосрочной целевой программе "Повышение безопасности дорожного движения в Астраханской области на 2013-2017 годы" и внесении изменений в распоряжение правительства Астраханской области 10.08.2012 № 376-ПР" "О комплексной долгосрочной целевой программе "Градостроительное планирование развития территорий и поселений Астраханской области на 2013-2017 годы" "О комплексной долгосрочной целевой программе "Развитие водохозяйственного комплекса Астраханской области в 2012-2020 годах" "О комплексной долгосрочной целевой программе "Социальная защита населения Астраханской области на 2012-2016 годы"
Липецк	город многоотраслевой, сбалансированной экономики и	Главная стратегическая цель - устойчивый рост качества жизни населения	«Адресная инвестиционная программа города Липецка на 2013-2015 годы»

	комфортной среды проживания	Главная цель реализуется через достижение стратегических <i>подцелей</i>. 1. Содействие развитию эффективного инновационного производства, комплекса сферы услуг на основе развития рыночных институтов и малого бизнеса; 2. Формирование благоприятной социальной среды, обеспечивающей всестороннее развитие личности на основе образования, культуры, здорового образа жизни; 3. Улучшение городской среды путем устойчивого функционирования и развития инфраструктуры и систем жизнеобеспечения города, реализации современной политики в градостроительстве и благоустройстве; 4. Улучшение экологической обстановки в городе.	«Охрана окружающей среды города Липецка на 2013-2015 годы» «Липецк – наш общий дом» (2013-2015 годы) Организация и проведение горордских праздничных мероприятий (2013 – 2015гг) Организация отдыха, оздоровление детей и подростков (2013 – 2015 гг) Развитие физической культуры и спорта Развитие и поддержка малого и среднего предпринимательства Об осуществлении мероприятий гражданской обороны, обеспечение пожарной безопасности и защите населения и территории города Липецка от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера на период 2013 -2015 гг Молодеж города Липецка Переселение граждан из аварийного (непригодного для проживания) жилищного фонда Капитальный ремонт многоквартирных домов Липецкие скверы (11-13) Совершенствование дошкольного образования в городе Липецке Повышение энергоэффективности и энергоснабжения наружного освещения города Липецка (13-15) Доступная среда Формирование фонда муниципального жилья для обеспечения жильем граждан, вставших на учет нуждающихся в улучшении жилищных условий до 01.03.2005, и малоимущих граждан на 2013 – 2015 годы
--	-----------------------------	--	--

Новосибирск

Показатели	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Численность населения	1397000	1390900	1390500	1397191	1473754	1473700	1498921	1523801	1547910	1567087	1584138
Инвестиции в основной капитал за счет средств муниципального бюджета (тыс. руб.)	1833	3331,9	5694020,6	2930275,6	2755724,1	2954015,9	3648479,9	5288045,4	3905615,2	1862265,2	1092657
Инвестиции в основной капитал за счет средств муниципального бюджета (тыс. руб.) на душу населения	0,0013	0,0023	4,0949	2,097262006	1,869867088	2,004489313	2,434070842	3,470299206	2,52315393	1,18836108	0,68974862
Доходы местного бюджета, фактически исполненные (всего) тыс. руб.,	16984145	26786232	29358332	26090272	29233901	33925472	36263433	39497593	37982245	34408399	34751148
Доходы местного бюджета, фактически исполненные (всего) тыс. руб., на душу населения	12,157	19,25820116	21,11350737	18,67337537	19,83635057	23,02060935	24,19302485	25,9204404	24,53776059	21,95691688	21,93694489
Расходы местного бюджета фактически использованные (тыс. руб.),	16112095,00	25542879,00	31703705,00	27856034,00	30852399,00	36869733,00	37168909,00	42142888,00	39349041,00	36453338,00	35550505,00
Расходы местного бюджета фактически использованные (тыс. руб.), на душу населения	11,533	18,3642814	22,80021935	19,93716965	20,93456506	25,01847934	24,79711005	27,65642495	25,42075508	23,26184698	22,4415455
Оборот розничной торговли %	30625,5	43500,4	54234,60	72743,9	87831,4	115530,70	146818,90	162333,10	174047,40	176277,60	278365,3
Объем отгруженных товаров собственного производства	114903,7	121241,4	153207,8	151527,5	174133	185070,2	185097,9	202276,4	217738,4	227372,6	245007

Объем отгруженных товаров собственного производства на душу населения	0,08225 0322	0,0871675 89	0,110181 805	0,108451 529	0,118156 083	0,125582 004	0,123487 429	0,132744 63	0,14066 6059	0,145092 519	0,1546 62662
Ввод в действие жилых домов на территории муниципального образования (кВ, м, общей площади),	828981	918402	102672 2	815190	1017038	1029844	1114784	1179612	146142 8	1737971	15278 81
Ввод в действие жилых домов на территории муниципального образования (кВ, м, общей площади), на душу населения	0,59340 0859	0,6602933 35	0,738383 315	0,583449 221	0,690100 247	0,698815 227	0,743724 319	0,774124 705	0,94412 9827	1,109045 637	0,9644 87311
Уровень среднемесячной зарплаты	9121	12017	19389,9	21235,2	23385,6	25908,5	29547,7	33039,2	35573, 7	37108,5	39300 ,5
Уровень среднемесячной зарплаты в РФ	10634	13593	17290	18638	20952	23369	26629	29792	32495	34030	36746
Уровень среднемесячной зарплаты на душу населения	0,00761 2026	0,0097728 09	0,012434 376	0,013339 622	0,014216 755	0,015857 366	0,017765 446	0,019551 109	0,02099 2823	0,021715 45	0,0231 96211
Уровень среднемесячной зарплаты в общероссийских показателях	85,7720 5191	88,405797 1	112,1451 706	113,9349 716	111,6151 203	110,8669 605	110,9606 069	110,8995 704	109,474 3807	109,0464 296	106,95 17771
Количество, Рестораны, кафе, бары ед.,	529	595	661	673	704	741	740	747	778	793	822
Количество, Рестораны, кафе, бары ед., на душу населения	0,00037 8669	0,000427 781	0,00047 5369	0,000481 681	0,000477 69	0,000502 82	0,000493 688	0,000490 22	0,0005 02613	0,000506 034	0,000 51889 4
Спортивные сооружения всего (ед.)	1190	1212	1255	1274	1284	1325	1325	1346	1561	1569	1578
Спортивные сооружения всего (ед.) на душу населения	0,00085 1825	0,000871 378	0,00090 2553	0,000911 83	0,000871 24	0,000899 1	0,000883 969	0,000883 32	0,0010 08457	0,001001 221	0,000 99612 5
Число организаций культурно-досугового типа (ед.),	136	27	32	32	32	28	28	29	32	31	22

Число добровольных формирований населения по охране общественного порядка (ед.),		11	12	12	9	49	47	123	28	31	39
Число мест в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми (место)	42233	36067	38865	40318	40587	42416	45112	51855	57114	61908	64302
Число общеобразовательных организаций на начало учебного года	221	236	226	226	218	218	221	220	233	233	231
Численность обучающихся общеобразовательных организаций с учетом обособленных подразделений (филиалов) (чел.),	42233	42789	48176	50610	52464	55872	60673	65958	72497	81235	83823
Общая протяженность улиц, проездов, набережных на конец года (км)	1365,5	1395,6	1399,34	1401,2	1401,8	1425,6	1426	1425,6	1425,6	3297,4	3297,4
Общая протяженность улиц, проездов, набережных на конец года (км) на душу населения	0,00097 7452	0,0010033 79	0,001006 357	0,001002 869	0,000951 176	0,000967 361	0,000951 351	0,000935 555	0,00092 0984	0,002104 159	0,0020 81511
Общее протяжение освещенных частей улиц, проездов, набережных на конец года (км)	1190	1194	1228,85	1247,6	1247,6	1198,2	1225,8	1246,7	1284,1	1366,1	1366,1
Общее протяжение освещенных частей улиц, проездов, набережных на конец года (км) на душу населения	0,00085 1825	0,000858 437	0,00088 3747	0,000892 934	0,000846 55	0,000813 06	0,000817 788	0,000818 15	0,0008 2957	0,000871 745	0,000 86236 2

Общая площадь жилых помещений, тыс, кв,м на одного жителя	20,65	21,05	21,46	22,10	21,64	21,89	22,13	22,52	23,14	23,98	23,98
Число проживающих в ветхих жилых домах, человек	23900	23700	22600	20200	20400	19700	19700	19700	19700	19700	25287
Число проживающих в ветхих жилых домах, человек в общей численности	1,71080 8876	1,7039327 05	1,625314 635	1,445757 953	1,384220 162	1,336771 392	1,314278 738	1,292819 732	1,27268 3812	1,257109 529	1,5962 62447
Доля освященных улиц (%)	87,15	85,55	87,82	89,04	89,00	84,05	85,96	87,45	90,07	41,43	41,43
Доля проживающих в ветхих домах в общей численности населения	1,71080 8876	1,7039327 05	1,625314 635	1,445757 953	1,384220 162	1,336771 392	1,314278 738	1,292819 732	1,27268 3812	1,257109 529	1,5962 62447

Екатеринбург

Показатели	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Численность населения	1308400	1315100	1323000	1332264	1349772	135010 0	1377738	1396074	1412346	1428042	1444439
Инвестиции в основной капитал за счет средств муниципального бюджета (тыс. руб.)		4772271	5594998	2344684,5	5374420	725322 4	5206816	7096839	5233096	4030161	3234310
Инвестиции в основной капитал за счет средств муниципального бюджета (тыс. руб.) на душу населения		3,628827 466	4,229023 432	1,7599248 35	3,981724 321	5,37236 0566	3,7792497 56	5,0834260 93	3,7052506 96	2,8221585 92	2,239146132
Доходы местного бюджета, фактически исполненные (всего) тыс. руб.,	15004605	1961552 4	2649931 7	22709363	2468321 6	308721 98	32686560	35922624	31994505	32063648	34492294
Доходы местного бюджета, фактически исполненные (всего) тыс. руб., на душу населения	11,46790 355	14,91561 402	20,02971 807	17,045692 9	18,28695 217	22,8666 0099	23,724801 09	25,731174 71	22,653446 82	22,452874 64	23,87937047
Расходы местного бюджета фактически использованные (тыс. руб.),	13391067	2128748 1	2489582 8	25501349	2427342 2	305075 31	32191104	36800224	33512766	32745848	34058048
Расходы местного бюджета фактически использованные (тыс. руб.), на душу населения	10,23468 893	16,18696 753	18,81770 824	19,141363 12	17,98334 98	22,5964 973	23,365185 54	26,359794 68	23,728439 07	22,930591 68	23,57873749
Оборот розничной торговли %	154814,7	200228,8	268484,1	76433,8	91577,4	129064, 9	160219,00	191062,30	203751,20	211796,40	437300
Объем отгруженных товаров собственного производства	14090000 0	1507000 00	1233000 00	154700000	1871000 00	198200 000	227100000	237800000	664219774 ,6	699367145 ,9	789500658,8
Объем отгруженных товаров собственного производства на душу населения	107,68	114,59	93,20	116,12	138,62	146,80	164,84	170,33	470,30	489,74	546,58

Ввод в действие жилых домов на территории муниципального образования (кВ, м, общей площади),	900	955021	816532	1026844	1050169	107519 9	896104	1041262	1196944	1022470	963000
Ввод в действие жилых домов на территории муниципального образования (кВ, м, общей площади), на душу населения	0,000687 863	0,726196 487	0,617182 162	0,7707511 42	0,778034 364	0,79638 4712	0,6504168 43	0,7458501 48	0,8474863 81	0,7159943 48	0,666694821
Уровень среднемесячной зарплаты	11256	14026,2	18331,8	23216,6	26109,9	29586,4	33498,8	37266,6	40224,8	41477,7	45775
Уровень среднемесячной зарплаты в РФ	10634	13593	17290	18638	20952	23369	26629	29792	32495	34030	36746
Уровень среднемесячной зарплаты на душу населения	0,008602 874	0,010665 501	0,013856 236	0,0174264 26	0,019343 934	0,02191 4229	0,0243143 47	0,0266938 57	0,0284808 4	0,0290451 54	0,031690504
Уровень среднемесячной зарплаты в общероссийских показателях	105,8491 631	103,1869 345	106,0254 482	124,56594 06	124,6176 976	126,605 3318	125,79818 99	125,08928 57	123,78765 96	121,88568 91	124,5713819
Количество, Рестораны, кафе, бары ед.,		376	512	530	574	607	663	745	795	808	812
Количество, Рестораны, кафе, бары ед., на душу населения		0,000285 91	0,000386 999	0,0003978 19	0,000425 257	0,00044 9596	0,0004812 24	0,0005336 39	0,0005628 93	0,0005658 1	0,000562156
Спортивные сооружения всего (ед.)	1722	1728	1750	1773	1794	1816	1847	1916	1940	1945	1957
Спортивные сооружения всего (ед.) на душу населения	0,001316 111	0,001313 969	0,001322 751	0,0013308 17	0,001329 113	0,00134 5086	0,0013406 03	0,0013724 2	0,0013736 01	0,0013620 05	0,001354851
Число организаций культурно-досугового типа (ед.),	18	18	18	18	18	17	15	21	17	17	16
Число добровольных формирований населения по охране общественного порядка (ед.),	117	127	141	141	123	95	78	100	109	6	7

Число мест в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми (место)		36091	38356	39887	42358	46190	49257	57016	64817	73732	76864
Число общеобразовательных организаций на начало учебного года		214	203	165	164	164	195	195	191	195	198
Численность обучающихся общеобразовательных организаций с учетом обособленных подразделений (филиалов) (чел.),		214	203	165	164	164	195	195	191	195	198
Общая протяженность улиц, проездов, набережных на конец года (км)		1312	1315,9	1315,9	1326	1347,38	721			1445,5	1457
Общая протяженность улиц, проездов, набережных на конец года (км) на душу населения		0,000997 643	0,000994 633	0,0009877 17	0,000982 388	0,00099 7985	0,0005233 22	0	0	0,0010122 25	0,001008696
Общее протяжение освещенных частей улиц, проездов, набережных на конец года (км)		832	836,6	836,6	842	846,4	678,7			892,5	886
Общее протяжение освещенных частей улиц, проездов, набережных на конец года (км) на душу населения		0,000632 652	0,000632 351	0,0006279 54	0,000623 809	0,00062 6917	0,0004926 19	0	0	0,0006249 82	0,000613387
Общая площадь жилых помещений, тыс. кв,м на одного жителя		28831	29900	30547,1	31570	32357,7	33242	34067,8	34996,8	36014,7	36593

Общая площадь жилых помещений, тыс, кв,м на одного жителя		0,021923 048	0,022600 151	0,0229287 14	0,023389 135	0,02396 6891	0,0241279 55	0,0244025 75	0,0247791 97	0,0252196 36	0,025333711
Число проживающих в ветхих жилых домах, человек		25352	20093	26377	25946	24735	23531	23070	23139	21819	20584
Число проживающих в ветхих жилых домах, человек в общей численности		1,927762 147	1,518745 276	1,9798628 5	1,922250 573	1,83208 6512	1,7079444 71	1,6524912	1,6383379 14	1,5278962 38	1,425051525
Доля освященных улиц (%)		63,41	63,58	63,58	63,50	62,82	94,13	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	61,74	60,81

Казань

Показатели	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Численность населения	1112700	1116000	1120238	1130717	1143535	1145242	1161308	1190850	1205651	1216965	1231878
Инвестиции в основной капитал за счет средств муниципального бюджета (тыс, руб,)	229887	148515	1159736	2990032	725732	139076	135824	662887	114099	575537	204916
Инвестиции в основной капитал за счет средств муниципального бюджета (тыс, руб,) на душу населения	0,206602858	0,133077957	1,035258579	2,644368131	0,63463908	0,121438089	0,116957775	0,556650292	0,094636839	0,472928145	0,166344394
Доходы местного бюджета, фактически исполненные (всего) тыс, руб,,	12472057	14239877	13862886	13862886	16807074	43544844	24468295	21844814	21659306	22121084	22405731
Доходы местного бюджета, фактически исполненные (всего) тыс, руб,, на душу населения	11,20882268	12,75974642	12,37494711	12,26026141	14,69747231	38,02239527	21,06959997	18,34388378	17,96482232	18,17725571	18,18827108
Расходы местного бюджета фактически использованные (тыс, руб,),	12777739	15648808	18360752	18795581	25664204	61878242	23787898	23552034	22050983	21999375	21824633
Расходы местного бюджета фактически использованные (тыс, руб,), на душу населения	11,48354363	14,02222939	16,39004569	16,62271019	22,44286707	54,03071316	20,48371147	19,77749843	18,28968997	18,07724544	17,71655391
Оборот розничной торговли	121769,2	157088,5	60087,7	58467,2	70231,8	134587,3	154994	155715,3	16970000,00	166527581,9	183794932,1
Оборот розничной торговли на душу населения											
Объем отгруженных товаров собственного производства	78437,7	103767,4	127212,8	139938,8	164464,6	200660,8	463661203.6	557446630.6	614683403.6	18688866	19664848
Объем отгруженных товаров собственного производства на душу населения					200661,20	2224883,10	248525,80	252136,40	287846,70		

Ввод в действие жилых домов на территории муниципального образования (кВ, м, общей площади),	729590	742253	901665	723418	771803	942686	1000008	809911	800994	762039	740069
Ввод в действие жилых домов на территории муниципального образования (кВ, м, общей площади), на душу населения	0,655693358	0,665101254	0,804886997	0,639786967	0,674927309	0,823132578	0,861104892	0,680111685	0,664366388	0,626179882	0,600764848
Уровень среднемесячной зарплаты	9831,7	12570,1	15992,6	17207	21901	25373	29559	32819	34741	37836	38635
Уровень среднемесячной зарплаты в РФ	10634	13593	17290	18638	20952	23369	26629	29792	32495	34030	36746
Уровень среднемесячной зарплаты на душу населения	0,009556934	0,012180108	0,01543422	0,016483346	0,018322133	0,020405294	0,022930179	0,025017425	0,026952244	0,027963006	0,029829253
Уровень среднемесячной зарплаты в общероссийских показателях	92,45533195	92,47480321	92,4962406	92,32213757	104,5294005	108,5754632	111,0030418	110,1604458	106,9118326	111,1842492	105,1406956
Количество, Рестораны, кафе, бары ед.,	468	545	872	664	683	664	686	764	821	821	935
Количество, Рестораны, кафе, бары ед., на душу населения	0,000420599	0,000488351	0,000778406	0,000587238	0,000597271	0,00057979	0,000590713	0,000641559	0,00068096	0,000674629	0,000759004
Спортивные сооружения всего (ед.)	1364	1390	1409		1572	1645	1801	1851	1895	1966	2027
Спортивные сооружения всего (ед.) на душу населения	0,001225847	0,00124552	0,001257768	0	0,001374685	0,001436378	0,001550838	0,001554352	0,001571765	0,001615494	0,001645455
Число организаций культурно-досугового типа (ед.),	80	20	20	18	17	15	16	75	17	15	
Число добровольных формирований населения по охране общественного порядка (ед.),		46	104	104	84	68	25	31	20	275	364

Число мест в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми (место)	37044	36880	46473	38353	38950	44757	45370	45437	50855	53992	57053
Число общеобразовательных организаций на начало учебного года	199	190	188	188	186	185	185	183	189	188	187
Численность обучающихся общеобразовательных организаций с учетом обособленных подразделений (филиалов) (чел.),	105012	100790	99811	100772	101111	103300	104217	105025	109300	113012	118386
Общая протяженность улиц, проездов, набережных на конец года (км)	29416.5										
Общая протяженность улиц, проездов, набережных на конец года (км) на душу населения											
Общее протяжение освещенных частей улиц, проездов, набережных на конец года (км)	1749	1749	1682	1682	1682	1687	1687	1688	1688	1715	1745
Общее протяжение освещенных частей улиц, проездов, набережных на конец года (км) на душу населения	0,001571852	0,001567204	0,001501467	0,001487552	0,001470878	0,001473051	0,001452672	0,001417475	0,001400073	0,001409243	0,001416536
Общая площадь жилых помещений, тыс, кв,м			24778	25009,7	26042,1	26894,6	27792,7	28520,7	29247,8	29969,6	30678
Общая площадь жилых помещений, тыс, кв,м на одного	21	22,4	0,022118514	0,022118443	0,02277333	0,02348377	0,023932238	0,023949868	0,024258927	0,024626509	0,02490344

жителя											
Число проживающих в ветхих жилых домах, человек			7934	25770	2737	2778	20800	20700	15140	15140	16049
Число проживающих в ветхих жилых домах, человек в общей численности			0,007082424	0,022790849	0,002393 455	0,002425 688	0,017910838	0,017382 542	0,012557 531	0,012440 785	0,013028 076

ОМСК

Показатели	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Численность населения	1138800	1134700	1131100	1129120	1154116	1154121	1156583	1160670	1166092	1173854	1178077
Инвестиции в основной капитал за счет средств муниципального бюджета (тыс, руб,)	1490483,4	1221486	1826362	576136	328021	464990	481862	545848	657737	1145925	840724
Инвестиции в основной капитал за счет средств муниципального бюджета (тыс, руб,) на душу населения	1,308819283	1,076483652	1,614677747	0,510252232	0,284218397	0,402895364	0,416625525	0,470286989	0,564052408	0,976207433	0,071364041
Доходы местного бюджета, фактически исполненные (всего) тыс, руб,,	9289269	13016166	14111687	13816848	13496609	14877399	13981458	13857444	17032410	15439663	16656967
Доходы местного бюджета, фактически исполненные (всего) тыс, руб,, на душу населения	8,157067966	11,47101965	12,47607373	12,23682868	11,69432622	12,89067524	12,08859027	11,93917651	14,60640327	13,15296706	1,413910489
Расходы местного бюджета фактически использованные (тыс, руб,),	10002398	13217025	13866757	14373741	13546968	14819040	14142225	14381648	17619612	16236330	17454804
Расходы местного бюджета фактически использованные (тыс, руб,), на душу населения	8,78327889	11,64803472	12,25953231	12,73003844	11,73796048	12,84010949	12,22759197	12,39081565	15,10996731	13,83164346	1,481634109
Оборот розничной торговли	92491,6	118482,4	30883,1	41082,8	57217,7	79484,5	85962,1	102022,80	107130,4		
Оборот розничной торговли на душу населения	0,081218476	0,104417379	0,027303598	0,036384795	0,049577079	0,068870162	0,074324195	0,08789992	0,09187131		
Объем отгруженных товаров собственного производства	252538,9	293520,2	333359,5	396776,8	510734,3	587099,9	601058,3	672318	674094,6		
Объем отгруженных товаров собственного производства на душу населения	0,22	0,26	0,29	0,35	0,44	0,51	0,52	0,58	0,58		

Ввод в действие жилых домов на территории муниципального образования (кВ, м, общей площади),	723380	802620	696748	368678	350244	39105 7	471928	568167	640334	576487	621546
Ввод в действие жилых домов на территории муниципального образования (кВ, м, общей площади), на душу населения	0,63521250 4	0,707341147	0,6159915 13	0,3265179 96	0,3034738 28	0,33883 5356	0,40803643 1	0,4895164	0,5491281 99	0,491106 219	0,0527593 29
Уровень среднемесячной зарплаты			10812,4	13203,5	17194,6	19317, 1	21900	25015	28064	29619,3	31077,4
Уровень среднемесячной зарплаты в РФ	10634	13593	17290	18638	20952	23369	26629	29792	32495	34030	36746
Уровень среднемесячной зарплаты на душу населения			0,0095591 9	0,0116936 2	0,0148985 02	0,01673 75	0,01893508 7	0,0215522 07	0,0240667 12	0,025232 525	0,0026379 75
Уровень среднемесячной зарплаты в общероссийских показателях			62,535569 69	70,841828 52	82,066628 48	82,6612 1785	82,2411656 5	83,965494 09	86,364056 01	87,03878 93	84,573559 03
Количество, Рестораны, кафе, бары ед.,	366	373	398	353	358	376	431	437	475	494	
Количество, Рестораны, кафе, бары ед., на душу населения	0,00032139 1	0,000328721	0,0003518 7	0,0003126 33	0,0003101 94	0,00032 5789	0,00037264 9	0,0003765 07	0,0004073 44	0,000420 836	
Спортивные сооружения всего (ед.,)	1865	1919	1981	1988	1994	1998	2008	2016	2025	2038	2060
Спортивные сооружения всего (ед.,) на душу населения	0,00163768 9	0,001691196	0,0017513 92	0,0017606 63	0,0017277 29	0,00173 1188	0,00173614 9	0,0017369 28	0,0017365 7	0,001736 161	0,0001748 61
Число организаций культурно-досугового типа (ед.,)	88	22	22	24	25	24	23	24	24	20	19
Число добровольных формирований населения по охране общественного порядка (ед.,)											

Число мест в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми (место)	27333	27304	28862	29870	30040	31060	38877	42828	44346	49982	52039
Число мест в дошкольных образовательных организациях, на душу населения	0,024001581	0,024062748	0,025516754	0,02645423	0,02602858	0,02691226	0,033613671	0,03689938	0,038029589	0,042579401	0,00441728
Число общеобразовательных организаций на начало учебного года	196	190	189	179	179	180	181	179	184	182	182
Численность обучающихся общеобразовательных организаций с учетом обособленных подразделений (филиалов) (чел.),	106300	100857	100287	98400	98687	100827	102360	103667	108926	111710	116806
Заполняемость общеобразовательных организаций	542,3469388	530,8263158	530,6190476	549,7206704	551,3240223	560,15	565,5248619	579,1452514	591,9891304	613,7912088	641,7912088
Общая протяженность улиц, проездов, набережных на конец года (км)	1485	1485	1486	1905,8	1910	1910	1910	1910	1910	1910	1910
Общая протяженность улиц, проездов, набережных на конец года (км) на душу населения	0,001304004	0,001308716	0,001313765	0,001687863	0,001654946	0,001654939	0,001651416	0,001645601	0,00163795	0,001627119	0,000162128
Общее протяжение освещенных частей улиц, проездов, набережных на конец года (км)	887	894	993	993	991	915	915	915	915	915	915

Общее протяжение освещенных частей улиц, проездов, набережных на конец года (км) на душу населения	0,00077889	0,000787873	0,000877906	0,000879446	0,000858666	0,000792811	0,000791124	0,000788338	0,000784672	0,000779484	7,76689E-05
Общая площадь жилых помещений, тыс, кв,м	23996,9	24566,1	25086,5	25281,9	25705,4	26134,7	26115,6	26729	27266,3	27872,4	
Общая площадь жилых помещений, тыс, кв,м на одного жителя	0,021072093	0,021649863	0,022178852	0,0223908	0,022272804	0,022644679	0,022579962	0,02302894	0,023382632	0,02374435	
Число проживающих в ветхих жилых домах, человек	8700	8300	7700	6700	6700	6750	6660	6518	6333	6173	
Число проживающих в ветхих жилых домах, человек в общей численности	0,76	0,73	0,68	0,59	0,58	0,58	0,58	0,56	0,54	0,53	
Доля освященных улиц (%)	59,73	60,20	66,82	52,10	51,88	47,91	47,91	47,91	47,91	47,91	

Пермь

Показатели	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Численность населения	993300	990200	987234	985794	991162	991982	1000067	1013887	1026447	1036459	1041876
Инвестиции в основной капитал за счет средств муниципального бюджета (тыс, руб.)	566718	692149	1011585	439414,5	397389	1313708,9	1167095	1481621	2168332	1630486,54	2343269
Инвестиции в основной капитал за счет средств муниципального бюджета (тыс, руб.) на душу населения	0,570540622	0,698999192	1,024665885	0,445746779	0,400932441	1,324327357	1,16701681	1,461327544	2,112463673	1,57313173	2,249086264
Доходы местного бюджета, фактически исполненные (всего) тыс, руб.,	10408187	14452700	18967052	21915462	20615104	22162570	22276505	23470142,2	23729767,9	22275701,7	24341538,1
Доходы местного бюджета, фактически исполненные (всего) тыс, руб., на душу населения	10,47839223	14,59573823	19,21231643	22,23127956	20,7989249	22,3417058	22,27501257	23,14867653	23,11835672	21,49212048	23,36318151
Расходы местного бюджета фактически использованные (тыс, руб.),	10945750	13959602	20065075	19998866	21462343	21903318	21834567	24570373,8	24049192,5	22644368,8	23903816,2

Расходы местного бюджета фактически использованные (тыс, руб.), на душу населения	11,01958 119	14,09776 005	20,3245 3805	20,2870 6403	21,65371 856	22,080 35831	21,8331 0418	24,23383848	23,42955116	21,84781916	22,94305292
Оборот розничной торговли %	133343,9	32679,9	49773,2	42276,6	49157,2	54319, 1	67965,9	81157,7	84457,2	93434,6	95232
Оборот розничной торговли на душу населения	0,1342433 3	0,0330033 33	0,050416 821	0,042885 836	0,0495955 25	0,0547 58151	0,067961 347	0,0800461	0,082281111	0,090147898	0,091404351
Объем отгруженных товаров собственного производства	223529,9	267320,5	299983, 1	317061, 4	386826,4	45659 1,4	502822, 8	534829,4	563090,2	599448,8	531431,1
Объем отгруженных товаров собственного производства на душу населения	0,225037 652	0,269966 168	0,30386 2205	0,32163 0483	0,390275 656	0,4602 81941	0,50278 9113	0,527503953	0,548581856	0,578362289	0,510071352
Ввод в действие жилых домов на территории муниципального образования (кВ, м, общей площади),	426075	504516	428748	290559	364221	40840 8	462396	522426	582503	565472	548154
Ввод в действие жилых домов на территории муниципального образования (кВ, м, общей площади), на душу населения	0,428948 958	0,509509 19	0,43429 2174	0,29474 6164	0,367468 688	0,4117 09083	0,46236 5022	0,515270439	0,567494474	0,545580674	0,526122111

Уровень среднемесячной зарплаты	12467,7	15579,6	19159,4	19967,5	22678,8	25503, 9	29253,5	32801,1	33156,5	36026,7	36756,3
Уровень среднемесячной зарплаты в РФ	10634	13593	17290	18638	20952	23369	26629	29792	32495	34030	36746
Уровень среднемесячной зарплаты на душу населения	0,012551 797	0,015733 791	0,01940 7152	0,02025 5246	0,022881 022	0,0257 10043	0,02925 154	0,03235183	0,032302204	0,034759407	0,035278958
Уровень среднемесячной зарплаты в общероссийских показателях	117,2437 465	114,6148 753	110,812 0301	107,133 2761	108,2416 953	109,13 5607	109,855 7963	110,1003625	102,0356978	105,8674699	100,0280303
Количество, Рестораны, кафе, бары ед.,	341	394	422	437	457	471	496	726	845	839	851
Количество, Рестораны, кафе, бары ед., на душу населения	0,000343 3	0,000397 899	0,00042 7457	0,00044 3297	0,000461 075	0,0004 74807	0,00049 5967	0,000716056	0,000823228	0,000809487	0,000816796
Спортивные сооружения всего (ед.)	1027	1309	1080	1147	1150	1150	1150	1168	1212	1408	1370
Спортивные сооружения всего (ед.) на душу населения	0,001033 927	0,001321 955	0,00109 3966	0,00116 3529	0,001160 254	0,0011 59295	0,00114 9923	0,001152002	0,001180772	0,001358471	0,001314936
Число организаций культурно- досугового типа (ед.),	58	18	20	22	17	16	17	18	18	18	12

Число добровольных формирований населения по охране общественного порядка (ед.),	81	59	62	69	50	65	19	7		6	6
Число мест в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми (место)	32856	33159	35283	35374	35095	34911	44446	45425	50175	55084	57580
Число общеобразовательных организаций на начало учебного года (ед.)	164	155	158	151	143	141	140	139	145	145	143
Численность обучающихся в общеобразовательных организациях с учетом обособленных подразделений (человек)	90441	87065	87792	89789	92695	95097	96777	98713	104247	107467	111660
Заполняемость общеобразовательных организаций	551,4695122	561,7096774	555,6455696	594,6291391	648,2167832	674,4468085	691,2642857	710,1654676	718,9448276	741,1517241	780,8391608

Общая протяженность улиц, проездов, набережных на конец года (км)	1173,35	1173,35	1147	1173,8	1180	1180	1189,7	2192,5	2193,1	2193,9	2192,6
Общая протяженность улиц, проездов, набережных на конец года (км) на душу населения	0,001181 264	0,001184 963	0,00116 1832	0,00119 0715	0,001190 522	0,0011 89538	0,00118 962	0,00216247	0,002136594	0,002116726	0,002104473
Общее протяжение освещенных частей улиц, проездов, набережных на конец года (км)	734	748,2	853	854	933,1	1151	860	860	1253,7	1314,4	1350,8
Общее протяжение освещенных частей улиц, проездов, набережных на конец года (км) на душу населения	0,000738 951	0,000755 605	0,00086 403	0,00086 6307	0,000941 42	0,0011 60303	0,00085 9942	0,000848221	0,001221398	0,001268164	0,001296507
Общая площадь жилых помещений, тыс, кв,м	19965,3	20328,4	20774	20941	21108	21595	20052	23778	23179	23787,2	24355,5
Общая площадь жилых помещений, тыс, кв,м на одного жителя	0,0200999 7	0,020529 59	0,02104 263	0,02124 2775	0,021296 216	0,0217 69548	0,02005 0657	0,023452318	0,02258178	0,02295045	0,023376582
Число проживающих в ветхих жилых домах, человек		18408	13730	23300	15047	17126	15991	14572	12336	10190	5927

Число проживающих в ветхих жилых домах, человек в общей численности		1,859018 38	1,39075 437	2,36357 6974	1,518117 119	1,7264 42617	1,59899 2867	1,437241034	1,201815583	0,983155147	0,568877678
Доля освященных улиц (%)	62,55592 96	63,76613 969	74,3679 163	72,7551 542	79,07627 119	97,542 37288	72,2871 3121	39,22462942	57,16565592	59,911573	61,6072243

Ростов-на-Дону

Показатели	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Численность населения	1054800	1051600	1048700	1048991	1089261	1091544	1096448	1103733	1109835	1114806	1119875
Темп роста		- 0,303 3750 47	- 0,27577 0255	0,0277486 41	3,8389271 21	0,209591641	0,449271857	0,664418194	0,552851097	0,447904418	0,4546 97947
Инвестиции в основной капитал за счет средств муниципального бюджета (тыс, руб,)	584841 .3	1204 316	21884 09	2888147	3118004	1532534	1422075	2654724	2874080	2149859	19931 88
Инвестиции в основной капитал за счет средств муниципального бюджета (тыс, руб,) на душу населения											
Доходы местного бюджета, фактически исполненные (всего) тыс, руб,,	870194 3	1294 5134	18204 657	1967654 1	2305604 2	25445135	26054438	25896678	29147583	32878886	31996 054
Доходы местного бюджета, фактически исполненные (всего) тыс, руб,, на душу населения											
Расходы местного бюджета фактически использованные (тыс, руб,),	863412 2	1218 3050	17570 781	2091200 3	2424909 0	24559680	25568339	26675668	30017050	32550383	31101 255
Расходы местного бюджета фактически использованные (тыс, руб,), на душу населения											
Оборот розничной торговли	124589, 9	4565 0,8	54334, 9	56947,9	67459,8	75905,1	95259,8	101183,80	111356,7	113897,4	

Оборот розничной торговли на душу населения											
Объем отгруженных товаров собственного производства	102241,1	123062,1	163256,8	165578,5	142934,9	185701	193209,5	195545	210650,6	262883,4	
Объем отгруженных товаров собственного производства на душу населения											
Ввод в действие жилых домов на территории муниципального образования (кВ, м, общей площади),	707420	859746	1002500	840256	850002	895070	938426	1025079	1102747	1111098	1113157
Ввод в действие жилых домов на территории муниципального образования (кВ, м, общей площади), на душу населения											
Уровень среднемесячной зарплаты	10586,8	13535,6	17384	19172,7	21053,8	23935,7	27689,8	31609	33974,9	35394,7	
Уровень среднемесячной зарплаты в РФ	10634	13593	17290	18638	20952	23369	26629	29792	32495	34030	36746
Уровень среднемесячной зарплаты на душу населения											
Уровень среднемесячной зарплаты в общероссийских показателях											
Количество, Рестораны, кафе, бары ед.,	440	513	615	676	707	797	850	876	858	862	695
Количество, Рестораны, кафе, бары ед., на душу населения											

Спортивные сооружения всего (ед.,)	981	1185	1302	1392	1470	1540	1606	1669	1716	1802	1868
Спортивные сооружения всего (ед.,) на душу населения											
Число организаций культурно-досугового типа (ед.),	55	15	16	15	13	13	13	13	13	13	12
Число добровольных формирований населения по охране общественного порядка (ед.),	11	10	14	13	5	8	16	16	9	9	9
Число мест в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми (место)	18955	1925 7	20105	20550	27496	28631	28932	29599	32801	35757	36247
Число детей дошкольного возраста в МО (чел.)						57147	58199	59316	62083	64567	67266
Численность обучающихся общеобразовательных организаций с учетом обособленных подразделений (филиалов)	86435	8436 6	84813	84679	84831	86744	86911	88563	93186	95923	99554

Число общеобразовательных организаций (без вечерних (сменных) общеобразовательных организаций) на начало учебного года	157	155	147	142	139	139	137	131	135	135	132
Общая протяженность улиц, проездов, набережных на конец года (км)		1182 .5	1182.5	1182.5	1193	1367.9	1368	1372	1372	1372	1372
Общая протяженность улиц, проездов, набережных на конец года (км) на душу населения											
Общее протяжение освещенных частей улиц, проездов, набережных на конец года (км)	1079	1118	1137	1152	1169.4	1203.7	1312.8	1319.5	1319.5	1361.8	1361. 8
Общее протяжение освещенных частей улиц, проездов, набережных на конец года (км) на душу населения											
Общая площадь жилых помещений, тыс, кв,м		2211 1.1	22595. 9	23321.1	24307.5	25010.9	25807.4	26486.2	27084.1	27744.3	28869 .7
Общая площадь жилых помещений, тыс, кв,м на одного жителя											
Число проживающих в ветхих жилых домах, человек		3330 0	33899	23700	12800	10255	17087	16841	16714	15790	15890

Число проживающих в ветхих жилых домах, человек в общей численности											
Доля освященных улиц (%)											

Воронеж

Показатели	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Численность населения	846300	840700	839900	843496	889680	979884	991269	1003683	1014610	1023570	1032382
Инвестиции в основной капитал за счет средств муниципального бюджета (тыс, руб,)	146549	212283	163247.5	385989.3	343642	980286	378865	502027	1027798	1173788.3	640868
Инвестиции в основной капитал за счет средств муниципального бюджета (тыс, руб,) на душу населения	0,173164363	0,252507434	#ЗНАЧ!	#ЗНАЧ!	0,386253484	1,000410253	0,382202006	0,500184819	1,012998098	#ЗНАЧ!	0,620766344
Доходы местного бюджета, фактически исполненные (всего) тыс, руб,,	6254318	8591426	11258887	12109297	14182057	15191691	14796154	13487968	16319179	15757068	18037815
Доходы местного бюджета, фактически исполненные (всего) тыс, руб,, на душу населения	7,39019024	10,21937195	13,40503274	14,35608112	15,94062697	15,50356063	14,92647707	13,4384741	16,084189	15,39422609	17,47203554
Расходы местного бюджета фактически использованные (тыс, руб,),	6534262	8276098	11306303	12063980	14273450	17598273	15929891	14648197	16711608	16640850	16086637
Расходы местного бюджета фактически использованные (тыс, руб,), на душу населения	7,720976013	9,844294041	13,46148708	14,30235591	16,04335267	17,95954725	16,07019992	14,59444566	16,47096717	16,25765702	15,58205877
Оборот розничной торговли	62554,4	24769,8	30448,7	28561,6	36429,2	48559,9	75078,8	88171,00	98765,5	104824	
Оборот розничной торговли на душу населения	0,07391516	0,029463304	0,036252768	0,033860979	0,040946408	0,049556784	0,075740087	0,087847458	0,097343314	0,102410192	
Объем отгруженных товаров собственного производства	57689,8	71698,5	90462,2	75674,5	91655,2	118007,1	131415,2	146404,2	169078,8	178512,1	

Объем отгруженных товаров собственного производства на душу населения	0,07	0,09	0,11	0,09	0,10	0,12	0,13	0,15	0,17	0,17	
Ввод в действие жилых домов на территории муниципального образования (кВ, м, общей площади),	695256	766228	848379	607968	730994	646323	723384	822762	926141	1039216	1117453
Ввод в действие жилых домов на территории муниципального образования (кВ, м, общей площади), на душу населения	0,821524282	0,911416677	1,010095249	0,720771646	0,821636993	0,659591339	0,729755495	0,819742887	0,91280492	1,015285716	1,082402638
Уровень среднемесячной заработной платы	9007,8	11614,8	14790,6	15956,1	18178,2	20638,5	23959,4	26977,1	29752	30819,6	
Уровень среднемесячной заработной платы в РФ	10634	13593	17290	18638	20952	23369	26629	29792	32495	34030	36746
Уровень среднемесячной заработной платы на душу населения	0,010643743	0,01381563	0,017609954	0,018916628	0,02043229	0,021062187	0,024170432	0,026878108	0,029323582	0,030109909	0
Уровень среднемесячной заработной платы в общероссийских показателях	84,70754185	85,44692121	85,54424523	85,61058053	86,76116838	88,3157174	89,97483946	90,55149033	91,55870134	90,5659712	0
Количество, Рестораны, кафе, бары ед.,	308	323	351	378	396	411	434	449	446	463	486
Количество, Рестораны, кафе, бары ед., на душу населения	0,000363937	0,000384204	0,000417907	0,000448135	0,000445104	0,000419437	0,000437823	0,000447352	0,000439578	0,000452338	0,000470756
Спортивные сооружения всего (ед.,)	901	927	927	955	986	1027	1173	1240	1319	1400	1451
Спортивные сооружения всего (ед.,) на душу населения	0,001064634	0,001102653	0,001103703	0,001132193	0,001108264	0,001048083	0,001183332	0,00123545	0,001300007	0,001367762	0,001405488
Число организаций культурно-досугового типа (ед.,)	65	27	26	26	25	23	17	17	17	17	17

Число добровольных формирований населения по охране общественного порядка (ед.),	1	1	1	1	1		0	0			
Число мест в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми (место)	23373	23310	24975	24242	24757	26297	29312	3436 4	3717 1	43799	45604
Число мест в дошкольных учреждениях на душу населения	0,027617 866	0,027726894	0,029735683	0,028739 911	0,02782 686	0,02683 685	0,02957 0177	0,034 2379	0,03 6635 752	0,0427 9043	0,0441 73571
Численность обучающихся в общеобразовательных организаций с учетом обособленных подразделений	80534	77913	76335	77005	76935	77383	78833	8075 9	8611 9	87902	92573
Число общеобразовательных организаций (без вечерних (сменных) общеобразовательных организаций) на начало учебного года	135	132	132	132	132	125	125	123	127	131	132
Наполняемость учебных заведений	596,54814 81	590,25	578,2954545	583,371212 1	582,84090 91	619,064	630,664	656,57 72358	678,1 02362 2	671,007 6336	701,310 6061
Общая протяженность улиц, проездов, набережных на конец года (км)	996	996	996	1310	1310	1310	1310	1310	1311 ,3	1454,3 8	1454,4

Общая протяженность улиц, проездов, набережных на конец года (км) на душу населения	0,0011768 88	0,001184727	0,001185855	0,00155306	0,0014724 4	0,001336 893	0,001321 538	0,0013 05193	0,001 29241 8	0,00142 089	0,00140 8781
Общее протяжение освещенных частей улиц, проездов, набережных на конец года (км)	996	996	996	1055	1253	1238	1283,5	1305	1301	1307,4	1450,1
Общее протяжение освещенных частей улиц, проездов, набережных на конец года (км) на душу населения	0,0011768 88	0,001184727	0,001185855	0,00125074 7	0,0014083 72	0,001263 415	0,001294 805	0,0013 00211	0,001 28226 6	0,00127 7294	0,00140 4616
Общая площадь жилых помещений, тыс, кв,м		21995,5	22770,7	23440	24178,7	24729	25398	2626 3,1	2694 2,9	27777, 1	28571, 1
Общая площадь жилых помещений, тыс, кв,м на одного жителя		0,026163316	0,027111204	0,02778910 6	0,0271768 5	0,025236 661	0,025621 703	0,0261 66728	0,026 55493 2	0,02713 747	0,02767 493
Число проживающих в ветхих жилых домах, человек		9054	4300	4100	3700	3700	3700	3700	3700	27800	
Число проживающих в ветхих жилых домах, человек в общей численности		1,076959676	0,51196571	0,486072 252	0,41587 987	0,37759 572	0,37325 8924	0,368 6422 9	0,36 4672 14	2,7159 84251	
Доля освященных улиц (%)		100,00	100,00	80,53	95,65	94,50	97,98	99,62	99,21	89,89	99,70

Самара

Показатели	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Численность населения	1143300	1138994	1135422	1134716	1164685	1166710	1169184	1171598	1172348	1171820	170910
Инвестиции в основной капитал за счет средств муниципального бюджета (тыс, руб.)	1384231	803467,9	155780,2	692047,9	739505	1023325	1788534	1041274	1334091	892076	937861
Инвестиции в основной капитал за счет средств муниципального бюджета (тыс, руб.) на душу населения	1,210732966	0,705418905	0,137200266	0,609886439	0,634939919	0,877103136	1,529728426	0,888763893	1,137965007	0,761273916	5,487455386
Доходы местного бюджета, фактически исполненные (всего) тыс, руб.,	9719816	11408496,4	14168058,8	12434769,6	13878882,8	17257141,5	20435278,1	21874950,4	23503789,8	21551072,6	23793232,8
Доходы местного бюджета, фактически исполненные (всего) тыс, руб., на душу населения	8,501544651	10,01629192	12,47823171	10,95848618	11,91642616	14,79128618	17,47823961	18,67103768	20,0484752	18,39111177	139,2149833
Расходы местного бюджета фактически использованные (тыс, руб.),	9719816	11408496,4	14168058,8	12434769,6	13878882,8	17257141,5	20435278,1	21874950,4	23503789,8	21551072,6	23793232,8
Расходы местного бюджета фактически использованные (тыс, руб.), на душу населения	8,501544651	10,01629192	12,47823171	10,95848618	11,91642616	14,79128618	17,47823961	18,67103768	20,0484752	18,39111177	139,2149833
Оборот розничной торговли	96036	112161,1	134819,9	71165,3	66183,8	80844,5	99640,5	117052,6	120714	145950,6	142944,1
Оборот розничной торговли на душу населения	0,08399895	0,098473829	0,118739905	0,062716398	0,056825494	0,069292712	0,085222258	0,099908501	0,102967719	0,124550358	0,836370604
Объем отгруженных товаров собственного производства	181798,1	161537,1	154074,5	156568,7	141309,4	177085,7	220388,3	223061,5	242215,2	252557,2	263338,8

Объем отгруженных товаров собственного производства на душу населения	0,16	0,14	0,14	0,14	0,12	0,15	0,19	0,19	0,21	0,22	1,54
Ввод в действие жилых домов на территории муниципального образования (кВ, м, общей площади),	228842	611807,5	730311	411756,1	589071	746451	904020	908036	845096	831501	804468
Ввод в действие жилых домов на территории муниципального образования (кВ, м, общей площади), на душу населения	0,200159188	0,537147255	0,643206667	0,362871503	0,505777099	0,639791379	0,773205928	0,775040586	0,720857629	0,709580823	4,70696858
Уровень среднемесячной зарплаты	9088	11376	14225	17615	18471,2	20690,5	23078,5	26148	29460,7	32468,6	34234,1
Уровень среднемесячной зарплаты в РФ	10634	13593	17290	18638	20952	23369	26629	29792	32495	34030	36746
Уровень среднемесячной зарплаты на душу населения	0,00794892	0,009987761	0,012528382	0,015523708	0,015859395	0,017734056	0,01973898	0,022318235	0,025129654	0,027707839	0,200304839
Уровень среднемесячной зарплаты в общероссийских показателях	85,46172654	83,69013463	82,27299017	94,51121365	88,1596029	88,53823441	86,66679184	87,76852846	90,66225573	95,41169556	93,16415392
Количество, Рестораны, кафе, бары ед.,	456	463	468	498	528	532	544	579	563	537	545
Количество, Рестораны, кафе, бары ед., на душу населения	0,000398845	0,000406499	0,000412182	0,000438876	0,000453341	0,000455983	0,000465282	0,000494197	0,000480233	0,000458262	0,003188813
Спортивные сооружения всего (ед.,)	1033	1066	1090	1099	1099	1103	1121	1122	1150	1163	1202
Спортивные сооружения всего (ед.,) на душу населения	0,000903525	0,000935914	0,000959995	0,000968524	0,000943603	0,000945393	0,000958788	0,000957666	0,000980937	0,000992473	0,007032941
Число организаций культурно-досугового типа (ед.,)	34	5	5	9	8	8	4	5	5	6	

Число добровольных формирований населения по охране общественного порядка (ед.),								2	1	53	1
Число мест в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми (место)	31855	27469	28812	28338	29315	30046	38722	41122	42656	43747	44875
Число мест на душу населения	0,0278623 28	0,024116 896	0,025375 587	0,024973 65	0,025169 896	0,02575 2758	0,03311882 5	0,035099 07	0,036385 101	0,03733 2525	0,2625 65093
Число дневных общеобразовательных учреждений на начало учебного года	191	178	189	178	172	170	186	186	185	186	187
Численность обучающихся общеобразовательных организаций с учетом обособленных подразделений (филиалов) (чел.),	99638	94301	93899	91281	92732	95957	100802	103079	109090	112781	11725 2
Заполняемость	521,66492 15	529,7808 989	496,8201 058	512,8146 067	539,1395 349	564,452 9412	541,946236 6	554,1881 72	589,6756 757	606,349 4624	627,01 60428
Общая протяженность улиц, проездов, набережных на конец года (км)		536,2	680,9	697,2	1020,9	1020,9	1751	1751	1751	1751	1756
Общая протяженность улиц, проездов, набережных на конец года (км) на душу населения		0,000470 766	0,000599 689	0,000614 427	0,000876 546	0,00087 5025	0,00149762 6	0,001494 54	0,001493 584	0,00149 4257	0,0102 74413

Общее протяжение освещенных частей улиц, проездов, набережных на конец года (км)	561	437,5	372,3	417,6	465,9	517,9	1481,3	1486,9	1486,9	1499,88	1499,9
Общее протяжение освещенных частей улиц, проездов, набережных на конец года (км) на душу населения	0,000490685	0,000384111	0,000327896	0,000368022	0,000400022	0,000443898	0,001266952	0,001269121	0,001268309	0,001279958	0,008775964
Общая площадь жилых помещений, тыс, кв,м		25109,2	25858,1	25858,1	26258,1	27274,9	28403,9	28723,3	30506	31312,5	32114,9
Общая площадь жилых помещений, тыс, кв,м на одного жителя		0,022045068	0,022773999	0,022788169	0,022545238	0,023377617	0,024293781	0,024516344	0,026021284	0,026721254	0,18790533
Число проживающих в ветхих жилых домах, человек		63390				66240		54500			51841
Число проживающих в ветхих жилых домах, человек в общей численности		5,56543757	0	0	0	5,677503407	0	4,65176622	0	0	30,33233866
Доля освещенных улиц (%)		81,59	54,68	59,90	45,64	50,73	84,60	84,92	84,92	85,66	85,42

Нижний Новгород

Показатели	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Численность населения	1283600	1278300	1274700	1272527	1250619	1250600	1254592	1259921	1263873	1267760	1266871
Инвестиции в основной капитал за счет средств муниципального бюджета (тыс. руб.,)	499691	849219	1682307	1714715	1156413	2130087	1603514	1737180	1499665	943084	909667
Инвестиции в основной капитал за счет средств муниципального бюджета (тыс. руб.,) на душу населения	0,389288719	0,664334663	1,319767004	1,347488108	0,924672502	1,703252039	1,278115913	1,378800734	1,186563049	0,743897899	0,718042326
Доходы местного бюджета, фактически исполненные (всего) тыс. руб.,	11121234	14417600	20184769	19288258	19673431,8	24772347,8	21890563,7	22950531,1	23985047,1	24066479,6	28429934,7
Доходы местного бюджета, фактически исполненные (всего) тыс. руб., на душу населения	8,664096292	11,27872956	15,83491724	15,15744499	15,73095547	19,80837022	17,44835269	18,21584933	18,9774187	18,98346659	22,44106519
Расходы местного бюджета фактически использованные (тыс. руб.,)	10193194	13819870	21621638	20247450,1	21025860,4	25717785	23024020,3	24435478,3	25377079,6	25519472,1	28368703,8
Расходы местного бюджета фактически использованные (тыс. руб.,) на душу населения	7,941098473	10,81113197	16,96213854	15,91121454	16,81236284	20,56435711	18,35179907	19,39445275	20,07882089	20,12957665	22,3927328
Оборот розничной торговли	96686,4	116297,7	158967,9	79017,3	74038,9	83186	86983,3	105247,1	123055	134678,2	141140,9
Оборот розничной торговли на душу населения	0,0753244	0,090978409	0,124710049	0,062094792	0,059201803	0,066516872	0,069331942	0,083534682	0,097363422	0,106233199	0,111409054
Объем отгруженных товаров собственного производства	129137,6	158151,2	186766,7	189492,4	112297,1	178196,8	252199,6	268272,1	309946,6	346509,1	353490

Объем отгруженных товаров собственного производства на душу населения	0,10	0,12	0,15	0,15	0,09	0,14	0,20	0,21	0,25	0,27	0,28
Ввод в действие жилых домов на территории муниципального образования (кВ, м, общей площади),	430986	614181	617963	483357	363051	397676	606861	694780	801263	442364	453680
Ввод в действие жилых домов на территории муниципального образования (кВ, м, общей площади), на душу населения	0,335763478	0,4804670 27	0,484790 931	0,37984 0271	0,29029 7045	0,31798 8166	0,48371 1836	0,55144 7273	0,633974 3	0,34893 3552	0,35811065 2
Уровень среднемесячной зарплаты	8078,6	10188	13086	17655	19174,3	21794,5	24581,2	27935,1	31989	34331	36406,8
Уровень среднемесячной зарплаты в РФ	10634	13593	17290	18638	20952	23369	26629	29792	32495	34030	36746
Уровень среднемесячной зарплаты на душу населения	0,006293705	0,0079699 6	0,010265 945	0,01387 3969	0,01533 1848	0,01742 7235	0,01959 2983	0,02217 2104	0,025310 296	0,02708 0047	0,02873757 5
Уровень среднемесячной зарплаты в общероссийских показателях	75,96953169	74,950342 09	75,68536 726	94,7258 2895	91,5153 6846	93,2624 417	92,3098 8772	93,7671 1869	98,44283 736	100,884 5137	99,0769063 3
Количество, Рестораны, кафе, бары ед.,	543	497	539	565	579	726	752	791	812	835	900
Количество, Рестораны, кафе, бары ед., на душу населения	0,000423029	0,0003887 98	0,000422 845	0,00044 3998	0,00046 2971	0,00058 0521	0,00059 9398	0,00062 7817	0,000642 47	0,00065 8642	0,00071041 2
Спортивные сооружения всего (ед.)	864	982	965	1017	1057	1082	1130	1151	1550	1578	1581
Спортивные сооружения всего (ед.) на душу населения	0,000673107	0,0007682 08	0,000757 041	0,00079 9197	0,00084 5181	0,00086 5185	0,00090 0691	0,00091 3549	0,001226 389	0,00124 4715	0,00124795 7
Число организаций культурно-досугового типа	79	53	23	29	26	23	21	21	7	7	7

(ед.),											
Число добровольных формирований населения по охране общественного порядка (ед.),		8	9	9	6	3	10	12	10	12	12
Число мест в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми (место)	40638	41018	40559	40645	42869	51005	54059	55415	57712	59969	61492
Число мест в детских садах на душу населения	0,031659395	0,032087929	0,031818467	0,031940383	0,03427823	0,04078442	0,043088909	0,04398292	0,045662816	0,047303117	0,048538486
Число дневных общеобразовательных учреждений на начало учебного года	193	192	192	189	190	190	189	189	207	181	181
Численность обучающихся общеобразовательных организаций с учетом обособленных подразделений (филиалов) (чел.),	112757	107420	104809	104358	105500	107846	109772	110997	115809	118161	122467
Заполняемость	584,2331606	559,4791667	545,8802083	552,1587302	555,2631579	567,6105263	580,8042328	587,2857143	559,4637681	652,8232044	676,6132597
Общая протяженность улиц, проездов, набережных на конец года (км)		1519,6	1500	1500	1500	1500	1568	1568	1534	1686,5	1507,6

Общая протяженность улиц, проездов, набережных на конец года (км) на душу населения		0,0011887 66	0,001176 747	0,00117 8757	0,00119 9406	0,00119 9424	0,00124 9809	0,00124 4522	0,001213 73	0,00133 0299	0,00119001 9
Общее протяжение освещенных частей улиц, проездов, набережных на конец года (км)	1684	1491,5	1477,1	1477,1	1478,3	1478,3	1478,3	1478,3	1478,3	1630,8	1462,4
Общее протяжение освещенных частей улиц, проездов, набережных на конец года (км) на душу населения	0,001311935	0,0011667 84	0,001158 782	0,00116 0761	0,00118 2055	0,00118 2073	0,00117 8311	0,00117 3328	0,001169 659	0,00128 6363	0,00115434
Общая площадь жилых помещений, тыс, кв,м		26993,4	27804,1	27958, 9	28593, 3	28908, 3	29373, 3	29896	30434,1	31184, 3	30945,4
Общая площадь жилых помещений, тыс, кв,м на одного жителя		0,0211166 39	0,021812 27	0,02197 1164	0,02286 3318	0,02311 5545	0,02341 2631	0,02372 8472	0,024080 03	0,02459 7952	0,02442663 9
Число проживающих в ветхих жилых домах, человек		16400	13550	13600	11700	18570	18533	18508	18894	17972	18524
Число проживающих в ветхих жилых домах, человек в общей численности		1,2829539 23	1,062995 215	1,06873 9602	0,93553 6722	1,48488 7254	1,47721 3309	1,46898 0992	1,494928 683	1,41761 8477	1,46218517 9
Доля освященных улиц (%)		98,15	98,47	98,47	98,55	98,55	94,28	94,28	96,37	96,70	97,00

Волгоград

Показатели	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Численность населения	991700	986300	983900	981909	1021215	1021200	1018739	1018790	1017985	1017451	1016137
Инвестиции в основной капитал за счет средств муниципального бюджета (тыс, руб,)	276488	477110,9	847520	862185,5	975548,1	395309,4	308549,6	342260,6	413690,5	347349	549105
Инвестиции в основной капитал за счет средств муниципального бюджета (тыс, руб,) на душу населения	0,278802057	0,483738112	0,861388352	0,878070677	0,955281797	0,38710282	0,302874043	0,335948135	0,406381725	0,341391379	0,54038481
Доходы местного бюджета, фактически исполненные (всего) тыс, руб,,	6924668	10329367	12542071	11737838	13113924	14328159	15135312	15630065	16539585	17286963	19797866
Доходы местного бюджета, фактически исполненные (всего) тыс, руб,, на душу населения	25,04509418	21,64982397	14,79855461	13,61405173	13,44262164	36,24542953	49,05309227	45,66714661	39,98057727	49,76828204	36,05479098
Расходы местного бюджета фактически использованные (тыс, руб,),	7312828	9953234	13583540	12892439	13651329	14662674	15832835	16655806	17318554	18153602	20206669
Расходы местного бюджета фактически использованные (тыс, руб,), на душу населения	7,374032469	10,09148738	13,8058136	13,12997335	13,36773255	14,3582785	15,54160094	16,34861551	17,0125827	17,84223712	19,88577229
Оборот розничной торговли	80126,9	101226,9	30918,6	41061,3	48611,9	58292	71357,7	85970,1	89601	95287,8	98747,7
Оборот розничной торговли на душу населения	0,080797519	0,102632972	0,031424535	0,041817826	0,047602023	0,057081864	0,070045124	0,084384515	0,088017996	0,093653454	0,097179514
Объем отгруженных товаров собственного производства	184429,7	214039,3	274187,8	230731,2	282336,3	290682,25	335997,7	379233,8	377468,7	441642,6	450894,8

Объем отгруженных товаров собственного производства на душу населения	0,19	0,22	0,28	0,23	0,28	0,28	0,33	0,37	0,37	0,43	0,44
Ввод в действие жилых домов на территории муниципального образования (кВ, м, общей площади),									405,4	556,6	475,1
Ввод в действие жилых домов на территории муниципального образования (кВ, м, общей площади), на душу населения									0,000398 238	0,000547 053	0,0004 67555
Уровень среднемесячной заработной платы	9801,1	12258,7	15646,4	16754,1	18306,5	20260,5	23406,9	26368,7	28452,4	29922,8	32279,7
Уровень среднемесячной заработной платы в РФ	10634	13593	17290	18638	20952	23369	26629	29792	32495	34030	36746
Уровень среднемесячной заработной платы на душу населения	0,00988313	0,012428 977	0,015902 429	0,017062 783	0,01792 6196	0,01983 9894	0,022976 346	0,025882 37	0,027949 724	0,029409 574	0,0317 67075
Уровень среднемесячной заработной платы в общероссийских показателях	92,1675757	90,18391 819	90,49392 713	89,89215 581	87,3735 2043	86,6981 8991	87,90003 38	88,50933 136	87,55931 682	87,93064 943	87,845 47978
Количество, Рестораны, кафе, бары ед.,	164	172	186	209	224	225	234	280	327	372	361
Количество, Рестораны, кафе, бары ед., на душу населения	0,000165373	0,000174 389	0,000189 044	0,000212 851	0,00021 9347	0,00022 0329	0,000229 696	0,000274 836	0,000321 223	0,000365 62	0,0003 55267
Спортивные сооружения всего (ед.)	990	1003	1004	1023	1049	1120	1186	1192	1211	1235	1244
Спортивные сооружения всего (ед.) на душу населения	0,000998286	0,001016 932	0,001020 429	0,001041 848	0,00102 7208	0,00109 6749	0,001164 184	0,001170 015	0,001189 605	0,001213 818	0,0012 24244
Число организаций культурно-досугового типа	69	13	13	13	12	12	11	13	14	17	16

(ед.),											
Число добровольных формирований населения по охране общественного порядка (ед.),	8	54	9	9	8	8	8	8	2	2	2
Число мест в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми (место)	31400	31572	30261	31302	32378	32974	36412	38252	42115	43530	44700
Число мест в дошкольных организациях на душу населения	0,031662801	0,032010544	0,030756174	0,031878718	0,03170537	0,03228946	0,035742226	0,0375465	0,041370944	0,042783387	0,043990131
Число дневных общеобразовательных учреждений на начало учебного года	172	183	183	183	181	180	178	176	169	173	170
Численность обучающихся общеобразовательных организаций с учетом обособленных подразделений (филиалов) (чел.),	85797	82687	81388	81633	83127	85909	86455	87838	90004	94518	96969
Заполняемость	498,8197674	451,8415301	444,7431694	446,0819672	459,2651934	477,272222	485,7022472	499,0795455	532,5680473	546,3468208	570,4058824

Общая протяженность улиц, проездов, набережных на конец года (км)		1619,2	1785,2	1785,2	1785,2	1786,1	1786	1792,6	1790	1906	1911,4
Общая протяженность улиц, проездов, набережных на конец года (км) на душу населения		0,001641 691	0,001814 412	0,001818 091	0,00174 8114	0,00174 9021	0,001753 148	0,001759 538	0,001758 376	0,001873 309	0,0018 81046
Общее протяжение освещенных частей улиц, проездов, набережных на конец года (км)	1190,9	1268,5	1268,5	1345	1349,4	1349,4	1349,4	1349,4	1349,4	1349,4	1361,9
Общее протяжение освещенных частей улиц, проездов, набережных на конец года (км) на душу населения	991700	986300	983900	981909	1021215	1021200	1018739	1018790	1017985	1017451	1016137
Общая площадь жилых помещений, тыс, кв,м		21608,9	21908	21448,4	21672,2	21948,9	22234,1	22537,1	23011,2	23455,8	23836,4
Общая площадь жилых помещений, тыс, кв,м на одного жителя		0,021909 054	0,022266 49	0,021843 572	0,02122 1976	0,02149 3243	0,021825 119	0,022121 438	0,022604 655	0,023053 493	0,0234 57861
Число проживающих в ветхих жилых домах, человек		17106	16302	18700	15900	14436	13704	12551	15288	17555	16851
Число проживающих в ветхих жилых домах, человек в общей численности		1,734360 742	1,656875 699	1,904453 468	1,55696 8905	1,41363 1022	1,345192 439	1,231951 629	1,501790 301	1,725390 215	1,6583 39377
Доля освященных улиц (%)		78,34	71,06	75,34	75,59	75,55	75,55	75,28	75,39	70,80	71,25