Правительство Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Национальный исследовательский университет   
«Высшая школа экономики»

###### Факультет государственного и муниципального управления

###### Кафедра экономики города и муниципального управления

###### МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

На тему **«Мониторинг реализации Стратегических планов социально-экономического развития российских городов»**

Студент группы № 761

Илли Д.А.

Научный руководитель:

доцент, к.э.н. Ветров Г.Ю.

Рецензент:

Доцент, к.г.н, Попов Р.А.

Москва, 2013

Оглавление

[Введение 3](#_Toc356905625)

[Глава 1. Основные подходы разработки системы мониторинга реализации СП социально-экономического развития городов. 9](#_Toc356905626)

[1.1.Теоретико-методические основы разработки системы мониторинга 9](#_Toc356905627)

[1.2. Зарубежный опыт формирования мониторинга реализации стратегических планов 19](#_Toc356905628)

[1.3. Стратегическое планирование и мониторинг реализации Стратегических планов в России. 29](#_Toc356905629)

[2. Анализ современного состояния системы мониторинга реализации стратегических планов российских городов 39](#_Toc356905630)

[2.1. Методика анализа современного состояния мониторинга реализации стратегических планов российских городов 39](#_Toc356905631)

[2.2. Оценка современного состояния стратегического планирования российских городов и мониторинга реализации стратегических планов 43](#_Toc356905632)

[2.3. Основные проблемы при формировании мониторинга реализации стратегических планов развития 68](#_Toc356905633)

[Глава 3. Разработка системы мониторинга реализации Стратегических планов. 73](#_Toc356905634)

[3.1. Модельная схема формирования системы мониторинга реализации СП 73](#_Toc356905635)

[3.2. Описание Стратегии социально-экономического развития Нижнего Новгорода и системы мониторинга ее реализации 83](#_Toc356905636)

[3.3. Анализ системы мониторинга реализации стратегии Нижнего Новгорода 90](#_Toc356905637)

[Заключение 102](#_Toc356905638)

[Библиографический список 105](#_Toc356905639)

[Приложения 114](#_Toc356905640)

«Задача построения плана неотделима от задачи его совершенствования, его углубления и уточнения. Только при таком условии выдвигаемый план будет не мертвым, а живым и творческим делом»

Н. Д. Кондратьев

[46, с. 62].

Введение

*Актуальность*

Стратегическое планирование в современных условиях глобализации, урбанизации, роста конкуренции среди городов за привлечение инвестиций, интеллектуальных ресурсов, туристов, событий, является наиболее адекватным инструментом, способным консолидировать усилия администрации и общества в решении проблем социально-экономического характера.

Сегодня в России в государственном и муниципальном управлении отмечается усиленный интерес к проблеме стратегического планирования социально-экономического развития. В 2011 году была утверждена Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ, в результате принятия которой городские округа столкнулись с необходимостью разработки собственных стратегических планов. Тем самым, количество разрабатываемых муниципальных стратегий увеличилось.

Однако до сих пор система стратегического планирования, как в сфере государственного управления, так и на муниципальном уровне не сформирована. Проект Федерального закона «О государственном стратегическом планировании» принят в первом чтении ГД ФС РФ. Данный законопроект, выстраивая общую систему стратегического планирования, определяет лишь место муниципальных образований в системе. Не разработаны методические основы формирования стратегии развития, реализации и оценки эффективности стратегий для муниципального уровня, что приводит к тому, что многие города разрабатывают нереализуемые стратегии, которые нередко носят лишь декларативный, а не прикладной характер.

По мнению экспертов, эффект от реализации Стратегий невысок. Причин этому много, начиная от того, что стратегии не имеют официального статуса, и, заканчивая отсутствием работающих механизмов реализации, среди которых одним из важнейших является мониторинг.

Следовательно, успех реализации стратегического плана зависит не только от качества его разработки, но и во многом от применения механизмов реализации, в частности от грамотного формирования системы мониторинга. Именно мониторинг в условиях постоянных изменений, происходящих во внешней среде, позволяет следить за ходом реализации стратегического плана и при возникновении необходимости вносить своевременные соответствующие корректировки, тем самым, обеспечивая жизнеспособность и гибкость стратегического плана.

Таким образом, *ключевая проблема исследования* заключается в отсутствии теоретико-методического подхода к организации мониторинга реализации стратегических планов развития муниципальных образований.

*Степень разработанности темы*

Исследованиями различных вопросов стратегического планирования и стратегического управления территориальными образованиями занимаются зарубежные и отечественные ученые, в работах которых заложены теоретические и методологические основы данной проблемы в области:

* определения мониторинга в рамках общей теории управления и стратегического менеджмента: Д. Аакер, И. Ансофф, В.Р. Веснин, А.Л. Гапоненко, П. Друкер, А.Т. Зуб, Д.Кэмпбэл, В.Д. Маркова, Г. Минцберг, Д., М. Портер, А.Дж.Стрикленд, А. Томпсон, Р.А. Фатхудинов;
* системным аспектам социального управления, где заложены теоретико-методологические основы мониторинга: А.Г. Афанасьева, И.В. Блауберга, М. Вебера, Э. Квейда, Г. Кунца, В.Н. Садовского, Э.Г. Юдина и др.;
* процессно-ориентированного управления и сбалансированной системы показателей: Р. Каплан, В.Ф. Кравченко, П.Р.Нивен, Д. Нортон, Т. Геблер, Д.Осборн, Ж. Рой, С. Рой, Э.А. Уткин, Г.П. Харти и др.;
* разработки инструментов стратегического планирования и управления: Г.Ю. Ветров, В. А. Гневко Б.М. Гринчель, Б.С. Жихаревич, К.Н. Знаменская, В.Е. Рохчин;
* проблем развития муниципальных образований в контексте рыночных преобразований: Г.Ю. Ветров, А.Г. Дружинин, Б.С. Жихаревич, Н. В. Зубаревич, A.Е. Когут, В.А. Колосов, Л.Э. Лимонов, В.И. Ресин.
* проблем применения мониторинга в социально-экономической сфере: А.Е. Когут, В.Е. Рохчин, Б.С. Жихаревич, Г.Ю. Ветров,  
  Ю.С. Зайцева, Т.Д. Белкина, О.И. Радина, Н.П. Кетова.

Несмотря на большое количество трудов в сфере мониторинга реализации стратегии социально-экономического развития городов и смежных областях знаний, их анализ свидетельствует о недостаточной разработанности общих методических подходов к мониторингу, особенно в части практического применения. Более того, применительно к развивающейся системе местного самоуправления необходима постоянная их модернизация.

Таким образом, *целью магистерского диссертации* является развитие системы мониторинга как одного из важнейших инструментов стратегического планирования в российских муниципальных образованиях.

Поставленная цель определяет *ряд задач*, которые необходимо решить в рамках данной работы:

* изучить теоретические основы организации системы мониторинга;
* проанализировать зарубежный опыт организации системы мониторинга стратегических планов развития городов;
* проанализировать условия и особенности стратегического управления в России;
* провести оценку современного состояния стратегического планирования российских городов и мониторинга реализации стратегических планов на основе разработанной методики;
* разработать пакет документов, обеспечивающий проведение мониторинга реализации Стратегических планов;
* проверить разработанный пакет документов на Стратегии развития Нижнего Новгорода до 2030г.

*Объект* исследования – система мониторинга как неотъемлемый механизм реализации стратегических планов социально-экономического развития городов.

*Предметом* исследования являются подходы, методы и инструменты организации мониторинга стратегических планов социально-экономического развития российских городов.

*Гипотеза:*в Российских городах, применяющих инструменты стратегического планирования в муниципальном управлении, сформированы и работают системы мониторинга реализации Стратегии.

Г1: Мониторинг реализации стратегических планов социально-экономического развития городов проводится регулярно

Г2: Каждый город разрабатывает систему индикаторов

Г3: По проведению мониторинга принимается управленческое решение

Г4: Системы мониторинга позволяют сравнить и сопоставить социально-экономическое развитие городских округов между собой.

*Методологическую основу* диссертационного исследования составили такие методы как: анализ документов (анализ нормативно-правовых актов, отчетов о проведении мониторинга), общенаучные методы – метод сравнения и обобщения (для исследования системы мониторинга реализации стратегических планов российских и зарубежных городов).

Информационную базу исследования составили стратегические планы социально-экономического развития российских и зарубежных городов, отчеты об их реализации, материалы исследований по вопросам разработки и реализации стратегических планов, статистические данные Федеральной службы государственной статистики (формы статистической отчетности), нормативно-правовые акты МО, федеральные и региональные нормативно-правовые акты в сфере стратегического планирования.

Работа базируется также на материалах, собранных диссертантом в ходе прохождения практики в «Фонде Институт экономики города»: при участии в формировании системы показателей (определение источников информации, формул расчета показателей, обоснование целевых значений) реализации Стратегии развития города Нижнего Новгорода до 2030 г. Также был осуществлен сбор информации о реализации стратегических планов городов Дзержинский Московской области, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Новосибирск, Казань, других городских округов, представленной на сайтах МО, научно-исследовательских и экспертных организаций таких как: АНО «Фонд Институт экономики города», АНО МЦСЭИ «Леонтьевский центр» и др.

*Научная новизна* работы заключается в разработке системы индикаторов реализации стратегии, а также в выделении типов мониторинга в зависимости от ресурсообеспеченности городских округов.

Работа обладает *практической значимостью:*

* проведена оценка современного состояния систем мониторинга реализации Стратегических планов российских городов на основе разработанной методики;
* разработан пакет документов по организации системы мониторинга реализации стратегических планов социально-экономического развития российских городов.

*Структура работы*

Работа состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В первой главе изложены теоретико-методические аспекты мониторинга в системе городского стратегического планирования; рассмотрен зарубежный опыт организации мониторинга; проанализированы условия и особенности стратегического управления в России.

В рамках второй главы производится оценка современного состояния стратегического планирования российских городов и мониторинга реализации стратегических планов на основе разработанной методики.

В третьей главе разработан пакет документов по организации системы мониторинга реализации стратегических планов, и произведена проверка данного пакета документов на конкретном примере.

Глава 1. Основные подходы разработки системы мониторинга реализации СП социально-экономического развития городов.

1.1.Теоретико-методические основы разработки системы мониторинга

Результаты социально-экономического развития муниципальных образований на современном этапе зависят от применяемых управленческих технологий. Опыт зарубежных и российских городов показывает, что наиболее распространенным и востребованным инструментом муниципального управления является стратегическое управление. Города пытаются перейти от структурно-функционального (ситуационного) управления к долгосрочному планированию, разрабатывая плановые документы: концепции, стратегии, стратегические планы, планы и программы социально-экономического развития.

На сегодняшний день количество разработанных Стратегий (Стратегических планов) в российских городах внушителен, однако, большинство из них носит лишь декларативный характер. Соответственно успех реализации Стратегического плана (Стратегии) зависит не только от качественно разработанного документа, но и от механизмов реализации.

В зарубежной и отечественной литературе большое внимание уделяется проблеме разработки механизмов реализации стратегических планов. Одним из слабо развитых элементов стратегического управления является мониторинг. Тем самым, роль мониторинга, как одного из неотъемлемых инструментов реализации стратегических планов, российскими городами должным образом недооценена.

Рассмотрим роль мониторинга в процессе стратегического управления.

Роль и важность проведения мониторинга реализации стратегических планов была осознана за рубежом в конце прошлого столетия.

Опыт зарубежных стран с развитой экономикой уже с середины XX в. демонстрировал широкое использование плановых инструментов в процессе управления городами, вполне, как оказалось, совместимое с рыночными принципами [25, с. 2,3].

Особенно активно принципы и идеи стратегического планирования в городах и регионах начали применяться на Западе в последнее двадцатилетие XX в., когда на смену концепции стратегического планирования пришло стратегическое управление, как более широкая концепция, включающая вопросы реализации и стратегический контроль.

Одним из первых исследователей, акцентирующих внимание ученых и практиков на проблеме управления реализацией стратегий, был американский исследователь И. Ансофф.

И. Ансофф в своих трудах особое внимание уделяет адаптации стратегий изменениям в процессе их реализации, обосновывает необходимость мониторинга и оценки стратегий, а также объясняет, как стратегия, являясь инструментом управления, встраивается в процесс оперативного управления и планирования.

Под стратегическим планом (стратегией) И. Ансофф понимает инструмент, который самостоятельно трансформируется под влиянием изменений, происходящих во внешней и внутренней среде (Ансофф, 2009). Постоянные трансформации, предполагая изменение целей, задач, мероприятий по их реализации, делают стратегический план рабочим документом. Следовательно, документ должен содержать механизм отслеживания текущей ситуации, который обеспечит обратную связь и трансформацию.

От точного сканирования среды зависят вносимые изменения в план и методы его реализации. И. Ансофф выделяет следующие источники информации, которые влияют на весь процесс стратегического управления: внутренний прошлый опыт организации, позволяющий обеспечить прогнозирование тенденций посредством экстраполяции; индикаторы внешней среды, показывающие отклонения от результатов; ресурсы, возможности и компетенции.

К подобным выводам последовательно приходят и другие известные ученые: Г. Минцберг, П. Друкер Д., А. Томпсон и др. – они фокусируют внимание на проблемах реализации стратегий развития, а именно на особенностях адаптации стратегии к изменениям посредством механизма мониторинга и оценки.

Также делают акцент на непрерывном цикличном характере стратегического управления, которое не заканчивается разработкой системы мониторинга и оценки, а затем и «корректировкой» (пересмотром стратегического плана каждые 5 лет). В следующем цикле определяются новые приоритеты и цели, и разрабатывается соответствующая стратегия (стратегический план).

Таким образом, мониторинг играет большую роль, обеспечивая непрерывный циклический характер стратегическому планированию.

Что касается российской действительности, то взгляд на явление мониторинга сложился следующим образом.

Формирование методических основ проведения мониторинга реализации стратегического плана находится на начальном этапе. В основном, российские исследователи делали акцент на формировании системы мониторинга социально-экономического развития, а также на мониторинге реализации программ и проектов.

Так, Д.С. Львов определяет мониторинг как процесс непрерывного наблюдения за внедрением намеченных мероприятий и анализа причин их невыполнения (Львов, 2005).Также определяет цель мониторинга: решение проблем на основе организационного контроля выполнения целевых комплексных программ в условиях временных и ресурсных ограничениях.

Несмотря на то, что в его монографии излагаются методические основы проведения мониторинга комплексных программ, данный подход представляет интерес.

По мнению Г.Ю. Ветрова, ключевым условием успешного мониторинга реализации программы является выбор индикаторов. Каждая муниципальная программа имеет цель или несколько целей, достижение которой приурочено к определенному времени. Каждой цели соответствуют определенные индикаторы (один или несколько). Целевые значения индикаторов программы определяются на основе прогноза, а фактические – на основе мониторинга. (Ветров, 2009).

Следовательно, особое внимание при разработке мониторинга необходимо обратить на выбор индикаторов и определении целевых значений.

В целях данной работы остановимся подробнее на рассмотрении понятия мониторинга.

Стоит отметить, что в российском законодательстве, а также в научных кругах отсутствует единое общепринятое определение понятия мониторинг стратегического плана (либо стратегический мониторинг).

В научной литературе понятие «мониторинг» трактуется исходя из этимологии слова, обозначающего «предостережение, наблюдение, отслеживание» (Рычихина, 2010).

Изначально задача мониторинга социально-экономического развития городов заключалась в пассивном наблюдении и фиксации изменений в социально-экономических процессах. Далее он применялся с целью анализа текущего состояния, отслеживания и прогнозирования тенденций развития.

Так, например, Когут А.Е. и Рохчин В.С. под мониторингом понимают систему наблюдения, оценки и прогноза экономической и социальной обстановки, складывающейся на территории (Когут, Рохчин, 1995). Однако на сегодняшний день данное определение не отражает всей сущности мониторинга.

Сегодня мониторингу социально-экономического развития городов отводится особая, новая роль в связи с появлением и широким применением инструментов стратегического планирования. Мониторинг представляет собой способ контроля над ситуацией, выявления причин расхождения между существующими показателями и плановыми социально-экономическими параметрами развития (Фондукова, 2011).

Достаточно полно отразил сущность и роль стратегического мониторинга А.Н. Герасимов. Автор под «стратегическим мониторингом» понимает деятельность по периодическому сбору и анализу информации посредством специально разработанной системы показателей для формирования стратегических планов и последующего контроля над их реализацией (Герасимов, 2005). Данная деятельность позволяет получить информацию о текущей ситуации в муниципальном образовании, определить проблемы в области социально-экономического развития и отследить изменения в результате выполнения планов развития, и в то же время обеспечить население и все заинтересованные стороны достоверной, полноценной, легко интерпретируемой информацией (Герасимов, 2005).

Также необходимо отметить, что сегодня часто происходит смешение и подмена понятий мониторинга и оценки, не смотря на их принципиальные отличия.

Мониторинг проводится регулярно и описывает ход реализации плана по поставленным целям, задачам и мероприятиям, является базой для проведения оценки. Оценка характеризует выполнение целей, задач и мер на важных этапах реализации плана, предполагает более глубокий анализ информации, основанный на экспертном мнении.

Подмена понятий происходит, поскольку и мониторинг и оценка – это инструменты или механизмы, обеспечивающие управление процессом стратегического планирования, с целью поиска оптимальных путей реализации стратегического плана развития города.

Таким образом, мониторинг СП – это механизм регулярного наблюдения за процессом реализации стратегического плана посредством сбора и анализа информации и расчета определенного набора индикаторов, который обеспечивает обратную связь о возникающих проблемах и эффективности реализации плана.

Рассмотрев понятие и роль мониторинга, определим его место в стратегическом управлении. Более наглядно место мониторинга представлено на Рис. 1.

Рис. 1. Место мониторинга в рамках стратегического управления системы

Как видно (из рис. 1) мониторинг оказывает влияние на все элементы стратегического управления с помощью получения информации и обратной связи в виде корректировки, обновления, уточнения и совершенствования.

Таким образом, основной целью мониторинга является обеспечение реализации и постоянной актуальности стратегических планов развития города. Для достижения цели в ходе мониторинга решаются следующие задачи [36, с.106]:

1. стимулирование реализации плана и отдельных мероприятий;
2. оценка степени достижения стратегической цели и целей стратегического плана;
3. информирование с целью принятия решения о распределении ресурсов и корректировке целей;
4. оценка степени реализации мер и их корректировка;
5. поддержка структуры стратегического планирования в рабочем состоянии.

Благодаря решению вышеперечисленных задач мониторинг служит механизмом обратной связи и позволяет превратить план в действующий рабочий документ[36, с.107].

Ключевым элементом разработки системы мониторинга является формирование адекватной системы показателей (индикаторов).

Мониторинг представляет процесс, состоящий из определенных этапов: определение индикаторов на основе поставленных целей и задач, сбор информации, расчет значений индикаторов, сравнение с целевыми значениями и принятие управленческих решений.

В зарубежной литературе под индикатором понимается модель, которая упрощает цели и задачи до определенного количества измерителей и характеристик. Следовательно, основной признак индикатора заключается в его привязке к целям и задачам, а иерархия индикаторов строится на базе «дерева целей».

Отбор индикаторов для мониторинга плана – сложный процесс, от которого зависит объективность и выводы относительно эффективности реализации мероприятий.

Анализ практики показывает, что для разработки мониторинга реализации плана используются разные группы индикаторов и методики расчета. Каждый город разрабатывает собственный подход либо адаптирует успешный опыт других городов, как российских, так и зарубежных.

Существует следующая классификация индикаторов: целевые индикаторы и индикаторы управления планом (Белкина, 2010).

Целевые индикаторы характеризуют реализацию целей, задач и мероприятий плана, которые делятся на соответствующие группы: ключевые, основные и вспомогательные индикаторы. Целевые индикаторы в основном имеют количественный характер.

Индикаторы управления стратегическим планом включают две группы: индикаторы оценки качества планового документа, которые учитывают полноту выполненных подготовительных работ (индикаторы полноты проведения социально-экономического анализа, индикаторы обоснованности определения рейтинга города, индикаторы участия гражданского общества) и индикаторы, оценивающие административную и нормативно-правовую поддержу реализации плана (индикаторы управления реализацией плана). Данная категория индикаторов носит качественный характер (Белкина, 2008).

Данная группа индикаторов достаточно детализирована и позволяет провести тщательный качественный мониторинг, а также выявить трудности реализации в определенной области. Однако данная классификация имеет свои минусы: затратность проведения (организационная, финансовая и т.д.), трудности сбора информации, а также способна затянуть процесс мониторинга.

Также сформирована традиционная классификация индикаторов. Выделяют две группы индикаторов: индикаторы достижения стратегической цели и индикаторы решения задач.

Первая группа индикаторов, связана непосредственно со стратегией и представляет собой классические показатели социально-экономического развития города (объем инвестиций, население и т.д. ). Группа индикаторов отражает эффект от реализации стратегии.

Индикаторы решения задач характеризуют результаты выполнения задач. Для каждой задачи разрабатывается свой индикатор или несколько индикаторов.

Индикаторы должны соответствовать следующим определенным требованиям: измеримости, сопоставимости, чувствительности, доступности информации, простоты расчета, должен быть обеспечен баланс субъективных и объективных индикаторов (Ветров, 2009).

Измеримость необходимое требование для обеспечения объективной оценки достижения стратегической цели. Измеримость заключается в применении количественных индикаторов. Для каждого индикатора на этапе разработки Стратегии определяется базовое значение и целевое значение, которое необходимо достигнуть. Кроме того, часто устанавливаются промежуточные целевые значения, характеризующие промежуточные результаты достижения цели или решения задач. Тем не менее, допускается использование качественных индикаторов.

Под сопоставимостью подразумевается возможность сравнения значений индикатора в разные период времени и сопоставления индикаторов с аналогичными индикаторами других городов. Для сравнения индикаторов между городами, следует применять индикаторы относительного характера, а не абсолютного.

Чувствительность характеризуется в способности индикатора реагировать на любое изменение состояния проблемы, то есть индикаторы должны точно отражать результат достижения цели либо решения задачи.

Доступность информации играет большую роль при расчете индикаторов. Получение информации для расчета индикатора должно проходить систематически с минимальными затратами. Поэтому в основном используют индикаторы, значения которых могут быть получены из статистических источников либо рассчитаны на основании имеющейся в них информации. Тем не менее, зачастую для получения необходимой информации приходится проводить социологические исследования.

Простота расчета заключается в использовании простых индикаторов, что ускоряет процесс мониторинга и способствует его прозрачности. Очень важно, чтобы значения были легко интерпретируемыми для формирования представления граждан о результатах достижения стратегической цели (решения задач).

Также при формировании системы индикаторов необходимо соблюдать баланс субъективных и объективных показателей. Не все ожидаемые результаты могут быть описаны объективными индикаторами. Часто возникает необходимость проведения социологических исследований в форме анкетирования, телефонного опроса и т.д. , что предполагает учет субъективных мнений граждан по определенному вопросу (удовлетворенность), а также экстраполяцию на всю совокупность населения или отдельные группы .

Связь мониторинга реализации СП с мониторингом социально-экономического развития. Применяемая в настоящее время система мониторинга социально-экономического развития не позволяет организовать сбор и анализ данных и, как следствие, затрудняет возможность построения планов и прогнозов социально-экономического развития муниципальных образований на основе исследования динамики изменения значений показателей их социально-экономического развития.

В результате приходим к следующим выводам:

* Стратегический план – документ общественного одобрения приоритетных направлений развития территории, в котором осуществляется выбор оптимальной модели развития муниципального образования на основе комплексного анализа социально-экономической ситуации;
* Мониторинг в процессе стратегического управления играет особую роль – обеспечивает постоянную актуальность плановому документу. На его основе проводится оценка и дальнейшая корректировка стратегического плана.
* Мониторинг все чаще рассматривают как один из механизмов реализации стратегического плана, способ общественного контроля над процессом реализации намеченных мероприятий, а также результативностью деятельности администрации.
* Мониторинг осуществляется с использованием различных методов сбора, обработки, анализа и представления информации. Источниками мониторинговой информации могут выступать результаты наблюдений, опросов, измерений, статистическая информация. Конкретные методы получения и работы с информацией определяются характером объекта и предмета мониторинга.
* Для каждого выделенного объекта мониторинга должна быть разработана система показателей и индикаторов, а также стабильная схема, по которой через определённый период времени повторялось его проведение, что необходимо для наблюдения за объектом в динамике.
* Результаты и выводы мониторинга представляют собой аналитическую основу для принятия управленческих решений ОМСУ и внесения необходимых корректировок в изначально сформулированные стратегические цели социально-экономического развития муниципального образования.

1.2. Зарубежный опыт формирования мониторинга реализации стратегических планов

С целью определения подходов и методик, которые могут быть учтены при формировании системы мониторинга реализации стратегических планов развития российских городов, обратимся к зарубежной практике.

Впервые стратегическое планирование для развития городов стало использоваться в зарубежных странах. В Европе и Северной Америке концепции планирования социально-экономического развития стали применяться с 1970-х — 1980-х гг. в связи с обострением социальных и экономических проблем в мире, возникновением экономических кризисов, ростом урбанизации, ухудшением экологической обстановки. Управлять развитием городов стало намного сложнее, что потребовало разработки нового комплексного подхода. Города стали постепенно становиться самостоятельными субъектами. В связи с этим, стал увеличиваться размах конкуренции за финансовые, интеллектуальные, трудовые ресурсы как между городами в пределах страны, так и между городами разных стран. Стали активно использоваться плановые подходы вполне совместимые с рыночными принципами.

В западных странах стратегический план представляет собой общественный договор, на основе которого осуществляется планирование. Классическими успешными примерами реализации Стратегических планов в Европе являются Барселона, Мюнхен, Будапешт, Краков, Прага и т.д (76).

В 90-е годы в мировом менеджменте в связи с необходимостью адаптации организаций к меняющимся внешним условиям распространяется стратегическое управление, тем самым, возрастет роль мониторинга. Аналогично в управлении городским развитием данному механизму начинают уделять большое внимание.

Сегодня мониторинг и оценка являются одной из важных составляющих планов и программ в развитых странах Северной Америки и Европы. На их выполнение выделяются существенные средства (до 15% бюджета, предусмотренного для разработки плана). Что касается России, то после принятия первых стратегических планов развития городов, города стали только осознавать важность данного механизма.

Современное представление о механизмах реализации стратегий сформировались в 1990 г. под влиянием известных американских ученых Р. Каплана (профессора Harvard Business School) и Д. Нортона (президента консалтинговой фирмы Renaissance Solutions).

В процессе анализа ряда компаний и поиска ключевых факторов эффективности ученые выяснили, что наличие финансовых показателей не достаточно для определения эффективности деятельности организации. Таким образом, был разработан сбалансированный подход.

Balanced Score Card (далее BSC), разработанная Нортоном и Капланом, представляет собой систему стратегического управления организацией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору показателей. Данная система включает не только финансовые показатели, но нефинансовые, такие как: отношение с клиентами, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие (Каплан, Нортон, 2005).

BSC представляет собой инструмент для трансформации стратегии в набор взаимосвязанных показателей, которые определяют долгосрочные цели и механизмы их достижения. Для визуального представления стратегии и разработки сбалансированной системы показателей была разработана карта стратегии. Карта стратегии используется для разработки BSC, которая, строго говоря, является инструментом мониторинга осуществления стратегического плана.

Ключевыми особенностями применения сбалансированного подхода являются (Каплан, Нортон, 2006):

* система сбалансированных показателей разрабатывается по всем стратегически важным областям деятельности;
* связь показателей с финансовыми результатами;
* причинно-следственная связь стратегических задач и показателей.

Позднее BSC стал применять и государственный сектор. Р. Каплана в своей книге «Город Шарлотт» описывает применение ССП для реализации стратегии города (Kaplan, 1998). Город выбирает ряд стратегических направлений, в соответствии с которыми происходит распределение ресурсов. В качестве центрального звена, цели, выступает клиентская составляющая, остальные составляющие являются условиями ее выполнения, то есть средством реализации. Под обучением и развитием понимается улучшение работы аппарата управления, а под внутренними процессами - система организации управления реализацией стратегии внутри города. Далее каждый департамент в соответствии со своим направлением разрабатывает сбалансированную систему показателей, после чего, уточняется общая стратегическая карта города.

Сегодня многие федеральные ведомства, органы государственной власти и городские советы в США и других странах (в том числе и российские города) применяют ССП для стратегического управления. Так ССП применяют такие города, как: San Diego, Portland, Charlotte, Seattle, Minnesota, Olathe, Austin,Vsetнn. и другие.

Можно выделить следующие основные преимущества внедрения метода ССП в городское управление:

* Ясность: стратегическая карта помещается на одну бумагу формата А4
* Баланс: метод мобилизовал финансовые ресурсы, обучение и развитие, потребности граждан и внутренние процессы.
* Измеримость: относительно небольшое количество критериев, с помощью которых можно легко следить за ситуацией.
* Создание базы для формирования системы вознаграждения: измерение производительности и качества работы.

Таким образом, BSC представляет собой результат процесса планирования и управления. Он связывает стратегию и показатели деятельности и определяет их взаимозависимость. Формирует основу для согласования целей сотрудника с организационными целями. Тем самым, обеспечивая объективный способ измерения производительности, а также клиентоориентированность.

Применение BSC для реализации стратегии предполагает разработку системы показателей, необходимых для точного определения целей, задач, мероприятий, то есть для измерения результатов деятельности. Измерение результативности стало отдельным направлением в теории и практике планирования. Оценка результативности программ и проектов получила широкое распространение, как за рубежом, так и в России.

Принципы измерения результативности были заложены еще в 50-е г. Однако в 70-е г. интерес к оценке по результатам был довольно низким: только несколько годов – Шарлотта (Северная Каролина), Дейтон (Огайо) и Саннивейл (Калифорния) - стали проводить регулярный мониторинг результативности (Хатри, 2005).

Особое распространение данная концепция получила в 90-е годы в США, Великобритании, Канаде и т.д. Когда государственные органы осознали важность оценки результативности их деятельности и приняли Акт о результативности работы государственных органов(Хатри, 2005).

Для управления результативностью необходимы навыки разработки количественных показателей и умение их применения. Фундаментальный труд Г.П. Хатри «Мониторинг результативности в общественном секторе» содержит методы сбора данных, разбивку показателей по группам, а также процесс оценки.

Система мониторинга результативности решает три задачи стратегического планирования, по мнению Г.П. Хатри: определение базовых значений по каждому показателю, анализ ретроспективы для прогнозирования траектории изменений показателей, оценка достижения запланированных результатов. Кроме того, Хатри подмечает, что для оценки результативности деятельности с получением результата через десятилетия необходима разработка особых процедур.

Мониторинг результативности - это регулярное измерение результатов и эффективности предоставления услуг или программ (Хатри, 2005).

Мониторинг результативности представляет собой процесс сбора и анализа данных, насколько хорошо проект, программа или политика осуществляется в сравнении с ожидаемыми результатами (Kusek, Rist, 2004).

Ключевым элементом мониторинга результативности является индикатор результативности (показатель эффективности) - переменная, позволяющая проверить изменение в развитии или показать результаты относительно запланированного.

Выделяют следующие виды показателей результативности (Рис.3) (Kusek, Rist, 2004).

Показатели входящих ресурсов (input measures), показатели процессов (process measures), показатели непосредственных результатов(Output measures), показатели конечных эффектов(Outcome measures), показатели влияния(Impact measures).

Показатели входящих ресурсов – показатели, характеризующие затраты на осуществление деятельности и (или) набор требований к профессиональным и личным навыкам государственного служащего. Например, объем финансовых средств, выделенных на реализацию программы.

Рис. 2. Виды показателей результативности (Сост. по Kusek, Rist, 2004)

Показатели процессов характеризуют сроки и нормативы выполнения определенной деятельности. Например, среднее время ожидания потребителя услуги в очереди.

Показатели непосредственных результатов характеризую объем проделанной работы, например, (процент рассмотренных жалоб).

Показатели конечных эффектов рассматривают степень достижения целей и задач органов власти и (или) изменение в состоянии целевой группы потребителей услуг (Сокращение числа совершенных преступлений на 10 тыс. жителей).

Показатели влияния определяют эффект воздействия государственного служащего на управляемую подсистему (Число граждан, удовлетворенных качеством и своевременностью оказания услуги)

Показатели результативности должны соответствовать требованиям, сложившимся в международной практике: SMART (конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, связь с определенным периодом времени), CREAM (объективность, релевантность, экономичность, адекватность, возможность мониторинга), 4C (четкость, полнота, комплексность, непротиворечивость) (Kusek, Rist, 2004).

Третьей распространенной методикой реализации стратегии, в том числе и разработки системы мониторинга, является проектный подход в стратегическом управлении городом. Он используется, как правило, в качестве основы для дальнейшего развития города в рамках модели под названием «Мега-проект», основанной на реализации одного (или нескольких) ключевых бизнес-проектов. Такой проект обычно обладает сильным мультипликативным эффектом и «вытягивает» многие другие отрасли городской экономики (65).

Часто поводом использования данной модели выступает какое-либо событие, например, олимпийские игры (Барселона, Калгари, Атланта), реконструкция либо строительство аэропорта, морского порта, партнерство города с крупной компанией («Атланта – город Coca-Cola»), создание культурно-туристических и исторических центров (Гамбург, Барселона), строительство финансово-деловых кварталов (76).

Таким образом, стратегические планы нацелены на реализацию конкретных проектов, способных поднять экономику города на качественно новый уровень. Под этот проект мобилизуются финансовые средства, привлекаются различные организации.

В данном случае, мониторинг строится на основе методологии управление проектами. Существует множество методов мониторинга проекта, среди которых фундаментальным является правило золотого треугольника. Мониторинг осуществляется по трем параметрам: по срокам, бюджету и качеству. Основу формирования системы мониторинга составляет детальное расписание (план-график) работ проекта, которое позволяет следить ежедневно за реализацией проекта и получать оперативную информацию о стадии выполнения работ. Проект является успешным, когда он выполняется по расписанию, без превышения бюджета и в соответствии с требованиями заказчика (необходимый уровень качества).

Учитывая объем работ проекта, для составления работ используют компьютерные программы, которые позволяют получить расчетные значения суммарных затрат на проект, составить прогноз движения денежных средств, определить запас финансовой прочности и обеспеченность ресурсами, произвести промежуточные расчеты и сопоставить с плановыми показателями.

Для эффективной реализации стратегии используют международные стандарты управления проектами (PMBoK Guide Government Ext.) и другие стандарты, разработанные для коммерческого сектора (например, ISO 10006, PRINCE2, PMI,P2M). Проектный подход нацелен на постановку задач и мониторинг эффективности их достижения, предполагает построение системы показателей, увязанных с решением конкретных проблем и достижением определенных результатов. Данный подход также используется Программой развития ООН (UNDP) для создания отчетов по охране окружающей среды (80).

Распространенность данной методики обусловлена, прежде всего, простотой ее применения. Для мониторинга не требуется разработка и расчет дополнительных показателей и привлечения сторонних экспертов. Проектная методика основана на контрактной системе. Достаточно периодически сравнивать фактические показатели по трем параметрам с плановыми.

Следующая технология, применяемая в процессе стратегического планирования, – бенчмаркинг.

Бенчмаркинг является одной из распространенных методик, которую используют города Европы, США. Управленческая технология, пришедшая из бизнеса (инструмент TQM), также нашла свое отражение в государственном и муниципальном управлении.

Бенчмаркинг представляет собой инструмент изучения и сравнения различных практик, позволяющий определить лучший опыт решения определенных задач, перенять методы, приемы управления, выработать схожую политику.

На сегодняшний день существует достаточно много сетей, позволяющих городам обмениваться опытом. Так, например, в 1996 г. была создана сеть IKO-Network, обеспечивающая муниципалитеты необходимой информацией в области бенчмаркинга. В рамках данной сети были разработаны подсети в разных сферах, получившие название «Круги сравнения» (англ. Circles of comparison). Целью кругов является оценка и сравнение деятельности государственных органов. В 2002 году в сети насчитывалось 748 муниципалитетов (Капогузов, 2008).

Формирование сетей и подсетей – использование технологии бенчмаркинга, как метода управления, доказывает свою эффективность, позволяя многим городам перенимать и внедрять успешный опыт.

Мониторинг, основанный на бенчмаркинге, активно применяется в США, в частности в Орегоне. Опыт представляет особый интерес. Общими усилиями было разработано 90 бенчмарков (25 из которых ключевые) в следующих 7 направлениях развития: экономика, образование, гражданские инициативы, социальная поддержка, общественная безопасность, развитие общества и окружающая среда. Далее для каждой ключевой бенчмарки выбирается штат с лучшим опытом (приводится обоснование выбора) и проставляется ранг. Затем разрабатываются рекомендации, что необходимо предпринять для достижения подобного результата(Капогузов, 2008).

Применительно к российским городам, мониторинг, основанный на бенчмаркинге, проблематичен поскольку, каждый город разрабатывает свою методику проведения мониторинга, используя свои определения, показатели, сроки и частоту измерения показателей. Более того, отсутствует доступность к данным для разработки такой модели. Тем самым, возникают трудности сравнения результатов деятельности одного города с другими.

Соответственно, необходимыми условиями при использовании технологии бенчмаркинга являются: доступность информации по другим городам, сравнимость – бенчмарки должны быть одинаковыми. В итоге, с одной стороны, бенчмаркинг является эффективным инструментом мониторинга, с другой стороны, существующие минусы не позволяют назвать универсальным подходом [69].

Таким образом, изучив зарубежные современные подходы, фундаментальные труды в области механизмов реализации Стратегии, в частности формирования мониторинга, приходим к выводу, что города разрабатывают стратегический план, обобщая и анализируя опыт других городов, адаптируя новые методики и современные подходы, разрабатываемые изначально для крупных корпораций.

Можно отметить следующие распространенные подходы к реализации Стратегии, в рамках которых уделяется особое внимание мониторингу: сбалансированный (применение сбалансированной системы показателей); сравнительный (разработка бенчмарков и рейтингование), проектный (методы мониторинга реализации проектов, мониторинг, основанный на контрактной системе), мониторинг результативности (разработка KPI).

1.3. Стратегическое планирование и мониторинг реализации Стратегических планов в России.

Методы стратегического планирования в практику городского управления российские города стали внедрять в конце прошлого века. Идея планирования для российской экономики не была новой.

В основе управления СССР лежали государственные пятилетние планы, включающие планы крупных экономических районов, отраслей народного хозяйства, территориально-производственных комплексов, республик, краев, областей и отдельных локальных территорий. «В начале 90-х годов при переходе к рыночной экономике был выдвинут тезис о несовместимости рынка с планом, поэтому система всеобщего директивного планирования была разрушена. Однако стало очевидным, что необходима не полная отмена планирования, а переход к иным принципам и методам планирования, адаптированным к рыночным условиям» [50, с.58].

Правовой базой применения инструментов стратегического планирования и прогнозирования социально-экономического развития послужило принятие Федерального закона «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации» № 115-ФЗ. Федеральный закон под «системой целевых ориентиров и планируемых эффективных путей и средств достижения указанных ориентиров» определил программу социально-экономического развития.

Начиная с середины 1990-х гг., российские города выбирали самые различные формы планирования экономического развития – традиционные «Основные направления социально-экономического развития», программы, планы, стратегии.

Выбор определялся разными причинами: рекомендациями экспертов предпочтениями городских руководителей, текущей ситуацией в городе, традиционными навыками работы, принятым законодательством и т.д.

Федеральный закон «Об общих принципах местного самоуправления Российской Федерации», принятый в 2003 г., продекларировал обязательность составления годового плана социально-экономического развития для каждого муниципального образования.

В основном принятые документы имели краткосрочный характер, а сложная экономическая ситуация, в которой находились города, нередко определяла их «антикризисный» статус. Планы и программы чаще всего нацеливались на «латание дыр» – решение оперативных задач, ликвидацию кризисных ситуаций в отдельных отраслях городской экономики и социальной сферы (Жихаревич, 2010).

Впервые стандарт разработки стратегий для российских городов был создан Леонтьевским центром в ходе формирования Стратегического плана Санкт-Петербурга 1996-2003 гг. посредством синтеза американского и европейского опыта. Для разработки стратегического плана Санкт-Петербурга было проанализирован опыт 18 зарубежных городов. Пришлось отказаться от традиционной детализации и комплексности советского планирования в пользу концентрации на главном для адаптации и устойчивого развития города в конкурентной рыночной среде. Далее, используя успешный опыт Санкт-Петербурга, российские города постепенно стали разрабатывать свои стратегии.

Сегодня на уровне муниципальных образований, в том числе и городов, происходит активное распространение документов стратегического планирования. Практически в каждом городе комплексное социально-экономическое развитие осуществляется посредством выработки стратегии, описанной в плане, в концепции или другом документе. Для городов иметь стратегический план стало признанной необходимостью.

Не смотря на положительную тенденцию внедрения документов стратегического планирования, существует ряд нерешенных вопросов, связанных с нормативно-правовым регулированием и методическим обеспечением данного процесса.

Федеральная нормативная правовая база по применению метода стратегического планирования в органах государственной власти субъектов РФ и в органах местного самоуправления до сих пор не сформирована. Проект Федерального закона «О государственном стратегическом планировании» находится на утверждении.

На сегодняшний день основным документом планирования развития РФ является утвержденная в ноябре 2008 г. распоряжением Правительства РФ Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г. (далее – Концепция-2020). Данная концепция представляет достаточно подробную модель регионального развития. При разработке программных документов, планов и показателей федеральным и исполнительным органам государственной предписано руководствоваться настоящей Концепцией.

Утверждение «Концепции социально-экономического развития России до 2020 года» является признанием технологии стратегического планирования на государственном уровне. Также определен порядок применения государственных программ РФ, ведомственных целевых программ, адресной инвестиционной программы в качестве инструментов стратегического управления.

Таким образом, широко распространенным инструментом реализации стратегии на всех уровнях системы управления РФ является программно-целевой метод, что можно назвать российского особенностью. Муниципальные образования начали внедрять данный метод с середины 1990-х гг. Посылом применения метода являлась государственная политика, которая заключалась в повышении качества муниципального управления посредством повышения эффективности реализации программ. Основным инструментом метода являются программы, разрабатываемые посредством установления целевых ориентиров (соподчиненная система целей и задач) и действий, направленных на их достижение.

Программа представляет собой совокупность мероприятий социально-экономического характера, согласованных по содержанию, срокам, исполнителям, по времени и ресурсам. На муниципальном уровне реализуются ведомственные и долгосрочные целевые программы. Целевые программы могут также входить в стратегию как механизм реализации (О’Салливан, 2002).

Следовательно, с целью определения степени достижения цели возникает необходимость в проведении мониторинга программ. Мониторинг также позволяет выявить недостатки программы, нехватку либо избыток ресурсов. Кроме того, в реализации программы заинтересовано большое количество сторон, которые имеют право знать, как хорошо реализуется программа.

Мониторинг программы – процесс регулярного измерения индикаторов деятельности органов. Задача мониторинга состоит в своевременном получении информации о ходе реализации программы. Организация мониторинга может осуществляться с помощью различных схем: могут отслеживаться как все компоненты выполнения программы (ход реализации, качество услуг, удовлетворенность клиентов, финансовая составляющая), так и один аспект. Так, ключевым инструментом мониторинга является регулярно отслеживаемые индикаторы. (Ветров, Зайцева, 2004)

Мониторинг на уровне подразделения состоит в основном из еженедельных или ежемесячных отчетов руководителей по основным вопросам исполнения. Мониторинг на уровне муниципального образования заключается в контроле над процессом реализации программ посредством заполнения стандартных форм отчетности.

При реализации программ и стратегий в лучшем случае проводят контроль выполнения мероприятий и принятых управленческих решений. Качественная оценка ситуации не проводится, не оценивается и ожидаемый, и полученный эффекты от реализации стратегии. В таких условиях применение мониторинга реализации программ и стратегий является необходимым для эффективного социально-экономического развития городов.

Также имеются противоречия бюджетного и стратегического планирования относительно программ (стратегий) социально-экономического развития. В бюджетном кодексе содержатся долгосрочная целевая программа и ведомственная целевая программа, но не определена программа социально-экономического развития. Что является препятствием к долгосрочному планированию. Более того, в законодательстве не определена связь стратегического планирования с территориальным планированием, что также затрудняет процесс стратегического управления.

Необходимо отметить, что в 2007 году был принят национальный стандарт - ГОСТ Р 52614.4-2007 «Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в органах местного самоуправления» утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 декабря 2007 г. № 570-ст. - позволяющий органам местного самоуправления рассматривать возможность применения инструментов стратегического планирования.

Таким образом, если принципы стратегического планирования в рамках муниципальных образований и субъектов федерации нормативно закреплены, то с мониторингом реализации планов стратегического развития городов дела обстоят значительно хуже.

Острота проблемы мониторинга социально-экономического развития муниципальных образований на протяжении многих лет не теряет своей актуальности, а с принятием в 2003 г. нового Федерального закона №131 ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» многократно возросла.

Несмотря на ряд постановлений Правительства РФ, принятых в разные годы по этому вопросу, и попытки разных федеральных структур упорядочить процесс сбора данных о социально-экономическом развитии муниципальных образований, на практике формирование массива такой информации проходит сложно, а обеспечение потребителей (в том числе и самих муниципальных образований) этой информацией носит неудовлетворительный характер. В состав системы государственной статистики входят центральный аппарат на федеральном уровне и территориальные органы, расположенные во всех субъектах РФ. На муниципальном уровне формируются отделы муниципальной статистики, но далеко не во всех, в основном в крупных городах. Ввиду того, что местное самоуправление не входит в вертикаль государственной власти, взаимоотношения внутри данных структур сложные и неоднозначные. Муниципальные органы исполнительной власти не заинтересованы в представлении информации территориальным органам, а региональные органы статистики соответственно местным властям. Органы муниципальной статистики представляют информацию федеральным органам, территориальным органам на безвозмездной основе. В свою очередь последние – на договорной основе (Белкина, 2007).

Следовательно, на сегодняшний день состояние (объем и качество) статистической информации не отвечает современной потребности. Существует необходимость в повышении своевременности, доступности и достоверности информации. Необходимо внедрение эффективных современных методов диагностики состояния и развития городов.

Поэтому муниципальной статистикой занимаются и научно-исследовательские организации, учебные заведения, формируя собственные базы данных.

Так, частично решению указанных выше проблем был посвящен проект, получивший название «Городской барометр», организованный Фондом «Институт экономики города» (ИЭГ) в 2001 году. Данный проект направлен на разработку системы индикаторов для мониторинга социально-экономического положения муниципальных образований. «Городской барометр» реализовывался в рамках Программы «Социально-экономическое развитие и управление на местном уровне: новое качество роста» при поддержке Агентства США по международному развитию (USAID) (Зайцева, 2007).

Проект «Городской барометр» был реализован с целью информационного обеспечения процессов социально-экономического развития муниципальных образований России. Основными задачами проекта «Городской барометр» были (Зайцева, 2007):

1. Отработка методики мониторинга социально-экономического развития муниципальных образований на основе системы индикаторов;

2. Организация в пилотном режиме системы мониторинга социально-экономического развития муниципальных образований Российской Федерации;

3. Формирование информационного массива, обеспечивающего возможность проведения аналитических исследований в области социально-экономического развития муниципальных образований.

4. Расширение доступа к статистической и аналитической информации об МО, увеличение прозрачности работы местных администраций.

Система индикаторов социально-экономического развития муниципальных образований, использующихся в проекте «Городской барометр», включает 117 показателей, сгруппированных в 7 крупных блоков и 22 подблока по основным направлениям муниципальной экономики и социальной сферы. Индикаторы охватывают объекты как прямого, так и косвенного управления (табл. 1) (Зайцева, 2007).

Данная система индикаторов основана на статистических данных и не включает результаты социологических исследований и т.д.

Для каждого индикатора в проекте использовалась следующая характеристика: «название индикатора», «процедура расчета», «что показывает».

Так, проект «Городской барометр» позволял решить проблемы с организацией муниципальной статистики, формированием единой системы индикаторов, позволяющей проводить сравнение и применять технологию бенчмаркинга.

Таблица 1

Количество индикаторов социально-экономического развития муниципальных образований по структурным блокам (Сост. по Зайцева, 2007)

|  |  |
| --- | --- |
| **Блоки и подблоки индикаторов** | **Кол-во индикаторов** |
| **1. Уровень жизни** | **14** |
| 1.1. Демографические показатели  1.2. Доходы населения | 10  4 |
| **2. Экономическая база муниципального образования** | **16** |
| 2.1. Производственный сектор  2.2. Занятость  2.3. Малое предпринимательство  2.4. Инвестиционная деятельность | 4  5  3  4 |
| **3. Муниципальные финансы, нежилая недвижимость и землепользование** | **25** |
| 3.1. Бюджет  3.2. Муниципальная нежилая недвижимость и землепользование | 11  14 |
| **4. Сфера услуг и городское хозяйство** | **62** |
| 4.1. Жильё и его доступность  4.2. Жилищно-коммунальное хозяйство  4.3. Коммунальные услуги  4.4. Транспортные услуги  4.5. Услуги связи и информационные услуги  4.6. Услуги бытового обслуживания и общественное питание  4.7. Культурно-просветительное обслуживание  4.8. Социальная защита  4.9. Здравоохранение  4.10. Образование  4.11. Благоустройство  4.12. Охрана порядка  4.13. Рекреационная сфера  4.14. Торговля | 9  9  5  6  3  2  2  5  7  4  3  2  2  3 |

Таким образом, изучив теоретико-методические основы формирования системы мониторинга реализации Стратегических планов, приходим к следующим выводам:

* Механизм мониторинга является одним из неотъемлемых важных элементов управления реализацией стратегических планов.
* Мониторинг, как система обратной связи, позволяет осуществлять стратегический и оперативный контроль над достижением целевых показателей и реализацией намеченных программ и проектов, а при необходимости провести корректировку стратегических направлений, целей, задач и мероприятий.
* Ключевым элементом мониторинга реализации Стратегического плана являются индикаторы результативности.
* Распространенными подходами к реализации Стратегии, в частности к формированию системы индикаторов, являются: сбалансированный (ССП), оценка по результатам (мониторинг результативности на основе разработки KPI), проектный (проектные методы мониторинга, контрактная система), сравнительный (бенчмаркинг, рейтингование). Применение той или иной технологии зависит от предпочтений и выбора городского округа, а также от используемой модели управления.
* Нормативно-правовая база по обеспечению стратегического планирования отсутствует. Каждый город разрабатывает Стратегический план, а, следовательно, и систему мониторинга, самостоятельно, основываясь на успешном опыте как зарубежных, так и российских городов.
* Статистическая информация, необходимая для формирования мониторинга, по объему и качеству не соответствует современной потребности.

2. Анализ современного состояния системы мониторинга реализации стратегических планов российских городов

2.1. Методика анализа современного состояния мониторинга реализации стратегических планов российских городов

*Целью данного анализа* является формирование общей картины состояния мониторинга реализации Стратегических планов социально-экономического развития российских городов.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. провести выборку российских городов для анализ;.
2. определить перечень критериев для сравнения;
3. собрать необходимую информацию;
4. провести сравнение выбранных городов по определенным критериям;
5. построить общую картину состояния мониторинга стратегических планов городов РФ;
6. выявить лучшие практики, а также слабые места в системах мониторинга реализации стратегических планов российских городов.

Для цели данного исследования применялась стратифицированная выборка городов по численности населения по состоянию на 1 января 2010 г (Всероссийская перепись населения):

города с населением более 1 млн. человек;

города населением от 500 тыс. до 1 млн. человек;

города с населением от 100 до 500 тыс. человек;

города с населением менее 100 тыс. человек.

Необходимым условием включения города в выборку являлось наличие успешного опыта в области стратегического планирования, для оценки которого привлекались эксперты в данной области – сотрудники Фонда «Институт Экономики Города».

Таким образом, выборку составили города, различающиеся по размеру и административному статусу, а также имеющие успешный опыт разработки Стратегических планов: Санкт-Петербург, Новосибирск, Екатеринбург, Казань, Пермь, Череповец, Сургут, Дзержинский, Хабаровск и Южно-Сахалинск.

Для проведения корректного анализа необходимо ввести допущение. Несмотря на тот факт, что все города имеют различный административный статус, географическое положение, численность населения и ресурсное обеспечение, они подходят для целей нашего анализа, так как обладают равными полномочиями в сфере стратегического планирования, и поэтому указанные выше различия не играют значительной роли.

Информационной базой для проведения анализа являлись официальные сайты администрации, с целью сбора информации о текущем состоянии системы мониторинга и о ходе реализации Стратегического плана, а также правовые системы, такие как Гарант и КонсультантПлюс для анализа нормативно-правовых актов при отсутствии необходимой информации на сайте.

Для целей данного исследования были выделены три блока критериев, которые будут описаны ниже (табл. 2).

Таблица 2

Показатели, выделенные для анализа современного состояния мониторинга реализации стратегических планов

|  |  |
| --- | --- |
| Структурный элемент | Содержание |
| Блок 1. Стратегическое планирование | |
| Раздел 1.1. Общие сведения о городах выборки | |
| Показатель 1.1.1: | Административный статус города |
| Показатель 1.1.2 | Численность населения на 1 января 2010 г. |
| Раздел 1.2. Общие сведения о стратегическом документе | |
| Показатель 1.2.1 | Тип документа |
| Показатель 1.2.2 | Горизонт планирования |
| Показатель 1.2.3 | Стратегическая цель |
| Показатель 1.2.4 | Стратегические направления развития |
| Показатель 1.2.5 | Механизмы реализации. |
| Блок 2. Организация мониторинга | |
| Раздел 2.1. Нормативно-правовое обеспечение | |
| Показатель 2.1.1 | Формализация мониторинга (наличие положения о мониторинге) |
| Показатель 2.1.2 | Наличие регламентов, обеспечивающих проведение мониторинга |
| Раздел 2.2. Организационная схема | |
| Показатель 2.2.1 | Наличие организационной схемы |
| Показатель 2.2.2 | Ответственные органы и их функционал |
| Раздел 2.3 Процедуры | |
| Показатель 2.3.1 | Регламентация процедуры проведения мониторинга |
| Показатель 2.3.2 | Сбор и обработка информации для мониторинга |
| Показатель 2.3.3 | Принятие управленческого решения |
| Раздел 2.4. Результаты мониторинга | |
| Показатель 2.4.1 | Публикация отчетов |
| Показатель 2.4.2 | Регулярность опубликования отчетов |
| Раздел 2.5. Оценка | |
| Показатель 2.5.1. | Проведение оценки |
| Показатель 2.5.2 | Актуализация и пролонгация |
| Блок 3. Содержание мониторинга | |
| Раздел 3.1. Состав индикаторов | |
| Показатель 3.1.1 | Разработанность системы индикаторов |
| Показатель 3.1.2 | Системность |
| Показатель 3.1.3 | Количество индикаторов |
| Показатель 3.1.4 | Обоснование и интерпретация индикаторов (источник, формула, периодичность) |
| Показатель 3.1.5 | Стандартные и нетипичные индикаторы (индикаторы стратегической цели и основных направлений) |
| Раздел 3.2. Качество информации по индикаторам | |
| Показатель 3.2.1 | Формат представления результатов (отчеты, таблицы) |
| Показатель 3.2.2 | Публичность и открытость представления результатов |
| Показатель 3.2.3 | Степень заполнения (%), глубина ретроспективы |
| Показатель 3.2.4 | Аналитическая обработка (графики, диаграммы, анализ (сравнение с целевыми значениями)) |
| Показатель 3.2.5 | Анализ успеха, разработка рекомендаций |

Рассмотрим более подробно каждый из блоков показателей, нашедших свое отражение в табл. 2.

Блок 1. Стратегическое планирование.

В данном блоке приводятся общие сведения о городе и о его стратегическом документе, в частности:

- общая характеристика города (административный статус, численность населения города)

- общие сведения о стратегическом документе (тип документа, год принятия-окончания, стратегическая цель, стратегические направления развития, механизмы реализации)

Целью критериев данного блока является формирование общей картины стратегического планирования в рассматриваемых городах.

Блок 2. Организация мониторинга.

В данном блоке проводится качественный анализ организации мониторинга стратегического плана города, в частности анализируются такие аспекты как:

- нормативно - правовое обеспечение (формализация мониторинга, наличие регламентов, обеспечивающих проведение мониторинга),

- организационная схема проведения мониторинга (наличие организационной схемы, органы ответственные за проведение мониторинга, их функционал),

- процедуры мониторинга (регламентация процедуры проведения мониторинга, процедуры сбора, обработки информации и принятия управленческого решения),

- результаты мониторинга (факт публикации отчетов и их периодичность),

- наличие оценки реализации Стратегического плана (факт проведения оценки реализации стратегического плана, актуализация и пролонгация на основе оценки).

Целью критериев данного блока является оценка качества организации мониторинга стратегического плана в конкретном городе.

Блок 3. Содержание мониторинга

В данном блоке проводится количественный и качественный анализ содержания систем мониторинга, в частности:

- состав индикаторов (разработанность системы индикаторов, системность, количество индикаторов, обоснование и интерпретация показателей, наличие нетипичных индикаторов в системе)

- качество информации по индикаторам (формат представления результатов, открытость результатов, глубина ретроспективы, их аналитическая проработка, анализ успеха и разработка рекомендаций)

Целью критериев данного блока является оценка состава и содержания системы мониторинга реализации Стратегического плана города.

Данная методика позволит качественно сопоставить и сравнить системы мониторинга реализации Стратегических планов, выявить лучшие практики, а также определить проблемные вопросы.

2.2. Оценка современного состояния стратегического планирования российских городов и мониторинга реализации стратегических планов

Оценка современного состояния проводилась посредством сравнительного анализа. Проанализируем результаты исследования по каждому показателю (Приложение 1).

Блок 1. Стратегическое планирование

1.1. Общие сведения о городах выборки

Показатель 1.1.1: Административный статус города

Для исследования были выбраны города, различающиеся по административному статусу: город федерального значения (Санкт-Петербург), административный центр республики (городской округ Казань), административные центры областей (городские округа Новосибирск, Екатеринбург, Южно-Сахалинск), административные центры краев (городские округа Пермь, Хабаровск), административные центры районов (городские округа Череповец, Сургут), городской округ Дзержинский.

Показатель 1.1.2: Численность населения на 1 января 2010 г.

Для исследования были выбраны города с различной численностью населения.

Города с населением более 1 млн. человек – Санкт-Петербург, Новосибирск, Екатеринбург, Казань.

Города населением от 500 тыс. до 1  млн. человек – Пермь, Хабаровск;

Города с населением от 100 до 500 тыс. человек – Череповец, Сургут, Южно-Сахалинск;

Города с населением менее 100 тыс. человек – Дзержинский.

Таким образом, в выборке, один город федерального значения, 6 региональных столиц (из них 3 города-миллионника, 3 городских округа с численностью более 500 тыс. чел.), 2 районных центра (городские округа с численностью более 100 тыс. чел) и городской округ меньшей численности.

1.2. Общие сведения о стратегическом документе

Показатель 1.2.1: Тип документа

На сегодняшний день не сформировалось общепринятого названия долгосрочного планового документа (Концепции, Стратегии, Стратегические планы, Программы), в связи с отсутствием законодательства в сфере стратегического планирования. Каждый город самостоятельно решает, как назвать плановый документ и какие разделы он будет включать.

В выборке присутствует 5 стратегий (2 из которых – проекты) и 5 стратегических планов.

Проекты Стратегий были рассмотрены, поскольку в данный момент они либо актуализируются (г. Череповец), либо утверждены в первом чтении (Пермь). Практически все документы утверждены представительным органом, за исключением проектов документов.

Стоит отметить, что одни эксперты ставят знак равенства между Стратегией и Стратегическим планом. Другие устанавливают различия, предполагая под Стратегией стратегический анализ города, утверждение стратегической цели, миссии, ценностных установок, ключевых направлений развития, выбор сценария развития, то есть этап целеполагания. Стратегический же план включает Стратегию, механизмы реализации, в том числе и мониторинг, а также может включать и Генеральный план, как например Стратегический план Екатеринбурга.

В данном случае, документы стратегического планирования рассматриваются как эквивалентные.

Показатель 1.2.2: Горизонт планирования

Проанализированные города отличаются разным горизонтом планирования, что можно объяснить тем, что они стали применять инструменты стратегического планирования в разное время. Различные горизонты планирования затрудняют сравнение, как стратегий городов, так и их реализацию.

Рис. 3. Горизонт стратегического планирования

Однако наблюдается общая тенденция к разработке Стратегических планов на 10-15 лет до 2020 г. (рис. 4), что можно объяснить принятием Концепции социально-экономического развития РФ до 2020 года.

Стоит отметить, что в анализе рассматривается шестилетний Стратегический план Санкт-Петербурга, поскольку это был первый опыт стратегического планирования и данный плановый документ, по мнению экспертов, считается эталоном для российских городов.

Показатель 1.2.3: Стратегическая цель

На данном этапе развития, при сравнительно недавнем внедрении инструментов стратегического планирования в муниципальное управление в России (прошло 15 лет с утверждения первого Стратегического плана), стратегическая цель всех российских городов в основном заключается в улучшении, повышении качества жизни населения. В то время как зарубежные города начинают специализироваться на одном или нескольких направлениях, выбирая свой путь развития.

Однако и российские, и зарубежные города объединяют тенденции (концепции), продвигаемые международными организациями, которых необходимо придерживаться при формировании стратегической цели и основных направлений развития.

Так в современных условиях одним из основных требований к стратегическому планированию является использование концепции устойчивого развития. Данная концепция появилась в результате повышенного внимания к проблемам окружающей среды.

Под устойчивым развитием согласно ООН понимается развитие общества, позволяющее удовлетворить текущие потребности поколения, не причиняя ущерба возможностям будущих поколений удовлетворить их потребности.

При исследовании было выяснено, что яркий акцент на устойчивое развитие (в названии Стратегического плана) были сделаны такими городами, как: Новосибирск и Хабаровск.

Показатель 1.2.4: Стратегические направления развития

Анализ стратегических направлений развития городов показал, что каждый город разрабатывает разное количество направлений (подробнее см. рис. 4): от двух, как это было сделано в Перми, до девяти - в городском округе Дзержинский, что говорит об отсутствии общей системы и методологического подхода, с одной стороны, а с другой стороны, об уникальности. По стратегическим направлениям можно определить приоритеты развития городского округа.

Рис. 4. Количество стратегических направлений

Несмотря на то, что количество направлений стратегического развития разное, их все можно сгруппировать в три основных блока: экономический, социальный и городская среда.

Показатель 1.2.5: Механизмы реализации.

Во всех проанализированных городах наблюдается тенденция к использованию программно-целевого подхода к реализации стратегических планов, что можно отнести к особенностям стратегического планирования городов в России. В рамках данного подхода реализация стратегического плана осуществляется через программы и различные проекты, увязанные с бюджетом.

Так, в частности, в Казани для достижения поставленных целей в рамках социального блока был инициирован мега проект «Надежный дом, удобный район; реформирование и развитие жилищной сферы», который стал отправной точкой в развитии данного блока. Также как и в Санкт-Петербурге, в Казани были реализованы международные программы и проекты.

В Санкт-Петербурге механизм реализация заключался в основном в осуществлении мер. Для каждой меры создавалась рабочая группа, информационная карта и индикатор ее реализации, также ежегодно разрабатывался план действий на трёхлетнюю перспективу.

Основу механизма реализации Екатеринбурга составляют ведомственные, долгосрочные целевые и инвестиционные программы, включающие цель, задачи, проекты, мероприятия, ожидаемые результаты и прогнозные показатели, которые заложены отдельным разделом в Стратегическом плане в виде стратегических программ и проектов. Генеральный план впервые стал составной частью СП, обеспечивающий реализацию всех стратегических направлений и программ.

Инструментом реализации Стратегического плана Новосибирска являются комплексные целевые программы, которые также представлены отдельным разделом в Стратегическом плане. Однако в отличие от Стратегического плана Екатеринбурга программы менее проработаны, поскольку присутствует только краткое их описание (цель, задачи, ожидаемый результат).

В Стратегии Сургута в качестве механизма реализации применяют дорожную карту и представлены только проекты.

Дзержинский, Хабаровск и Южно-Сахалинск осуществляют реализацию через систему среднесрочных целевых программ.

Таким образом, проанализировав Стратегические планы (Стратегии), можно прийти к выводу, что их всех объединяет схожая стратегическая цель – повышение качества жизни, механизмы реализации (программно-целевой метод), области ключевых направлений (социальный, экономический блоки и городская среда).

Однако при этом наблюдается некая бессистемность стратегического планирования, которая выражается в различном видении Стратегии. Данное обстоятельство можно объяснить наличием разного опыта стратегического планирования, которым обладает каждый город.

Блок 2. Организация мониторинга.

2.1. Нормативно-правовое обеспечение

Показатель 2.1.1: Формализация мониторинга (наличие положения о мониторинге)

Формализованная система мониторинга в виде отдельных нормативно-правовых актов присутствует только в четырех городах: Южно-Сахалинске, Хабаровске, Перми и Санкт-Петербурге.

Отдельным блоком мониторинг реализации стратегии заложен в самом стратегическом документе в следующих городах: Череповце, Екатеринбурге, Новосибирске, Перми, Дзержинский.

В оставшихся городах как таковая формализация мониторинга реализации Стратегии полностью отсутствует.

На основании этих данных можно заключить, что механизмы контроля за ходом реализации стратегии не закладываются или закладывается рамочно в ходе стратегического планирования, что ведет к возникновению риска ее нереализации.

Показатель 2.1.2: Наличие регламентов, обеспечивающих проведение мониторинга

По данному показателю складывается следующая картина.

В качестве регламента, обеспечивающего проведение мониторинга в Сургуте можно считать порядок стратегического управления (Распоряжение от 14 января 2013г. N49 Об утверждении порядка организации стратегического управления в городе Сургуте), который определяет структуру взаимодействия и функции ответственных органов (Городского совета, Координационного штаба, Рабочих групп), в том числе и по проведению мониторинга реализации Стратегии.

В Новосибирске также утверждено положение о координационном совете по стратегическому развитию города (Распоряжению Мэра города № 1208 ОТ 24.04.2003 Об утверждении положения о координационном совете по стратегическому развитию города), содержание которого способствует координации в процессе стратегического управления.

В Екатеринбурге проведение мониторинга реализации Стратегии обеспечивает Положение о муниципальной статистической информации в муниципальном образовании "город Екатеринбург", в котором определены процедуры сбора и представления муниципальной статистической информации.

В Череповце на стадии принятия находится регламент-проект деятельности кроссфункциональных рабочих групп по достижению городских стратегических целей.

Таким образом, регламенты, обеспечивающие проведение мониторинга (регламенты взаимодействия органов, порядка стратегического управления и т.д.) у 60% проанализированных городов отсутствуют как на официальных сайтах, так и в правовых базах, что говорит о непроработанности данного вопроса либо о закрытой политике Администрации города.

2.2. Организационная схема

Показатель 2.2.1: Наличие организационной схемы

Организационная схема позволяет визуально понять элементы мониторинга, взаимодействие организационных структур, их роли и значимость в процессе мониторинга реализации Стратегии.

Концептуальная схема мониторинга Стратегического плана разработана лишь в г. Хабаровск (Рис. 5).

В остальных городах схема либо отсутствует (Санкт-Петербург, Новосибирск, Казань, Пермь), либо разработана более общая схема стратегического управления, формирования стратегических документов и инструментов реализации (Екатеринбург, Череповец, Сургут, Дзержинский, Южно-Сахалинск).

Отсутствие схемы, описывающей взаимодействия различных органов между собой по вопросам мониторинга реализации стратегии, говорит об отсутствии системного подхода к данному вопросу, несогласованности и хаотичности действий при проведении мониторинга, что, в конечном итоге, снижает его качество, искажает общую картину хода реализации стратегии и, соответственно, ведет к неправильным управленческим решениям, принятым на его основе.

**Оценка организационных мероприятий** (использование организационно-экономических, нормативно-правовых и др. механизмов)

**Функциональный анализ** (реализация направлений, проектов и мероприятий)

**Индикативный (параметрический) анализ** (сбор показателей, их сопоставление с ретроспективными данными и прогнозными оценками)

**Общественная активность** (оценка участия общественных некоммерческих организаций, населения, бизнеса в реализации Стратегического плана)

**Социологические оценки** (учет мнения жителей города, бизнесменов, работников городской администрации и др.)

Рис. 5. Концептуальная схема мониторинга Стратегического плана устойчивого развития г. Хабаровска до 2020 г.

Показатель 2.2.2: Ответственные органы и их функционал

Стратегическими вопросами, в том числе и проведением мониторинга реализации Стратегии, занимаются структурные подразделения Администрации города: в Казани, Южно-Сахалинске - комитеты; в Перми, Сургуте – департаменты; в Новосибирске, Хабаровске – управления; в Екатеринбурге, Череповце, Дзержинский – отделы.

В тоже время в Санкт-Петербурге мониторинг осуществлялся группой аналитиков и проектным бюро "Стратегический план для Санкт-Петербурга".

Функционал административных структур кардинально ничем не отличается: сбор, анализ и обработка информации, а также вносят предложения по корректировке Стратегии.

Для эффективного стратегического управления созданы разного рода общественные советы: в Санкт-Петербурге (Генеральный совет, Исполнительный комитет); в Екатеринбурге (Программный и Координационный советы); в Новосибирске (Координационный совет); в Сургуте (Городской совет, Координационный штаб, Рабочие группы): в Южно-Сахалинске (Генеральный совет, Общественный и Экспертный совет); в Хабаровске (Общественный совет).

Функционал общественных советов в целом состоит в принятии управленческих решении (о корректировке, пролонгации и актуализации Стратегии).

Вопросами мониторинга реализации занимаются как административные, так и общественные структуры в следующих городах: Санкт-Петербурге, в Екатеринбурге, Новосибирске, Сургуте, Южно-Сахалинске и Хабаровске.

В проанализированных городах наблюдается конфликт интересов: мониторинг реализации стратегии проводят административные структуры города (Исключение – Санкт-Петербург, Хабаровск, Южно-Сахалинск), которые принимали участие в ее реализации.

Более того, общественный контроль, представленный общественными советами, не принимает участия в мониторинге реализации стратегии, а только принимает управленческие решения, основываясь на отчетах о мониторинге.

Таким образом, можно говорить об отсутствии реального независимого контроля за ходом реализации стратегических планов (отсутствии независимого аудита).

Такая ситуация существенно повышает риски оппортунистического поведения органов Администрации города, ведет к снижению эффективности стратегического планирования и росту риска принятия ошибочных управленческих решений.

2.3. Процедуры

Показатель 2.3.1: Регламентация процедуры проведения мониторинга

Регламентация процедуры проведения мониторинга проведена, согласно имеющейся информации, в Южно-Сахалинске, Хабаровске и в Санкт-Петербурге, поскольку в данных городах принято Положение о мониторинге реализации Стратегии и разработана методика.

В Екатеринбурге процедуры проведения мониторинга описаны в Положении о муниципальной статистической информации в муниципальном образовании "город Екатеринбург". Данное Положение согласно ст.1.1 определяет порядок формирования, сбора, предоставления и использования муниципальной статистической информации в муниципальном образовании "город Екатеринбург"[21].

В Сургуте Порядок организации стратегического управления регламентирует функции и полномочия органов стратегического управления, по которым можно понять о том, кто выполняет ту или иную процедуру, однако четкое определение процедуры не прописано.

В остальных городах мониторинг реализации Стратегии регламентирован только в Положениях о департаментах (управлениях, отделах, комитетах), в частности в функциях и полномочиях.

Низкий уровень регламентации процедур проведения мониторинга, в большинстве случаев, описанных только в функциях и полномочиях конкретного департамента, ведет к риску непроведения или, как минимум, не качественного проведения процедуры мониторинга.

Показатель 2.3.2: Сбор и обработка информации для мониторинга

В Стратегических планах городов указаны источники получения информации, в некоторых указаны периодичность сбора информации и проведения мониторинга.

В качестве источников получения информации в целом выступают данные территориально органа статистики, ведомственной статистической отчетности, данные отслеживания состояния общественного мнения (социологические исследования, телефонные "горячие линии", интернет-опросы и т.д.). Более полный список источников представлен в г. Санкт-Петербурге, где анализировались также СМИ, данные предприятий и учреждений, вовлеченных в данный процесс, данные Министерства экономического развития РФ и т.д.

В таких городах как Казань, Дзержинский и Сургут основным источником информации для проведения мониторинга являются данные территориальных органов статистики. Сбор информации проходит ежеквартально.

В Хабаровске и Южно-Сахалинске, согласно их методикам проведения мониторинга, зарегламентированы процедуры и назначены ответственные. Сбор информации осуществляют структурные подразделения Администрации по курируемым направлениям. Периодичность сбора информации составляет раз в полгода.

Нельзя не отметить ошибочное утверждение, которое было определенно во время исследования Положений о мониторинге Хабаровска и Южно-Сахалинска. При определении источника информации в связи с отсутствием статистической информации по некоторым индикаторам в г. Хабаровске и г. Южно-Сахалинске, было принято следующее решение - могут быть использованы показатели, характеризующие развитие Хабаровского края, Сахалинской области в целом. Данное решение привносит неточность расчетов и приблизительность полученных результатов. Города, являясь областными центрами, определяют тенденции, которым будут следовать другие города, а не наоборот.

Таким образом, основным источником получения информации для мониторинга являются данные статистики, которые не в полной мере отражают текущую ситуацию. Следовательно, важным элементом мониторинга должна стать обратная связь с населением (основным стейкхолдером): постоянное отслеживание общественного мнения. Социологические исследования, основанные на изучении мнения жителей города, частных предпринимателей, работников администрации, интернет-форумы являются источниками получения необходимой информации и выяснения проблемных моментов. В ходе исследования, выяснилось, что в методике мониторинга Хабаровска и Южно-Сахалинска разработаны анкеты для проведения социологических опросов. По остальным городам информация отсутствует.

Показатель 2.3.3: Принятие управленческого решения

Хотя информация об алгоритме принятия управленческого решения отсутствует в ряде городов, можно составить общую картину данного процесса.

1. Сводный отчет, содержащий выводы о степени реализации и предложения по корректировке по целям, задачам, мероприятиям, формирует ответственный орган (комитет экономики, управление экономического развития).
2. Данный отчет направляется мэру города, а также в организационные структуры стратегического планирования (Генеральный совет, Общественный, Экспертный совет).
3. Обоснованные направления корректировки основных положений Стратегии утверждаются Генеральным советом либо на заседании Городской Думы.

Как уже упоминалось выше, в такой системе возникает конфликт интересов: мониторинг реализации стратегии проводит орган, который непосредственно сам участвовал в ее реализации.

Положительным моментом является то, что в принятии управленческого решения участвует представители общества, однако общественные советы не обладают достаточным уровнем компетентности, чтобы верифицировать данные, представленные в отчете.

Таким образом, складывается ситуация полного отсутствия контроля за реализацией стратегии: администрация города разрабатывает стратегию, администрация города реализует стратегию, администрация города проводит мониторинг реализации стратегии, администрация города принимает управленческие решения.

В такой ситуации риск не реализации или, как минимум, ее некорректной реализации очень высок.

2.4. Результаты мониторинга

Показатель 2.4.1: Публикация отчетов

Результатом проведенного мониторинга реализации стратегии является опубликованный отчет.

Публикация отчетов зафиксирована в Положениях о мониторинге (Санкт-Петербург, Южно-Сахалинск, Хабаровск), а также упоминается в Стратегических планах (Дзержинский, Череповец, Пермь, Новосибирск, Екатеринбург). Что касается Сургута, то в Стратегии о мониторинге реализации информация отсутствует.

Необходимо отметить, что в каждом городе ежегодно публикуются итоги социально-экономического развития в соответствии с ежегодным планом социально-экономического развития. Однако отчет о реализации Стратегии в большинстве городов публикуется отдельно (Санкт-Петербург, Новосибирск, Череповец, Южно-Сахалинск, Хабаровск). Стратегия реализуется, в данном случае, как отдельный параллельный проект, что порождает дублирование функций (например, формирование двух отчетов).

Особого внимания заслуживает опыт Екатеринбурга: отчет об итогах социально-экономического развития сформирован с учетом реализации Стратегии. По каждому стратегическому направлению делается вывод о достижении стратегических целей, решению задач и реализации мер. Выводы подкрепляются расчетом показателей. Муниципальное управление осуществляется полностью с помощью инструментов стратегического управления.

Таким образом, отчет о мониторинге реализации стратегии города, даже будучи зафиксированным в нормативно-правовых актах, не создается, или не публикуется в открытом доступе, также в большинстве случаев он подменяется отчетом о социально-экономическом развитии города, в котором не отражены все моменты, связанные со стратегией города, что искажает картину хода ее реализации.

Показатель 2.4.2: Регулярность опубликования отчетов

В большинстве Стратегических планов зарегламентирована публикация отчетов раз в год. Исключение составляет Санкт-Петербург: отчет публиковался раз в полгода. Промежуточные результаты отражались в ежеквартальной отчетности.

Такая периодичность публикации отчетов позволяет с достаточной частотой обновлять видение текущей ситуации города и принимать взвешенные управленческие решения.

Также необходимо отметить, что в Казани отчеты о ходе реализации Стратегии публиковались до 2006 года. На сегодняшний день публикуются итоги социально-экономического развития.

2.5. Оценка

Показатель 2.5.1: Проведение оценки

Оценка, проводимая на основе мониторинга, является важным инструментом реализации Стратегического плана. По результатам оценки решается следующие задачи: анализ причин успеха и неудачи выполнения Плана, корректировка плана действий, программ и проектов, направлений, целей, задач и мероприятий, а также анализируется эффективность организации реализации Плана.

Оценка предусмотрена во всех городах, за исключением Казани и Сургута.

Оценка проводится ежегодно в г. Пермь, каждые 5 лет в г. Санкт-Петербурге, г. Новосибирске, Екатеринбурге, Череповце. В Хабаровске, Южно-Сахалинске и Дзержинский не указана регулярность проведения оценки, однако, отмечено, что оценка проводится по результатам мониторинга.

В Хабаровске, Южно-Сахалинске, Санкт-Петербурге мониторинг и оценка Стратегического плана осуществляется с привлечением внешней независимой организации, являющейся экспертом с большим опытом в данной области, что решает проблему конфликта интересов, описанную выше.

Оценка реализации стратегии раз в 5 лет, превалирующая среди проанализированных городов, не позволяет с необходимой скоростью реагировать на изменения во внешней среде.

Проведение оценки зафиксировано в документах во всех анализируемых городах, однако оценка по имеющимся открытым данным не проводится.

Показатель 2.5.2: Актуализация и пролонгация

На сегодняшний день Стратегические планы таких городов как: Новосибирск, Екатеринбург, Череповец, Хабаровск, - были актуализированы и пролонгированы. Намечается актуализация стратегии развития г. Казани, поскольку Стратегия носит декларативный характер и не реализуется с 2007 года.

В Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Новосибирске, Череповце актуализация проходит раз в 5 лет по итогам мониторинга, а документы, принятые во исполнение стратегии, корректируются по мере необходимости.

Результаты анализа и предложения по корректировке стратегий и иных стратегических документов выносятся на обсуждение общественности и утверждаются городскими Думами (Череповец, Пермь), либо общественным советами (Программным советом (Екатеринбург), Генеральным советом (Санкт-Петербург, Южно-Сахалинск), Общественным советом (Хабаровск).

В Екатеринбурге также приняты методические рекомендации по разработке, актуализации и пролонгации стратегических проектов.

Процесс актуализации Стратегии г. Сургут и иных документов не представлен. В Стратегии г. Дзержинский по результатам оценки возможна корректировка, однако, документы, обеспечивающие процесс актуализации, не приняты.

Хотя политика актуализации стратегии по мере необходимости снижает издержки города, однако это не позволяет поддерживать стратегический документ в актуальном состоянии.

В организационном блоке был подробно рассмотрен вопрос об организации системы мониторинга в исследуемых городах. Для проведения эффективного мониторинга необходимо нормативно-правовое обеспечение. Формальный документ (Положение о мониторинге) и детально проработанные регламенты позволяют запустить мониторинг и сделать Стратегию работающим документом.

Организация мониторинга реализации стратегии городов находится на низком уровне, который позволяет говорить о существовании высоких рисков оппортунистического поведения со стороны администрации города, а также о высоком риске нереализации или не полной реализации стратегии.

Так в частности: в городах отсутствует документ, регламентирующий проведение мониторинга, не описаны процедуры и схемы взаимодействия органов власти по вопросам мониторинга, существует конфликт интересов при проведении мониторинга.

Тем не менее, можно отметить хороший опыт организации системы мониторинга реализации Стратегии в городах: г. Санкт-Петербург, Екатеринбург, Новосибирск, Череповец, Южно-Сахалинск, Хабаровск.

Проанализировав организационные моменты, перейдем к анализу содержательного блока мониторинга: рассмотрим ключевой элемент мониторинга – индикаторы.

Блок 3. Содержание мониторинга

3.1. Состав индикаторов

Показатель 3.1.1: Разработанность системы индикаторов

Система индикаторов в каждом городе отличается, что затрудняет сравнение социально-экономического развития городов.

Мониторинг реализации Стратегии г. Сургут, г. Дзержинский и г. Казань осуществляется по индикаторам социально-экономического развития и целевым индикаторам программ. С одной стороны, применение данной системы индикаторов позволяет оценить степень воздействия стратегии на текущее развитие города. С другой стороны, данная система не отражает достижения стратегических целей по ключевым направлениям, а также не учитывает реализацию мер и мероприятий.

Интересен опыт Санкт-Петербурга, Новосибирска и Екатеринбурга. Система индикаторов Стратегического плана Санкт-Петербурга делилась на индикаторы достижения стратегической цели (индикаторы социально-экономического развития), индикаторы по основным направлениям, индикаторы реализации мер, а также показатели, влияющие на степень реализации Стратегии.

Система индикаторов Новосибирска соответствует дереву целей стратегического плана. Стратегическая цель достигается посредством достижения стратегических подцелей, последние, в свою очередь, делятся на задачи, для которых разработаны индикаторы по двум сценариям: инерционный и оптимистический.

Разработанное «дерево целей» имеет шесть уровней иерархии. С помощью удельных весов контролируется степень достижения стратегических подцелей основных направлений, а также степень достижения стратегической цели. Тем самым, формируется иерархически увязанная, проработанная система индикаторов. Эксперты расставляют удельные веса в соответствии с приоритетами развития, что также обеспечивает уникальность и гибкость в выборе и постановке акцента на ключевых направлениях развития. Однако набор показателей достаточно типичный.

Опыт Екатеринбурга позволяет совместить индикаторы стратегических направлений с индикаторами реализации стратегических программ. Таким образом, деление на индикаторы стратегических направлений проходит по двум сценариям: сценарию инерционного развития и сценарию реализации программных мероприятий.

Индикаторы Стратегии г. Перми и г. Череповца делятся на индикаторы достижения цели и индикаторы основных направлений. Опыт Череповца известен тем, что была разработана сбалансированная система целевых показателей (ССЦП).

Системы индикаторов Стратегического плана г. Хабаровска и Стратегии г. Южно-Сахалинска идентичные. Деление на показатели эффективности реализации Стратегии (основные и вспомогательные); показатели эффективности реализации по стратегическим целям и основным направлениям (дополнительные); показатели для расчёта интегральной оценки социально-экономического развития города Южно-Сахалинска в сравнении с другими городами. Данная система индикаторов отличается от вышеописанных, однако, по мнению экспертов, до конца не проработана. Эксперты отмечают отсутствие причинно-следственных связей между стратегическими направлениями и предложенными показателями, отсутствие индикаторов в муниципальной статистике. Более того, сопоставление уровня социально-экономического развития городов-конкурентов методом Паттерн не корректно, поскольку он не позволяет сравнить динамику.

Таким образом, системы индикаторов в исследуемых городах отличаются друг от друга (по набору показателей, по подходу формирования), что вызывает трудности в их сравнении. Применение индикаторов СЭР для мониторинга реализации Стратеги не позволяет оценить эффективность реализации задач и мероприятий, а позволяет лишь сформировать общую картину происходящих изменений.

Показатель 3.1.2: Системность

На основе рассмотренных выше систем индикаторов, можно сделать вывод, что признак иерархичности в системе индикаторов присутствует в Стратегиях следующих городов: Санкт-Петербурга, Новосибирска, Череповца, Екатеринбурга и Перми. Данные города разработали собственную систему индикаторов, увязанную в иерархическую систему.

Системы индикаторов в оставшихся городах отличаются низкой проработанностью (системностью), что ставит под сомнение корректность управленческих решений, основанных на данных системах.

Показатель 3.1.3: Количество индикаторов

В каждом городе для целей мониторинга используется разное количество индикаторов. Меньше всего индикаторов насчитывается в Стратегии г. Череповца -32. Самое большое количество индикаторов в Стратегическом плане Новосибирска - 247.

Каждый индикатор должен быть привязан к задаче и характеризовать ее выполнение. При этом система индикаторов не должна быть громоздкой и затратной, но в тоже время, она должна отражать полную картину.

Оптимальным количеством представляется количество индикаторов Стратегического плана Екатеринбурга – 120 (по основным направлениям).

Большая дисперсия количества индикаторов мониторинга в рассматриваемых городах только подтверждает тезис об отсутствии общего системного подхода к разработке систем мониторинга. Большое количество индикаторов затрудняет процесс мониторинга, необходимо соблюдать баланс информативности и технической возможности работать с данной системой показателей.

Показатель 3.1.4: Обоснование и интерпретация индикаторов (источник, формула, периодичность)

Каждый город представляет систему индикаторов в собственном формате. В основном он включает: наименование показателя, единицу измерения, сценарий, ожидаемые результаты (целевые ориентиры с разбивкой по пятилетиям).

В Хабаровске для каждого показателя также определен источник информации и подразделение, ответственное за сбор информации и расчет показателя.

Разрозненность форм предоставления индикаторов затрудняет сравнение, а непроработанность формата представления индикаторов усложняет процесс мониторинга ввиду отсутствия необходимой информации.

Показатель 3.1.5: Стандартные и нетипичные индикаторы (индикаторы стратегической цели и основных направлений)

К стандартным показателям относятся показатели социально-экономического развития, которые не отражают реального результата выполнения Стратегического плана, а только анализируют общее текущее состояние города (например, система индикаторов Сургута, Дзержинский, Казани).

К нетипичным индикаторам относятся индикаторы стратегической цели, стратегических направлений и реализации мер (мероприятий), характеризующие эффективность их достижения. Например, интегральные показатели, показатели социологического обследования, показатели ведомственной статистики.

Системы индикаторов Новосибирска, Екатеринбурга, Санкт-Петербурга, Череповца, Хабаровска, Южно-Сахалинска в той или иной степени содержат как типичные показатели, так и нетипичные.

Индикаторы достижения стратегической цели г. Череповца состоят из двух нетипичных показателя: индекс качества жизни, оценка горожанами степени комфортности проживания в городе (социологически опрос). По основным направлениям к нетипичным индикаторам можно отнести: оценку горожанами возможности самореализации в городе (балл); оценку бизнесом условий получения кредита.

К нетипичным показателям Екатеринбурга можно отнести показатели по направлению "Генеральный план города Екатеринбурга - город для человека".

Наличие в каждом городе своих уникальных, нетипичных индикаторов мониторинга реализации стратегии позволяет более точно определить достижение цели, задачи, то есть максимально адаптировать систему индикаторов к потребностям конкретного города и его стратегии. С другой стороны, это осложняет сравнение систем индикаторов между городами.

3.2. Качество информации по индикаторам

Показатель3.2.1: Формат представления результатов (отчеты, таблицы)

Представление результатов в формате отчета об итогах социально-экономического развития города осуществляется в таких городах как Казань, Сургут, Дзержинский. Екатеринбург (итоги СЭР включают сводный отчет о реализации стратегии). Также Сургут представляет информацию об итогах социально-экономического развития города в виде презентации.

Представление результатов в виде отчета об итогах выполнения Стратегического плана выполняется в Санкт-Петербурге, Новосибирске, Череповце, Хабаровске и Южно-Сахалинске.

Также в отчетах г. Санкт-Петербурга, Екатеринбурга, Хабаровска и Южно-Сахалинска результаты индикаторов представлены в таблицах.

В целом информация о реализации Стратегии предоставляется в виде отчетов.

Показатель 3.2.2: Публичность и открытость представления результатов

Во всех городах отчеты (Итоги социально-экономического развития) выкладываются на официальные сайты, то есть принципы публичности и открытости соблюдаются. Отчеты выложены, но не по всем годам.

Что касается отчетов о реализации Стратегии, то они опубликованы в г. Санкт-Петербурге, в Екатеринбурге (вместе с итогами СЭР), Хабаровске, Южно-Сахалинске, Новосибирске, однако также не за все года. В г.Череповце опубликованы только итоги реализации Стратегии за 10 лет, промежуточные сводные отчеты отсутствуют. Отчеты о ходе реализации Стратегии Казани не представлены на сайте.

Необходимо также отметить, что существуют определенные трудности процедуры поиска отчетов, что в свою очередь снижает эффект публичности и открытости.

Показатель 3.2.3: Степень заполнения (%), глубина ретроспективы

Формат предоставления результатов мониторинга реализации Стратегии в виде заполнения таблицы позволяет посчитать процент заполнения индикаторов значениями только в трех городах: в Санкт-Петербурге, г. Южно-Сахалинске и г.Хабаровске. В остальных городах результаты представлены в виде анализа, что вызывает трудности при расчете процента заполнения.

В Санкт-Петербурге степень заполнения по стратегической цели и основным направлениям составляет 85-90%, глубина ретроспективы - 12 лет.

В Южно-Сахалинске степень заполнения по основным и вспомогательным показателям составляет 64%, по дополнительным – 83%, по интегральному показателю- 55%, при этом глубина ретроспективы составляет 2 года.

В Хабаровске степень заполнения по основным и вспомогательным - 100%, по дополнительным - 76,3%, для расчета интегрального показателя - 88%, глубина ретроспективы 3 года.

Средняя степень заполнения индикаторов значениями позволяет сделать вывод, что возникают трудности при сборе необходимой информации, либо в рамках муниципальной статистики города данные показатели не рассчитываются.

Что касается глубины ретроспективы, то она отличается не только по городам но и по индикаторам одного города в силу разных возможностей муниципальной статистики.

Показатель 3.2.4: Аналитическая обработка (графики, диаграммы, анализ (сравнение с целевыми значениями))

В большинстве городов отчеты включают графики, диаграммы, таблицы. Сравнение фактических значений с целевыми значениями проводится в отчетах городов, имеющих собственную систему индикаторов реализации Стратегии (Санкт-Петербург, Новосибирск, Екатеринбург, Череповец, (отчеты не опубликованы), Хабаровск, Южно-Сахалинск).

Особого внимания заслуживает опыт Екатеринбурга. В отчете проводится анализ достижение целевых значений по основным направлениям (присутствуют графики, таблицы, диаграммы), сравнение с показателями региона и РФ, сравнение социально-экономического развития г. Екатеринбурга с другими городами - миллионниками.

Показатель 3.2.5: Анализ успеха, разработка рекомендаций

Анализ успеха реализации Стратегии и разработка рекомендаций осуществляется в Новосибирске, Екатеринбурге, в Санкт-Петербурге, Хабаровске, Южно-Сахалинске и в Череповце.

Анализ успеха наилучшим образом проводится в г. Екатеринбурге. Он выполняется с помощью интегрированного рейтингования районов по показателям социально-экономического развития, в том числе для выявления закономерности проводится сравнение с результатами аналогичной оценки за предыдущий год.

В отчете Новосибирска анализ состоит в определении доли показателей, по которым результаты были достигнуты, достигнуты с превышением плановых значений, не достигнуты.

В Санкт-Петербурге разрабатывались рекомендации, определялись уроки опыта стратегического планирования. Успех анализировался с помощью следующих параметров: рост деловой активности, увеличение объема иностранных инвестиций, рост реальных доходов граждан.

В большинстве проанализированных городов не проводится анализ успеха реализации стратегии, что, в свою очередь, сводит на нет все усилия по проведению мониторинга.

Уровень содержания мониторинга реализации стратегических планов можно охарактеризовать как удовлетворительный. Системы индикаторов большинства городов не увязаны в иерархическую систему, имеют разный формат представления, характеризуются средней глубиной заполнения. Поиск отчетов по реализации Стратегии затруднен. Аналитическая обработка, анализ успеха и рекомендации присутствуют не во всех отчетах.

2.3. Основные проблемы при формировании мониторинга реализации стратегических планов развития

Сравнительный анализ Стратегических планов развития российских городов проводился с целью формирования общей картины состояния мониторинга реализации Стратегических планов социально-экономического развития российских городов.

Для анализа были выбраны города, успешно применяющие инструменты стратегического планирования в муниципальном управлении, отличающиеся по размерам, социально-экономическому положению, административному статусу (Санкт-Петербург, Новосибирск, Екатеринбург, Казань, Пермь, Череповец, Сургут, Дзержинский, Хабаровск, Южно-Сахалинск).

В исследовании были проанализированы стратегическое планирование, содержательный и организационный блоки проведения мониторинга реализации Стратегии.

Необходимым и важным элементом системы мониторинга, обеспечивающим процесс мониторинга реализации стратегии, является хорошо проработанная нормативно-правовая база и регламентация деятельности органов местного самоуправления. От подробного и тщательного определения процедур, схем, ответственных, взаимодействий зависит успех реализации Стратегического плана. Поэтому наличие специального нормативного акта говорит о том, что данному вопросу уделяется пристальное (особое) внимание. При этом нормативно-правовой акт (Положение) может называться по-разному, что усложняет поиск: мониторинг реализации Стратегии, мониторинг реализации Стратегического плана, мониторинг за ходом реализации, контроль над реализацией, контроль над ходом реализации и т.д.

В процессе исследования нормативно-правовых актов муниципальных образований, а также обследования официальных сайтов Администраций городов выяснилось, что на сегодняшний день среди анализируемых нами городов, специальный нормативный документ, Положение о мониторинге и методике проведения мониторинга, имеют Пермь, Южно-Сахалинск и Хабаровск. У Санкт-Петербурга была разработана методика мониторинга Стратегического плана на 97-2003 г. Новосибирск, Екатеринбург, Череповец, Дзержинский, Сургут предусмотрели систему мониторинга отдельным разделом в Стратегическом плане. Однако вопрос о мониторинге, в данном случае, рассмотрен рамочно (неподробно). Также Череповец, Пермь, Сургут, Екатеринбург предусмотрели соответствующие регламенты, поддерживающие и способствующие проведению мониторинга.

При анализе было выяснено, что Положение и методика мониторинга реализации Стратегического плана определены в следующих российских городах, не стоящих на передовых позициях: Волгограде, Пскове, Владимире, Магнитогорске. Проработанность системы мониторинга, а именно организационной части можно отметить в Южно-Сахалинске и Хабаровске, однако ключевой элемент мониторинга - система индикаторов – носит неудовлетворительный характер.

Успешными примерами можно считать системы мониторинга г. Екатеринбурга, г. Новосибирска, г. Череповца, поскольку в данных городах наблюдается наличие как хорошо разработанного СП, так и систем мониторинга с хорошо проработанными организационными и содержательными блоками. Более того, Стратегии данных городов прошли успешную актуализацию, а, следовательно, стратегическое планирование носит устойчивый характер, а система мониторинга налажена.

Таким образом, на основе проведенного анализа были сделаны следующие выводы.

Стратегическое планирование:

- структура и содержание Стратегического плана (Стратегии) определяется каждым городом индивидуально, что продиктовано уникальными особенностями городов, возможностями и соответствующими ресурсами.

- механизм реализации Стратегий развития городов в России построен на основе программно-целевого метода, что позволяет достичь гибкости в реализации стратегии и четко определить ответственных за реализацию конкретных направлений стратегии, а также оптимально распределить финансовые средства между проектами.

Формализация мониторинга:

- в большинстве случаев отсутствует формализация системы мониторинга реализации Стратегий (отсутствует Положение о мониторинге), во многих городах системы мониторинга носят декларированный характер, о них упоминается лишь в текстах Стратегий. Тем самым, мониторинг фактически не проводится или осуществляется не на систематической основе.

Организация мониторинга:

- функции по мониторингу за реализацией стратегии выполняют структурные подразделения Администрации города, которые ответственны за ее реализацию. Возникает конфликт интересов, где исполнитель самостоятельно проверяет свою деятельность. Данное обстоятельство ведет к возникновению вероятности искажения информации о результатах реализации Стратегии.

- в стратегиях городов запланировано проведение регулярных мероприятий по мониторингу реализации стратегии, однако только в нескольких городах отчеты по ее реализации находятся в открытом доступе, готовые для публичного обсуждения. Данное обстоятельство снижает прозрачность процесса реализации стратегии и потенциально может привести к оппортунистическому поведению органов местного самоуправления.

Система индикаторов:

- индикаторы социально-экономического развития во многих городах принимаются за индикаторы достижения Стратегического плана, что, с одной стороны, упрощает разработку системы мониторинга, с другой стороны, не позволяет в полной мере учесть особенности Стратегии конкретного города, отслеживать процесс ее реализации, не отражает эффективность решения специфических задач.

- разный набор и количество индикаторов не позволяет проводить бенчмаркинг, сопоставление и сравнение эффективности решения определенных задач при реализации Стратеги в различных городах.

Принятие управленческих решений – использование результатов мониторинга:

- большинство Стратегий развития рассмотренных городов не содержат объективных механизмов оценки, обратной связи и актуализации.

Политика прозрачности и открытости:

- в процессе исследования был затруднен поиск нормативно-правовой информации, что позволяет сделать вывод о низком общем уровне заинтересованности местной администрации в общественном участии и контроле, поскольку политика открытости и прозрачности не выполняется.

Таким образом, мы можем заключить, что на сегодняшний момент большинство городов не уделяют должного внимания проведению мониторинга реализации Стратегии. Формализация мониторинга находится на низком уровне, системы индикаторов реализации Стратегии зачастую подменяются индикаторами социально-экономического развития, отчеты о реализации Стратегии публикуются нерегулярно, возникают трудности применения бенчмаркинга, отсутствуют условия для проведения общественного контроля.

Учитывая все проблемные моменты, ввиду большой значимости системы мониторинга в стратегическом управлении, необходимо разработать руководство для городов, которое позволит российским городским округам, отличающимся географическими, экономическими признаками; финансовыми, организационными, кадровыми ресурсами; статусом и размером, успешно внедрить и проводить мониторинг реализации Стратегии.

Глава 3. Разработка системы мониторинга реализации Стратегических планов.

3.1. Модельная схема формирования системы мониторинга реализации СП

Анализ, проведенный в главе 2 настоящей работы выявил наличие пробелов в сфере организации проведения мониторинга реализации Стратегического плана.

Для устранения данных пробелов, на основе обобщения лучших российских практик проведения мониторинга, был разработан пакет документов по формированию системы мониторинга реализации Стратегии, внедрение которого позволит городским округам проводить мониторинг и следить за ходом реализации Стратегии.

Настоящее руководство включает:

- нормативно-правовые акты, обеспечивающие проведение мониторинга реализации Стратегии;

- методическое обеспечение;

- концептуальную схему мониторинга;

- систему индикаторов.

*Нормативно-правовое обеспечение мониторинга реализации Стратегии.*

На основе опыта разработки системы мониторинга г. Перми, г. Южно-Сахалинска, г. Хабаровска и г. Санкт-Петербурга была разработана нормативно-правовая база по формированию системы мониторинга – Положение о мониторинге реализации Стратегии социально-экономического развития городского округа «N» на период до n года (см. Приложение 3).

Положение о мониторинге реализации Стратегии социально-экономического развития городского округа определяет общие положения, систему мониторинга и порядок его проведения, ответственные органы, механизмы взаимодействия субъектов реализации Стратегии, формы сбора первичной информации для проведения мониторинга, а также формы отчета о результатах мониторинга.

Данное Положение состоит из десяти структурных элементов:

1. [Общие положения](#_Toc356169667)
2. [Цель и задачи мониторинга реализации Стратегии](#_Toc356169668)
3. [Принципы проведения мониторинга реализации Стратегии](#_Toc356169669)
4. [Объект и субъект мониторинга реализации Стратегии](#_Toc356169670)
5. [Система мониторинга](#_Toc356169671)
6. Информационная основа проведения мониторинга
7. [Механизм реализации мониторинга](#_Toc356169673)
8. [Утверждение и применение результатов мониторинга реализации Стратегии](#_Toc356169674)
9. [Финансовое обеспечение мониторинга и корректировки Стратегии](#_Toc356169675)
10. [Контроль за соблюдением Регламента](#_Toc356169676)

Остановимся подробнее на системе мониторинга и механизме его реализации.

Положение рассматривает процесс проведения мониторинга двух объектов: показателей реализации Стратегии и объемов финансовых ресурсов.

Мониторинг показателей реализации Стратегии осуществляется с помощью индикативного (параметрического анализа), который, в соответствии с источниками получения первичной информации, состоит из статистического и социологического анализов. Статистический анализ проводится на основе данных территориального органа статистики и ведомственной статистики. Социологический анализ проводится сторонними организациями на основе исследования общественного мнения, участия в рейтингах и т.д.

Мониторинг финансовых ресурсов проводится с помощью финансового анализа на основе данных управления финансов о бюджетных средствах и данных руководителей по реализации программ Стратегии о внебюджетных средствах.

Каждый анализ состоит из трех административных процедур: сбор информации, обработка и анализ информации, уточнение и формирование сводных таблиц.

В соответствии с предложенной системой и порядком проведения мониторинга была разработана концептуальная схема мониторинга реализации Стратегии с установленными сроками завершения процедур и ответственными органами (Рис. 6).



Рис. 6 Концептуальная схема мониторинга реализации Стратегии

По результатам проведения мониторинга (определение отклонений и выявление причин отклонений) проводится оценка в соответствии с установленным порядком.

На основе мониторинга и оценки формируется сводный отчет о ходе реализации Стратегии. Данный отчет рассматривается и обсуждается Координационным советом, по результатам чего вносятся коррективы.

Финальная версия отчета утверждается городской Думой.

В обобщенном виде процесс мониторинга можно представить в виде процесса, представленного на Рис. 7.

Для функционирования данного процесса необходимы данные управления финансов, руководителей программ, данные территориального органа статистики, данные ведомственной статистки, а также данные сторонних организаций о проведенных дополнительных обследованиях.

В ходе проведения мониторинга используются материально-техническое обеспечение, организационные и финансовые ресурсы.



Рис. 7 Процесс мониторинга реализации Стратегии в нотификации IDEF0

Данный процесс ограничивается Бюджетом, Стратегией, Положением о мониторинге, а также другими нормативно-правовыми актами уровня муниципального образования, субъекта, федерации.

Результатом проведения мониторинга является отчет о ходе реализации Стратегии.

*Методическое обеспечение*

В соответствии с Положением была разработана методика определения фактических значений показателей реализации Стратегии, представленная в Приложении 1 к настоящему Положению (см. Приложение 3).

Данная методика включает показатели реализации Стратегии, для каждого из которых определены источники первичной информации (данные территориального органа статистики, данные ведомственной статистики, данные дополнительных обследований), формула расчета, периодичность сбора информации, ответственные органы, базовые и целевые показатели.

Внедрение данных правовых и методических документов позволит сделать Стратегический план работающим документом, где на основе результатов проведения мониторинга его реализации и оценки будут приниматься управленческие решения.

*Организация сбора первичной информации*

Помимо правовых и методических документов для проведения индикативного анализа необходимо разработать систему показателей реализации Стратегии.

Разработка показателей базируется на информации, представляемой из трех источников: данные территориального органа статистики, данные ведомственной статистики и данные дополнительных обследований (социологические опросы, рейтинги и т.д.).

С целью определения доступности первичной информации для разработки системы мониторинга сравним источники информации (см. таб. 3).

Таблица3

Сравнение источников информации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Критерии сравнения** | **Данные территориального органа статистики** | **Данные ведомственной статистики** | **Дополнительное обследование** |
| Объективность | Высокая | Средняя | Высокая |
| Дополнительные трудозатраты | Не требуются | Требуются организационные затраты | Требуются, для подготовки технического задания и проведения закупки |
| Дополнительные финансовые затраты | Не требуется | Не требуется | Требуются и на регулярной основе |
| Учет индивидуальных особенностей города | Не возможен | Возможен | Возможен |
| Доступность | Высокая | Средняя | Низкая |

Под объективностью понимается степень независимости и достоверности полученных данных. Так, данные, полученные из территориальных органов статистики, в большей степени достоверны и независимы, поскольку поступают из источника, неподконтрольного администрации города. Данные, получаемые из ведомственной статистики, достоверны, однако поступают от структурных подразделений администрации, что увеличивает вероятность искажения информации. Данные, полученные в ходе дополнительного обследования, достоверны, так как исследование проводится независимой организацией.

Дополнительные трудозатраты – дополнительные действия, которые необходимо совершить уполномоченному органу для получения необходимой информации. Так для получения данных территориального органа статистики уполномоченному органу требуется сделать соответствующий запрос. При получении данных ведомственной статистики необходимо консолидировать всю информацию, разрозненную по структурным подразделениям администрации города. Для получения данных дополнительного обследования необходимо сформулировать техническое задание, отражающие потребности, а также провести процедуру государственных закупок.

Показатель дополнительные финансовые затраты отражает, требуются ли для сбора информации дополнительное финансирование. Так для сбора информации территориального органа статистики и ведомственной статистики дополнительные финансовые затраты не требуются, в то время как для проведения дополнительных обследований требуется значительные средства для оплаты услуг сторонних организаций.

Показатель учет индивидуальных особенностей города отражает возможность организации мониторинга уникальных для конкретного города индикаторов. Так ведомственная статистика и дополнительные обследования (так как проводятся по индивидуальным техническим заданиям) позволяют учесть уникальные черты города , в то время как данные территориального органа статистики не позволяют провести мониторинг реализации специфических задач.

Таким образом, по совокупности рассмотренных признаков данные территориального органа статистики обладают высокой доступностью информации, данные ведомственной статистики – средней, а данные дополнительных обследований – низкой.

Необходимо отметить, что для обеспечения максимально эффективного и грамотного мониторинга реализации стратегии необходимо при формировании системы показателей использовать комбинацию всех трех источников информации.

Однако, принимая во внимания различный уровень ресурсной обеспеченности городов, возможны и другие комбинации. В случае недостаточности ресурсного обеспечения в городе рекомендуется, в первую очередь, из системы индикаторов исключить данные дополнительных обследований, а затем данные ведомственной статистики. При этом качество мониторинга будет ухудшаться.

Таким образом, в зависимости от возможностей городских округов можно выделить три системы мониторинга:

* Дешевая система мониторинга;
* Затратная система мониторинга;
* Дорогая система мониторинга.

Наименее затратный (дешевый) вариант предполагает использование данных территориального органа статистики, это наиболее общая и дешевая система.

Затратный мониторинг предполагает более глубокое исследование, требующее как минимум организационных усилий.

Дорогой мониторинг – качественный и наиболее чувствительный мониторинг, требующий дополнительных финансовых средств на регулярной основе.

Таким образом, определив оптимальную комбинацию источников информации, разработаем систему показателей.

*Разработка системы показателей*

Единая система индикаторов позволяет сравнить развитие городов и выявить лучшую практику решения той или иной задачи, однако ввиду больших различий между муниципальными образованиями страны, невозможно разработать унифицированную систему индикаторов.

Соответственно, целесообразно разделить индикаторы на две группы: общие (сопоставимые) и специфические (вариативные) (Рис. 8).



Рис. 8 Группы индикаторов

Общие индикаторы позволят сопоставить и сравнить развитие городских округов. К ним относятся уровень безработицы, объем промышленного производства, объем услуг, инвестиций и т.д.

Специфические индикаторы характеризуют результат решения определенных специфических задач конкретного города. Так, например, для курортных городов специфическими индикаторами экономического развития могут быть: количество туристов, объем туристских услуг и т.д., а для городов с развитой транспортной инфраструктурой – объем транспортных услуг.

Выделив группы индикаторов (общая и специфическая), оценив источники информации, с учетом доступности которых можно выбрать оптимальную систему мониторинга, разработаем систему показателей.

В данном случае, разработаем качественную и наиболее чувствительную систему общих показателей (дорогой мониторинг) на основе анализа и обобщения систем показателей лучших практик российских городов (Санкт-Петербург, Екатеринбург, Новосибирск, Пермь, Череповец, Хабаровск, Южно-Сахалинск).

Система показателей в соответствии с проведенным анализом включает (Приложение 4):

* Показатели реализации Стратегической цели;
* Показатели реализации основных направлений;
* Показатели программ и проектов.

В качестве показателей реализации стратегической цели был использован опыт г. Череповца:

* индекс качества жизни;
* оценка горожанами степени комфортности проживания в городе.

Данные показатели отражают как уровень качества жизни, рассчитанный на основе показателей социально-экономического развития, так и общественную оценку, позволяющую определить удовлетворенность населения проводимой политикой.

Существуют разные методологии исчисления индекса качества жизни, как зарубежные, так и отечественные.

В данном случае, Индекс качества жизни определяется с помощью методологии, разработанной Институтом экономики города на основе показателей демографии, социальной инфраструктуры и социальной напряженности.

Показатели реализации основных направлений были определены посредством обобщения лучших практик стратегического планирования. Было разработано три ключевых направления, каждое из которых разделено на соответствующие области:

1. экономическое развитие:

* инвестиции,
* инновации,
* производство товаров и услуг, торговля,
* финансово-бюджетная политика,
* трудовая занятость.

1. сохранение и развитие человеческого потенциала:

* демография,
* здравоохранение,
* образование,
* культура,
* физическое развитие (спорт).

1. устойчивая городская среда:

* экология,
* благоустройство,
* ЖКХ,
* безопасность.

Система показателей состоит из 60 показателей результативности. Данная система содержит неполный перечень показателей, так как для качественного проведения мониторинга необходима разработка специфических показателей, позволяющих учесть особенности Стратегии конкретного города.

Оптимальное количество показателей по основным направлениям с учетом специфических показателей должно составлятьот 80 до 100. Показатели реализации программ и проектов разрабатываются в ходе формирования программ и проектов.

Система показателей разработана в соответствии со следующим форматом: наименование показателя, единица измерения, значение показателя в базовом периоде, значения целевых (прогнозных) показателей, разработанных для двух сценариев: в случае реализации программных мероприятий и при инерционном развитии.

На основе обобщения лучших практик стратегического планирования городов был разработан необходимый пакет материалов для проведения мониторинга реализации стратегии, который включает в себя: правовое и методическое обеспечение, концептуальную схему процесса мониторинга, а также систему индикаторов. Данный пакет документов позволяет решить проблему недостаточного организационного обеспечения процесса мониторинга.

3.2. Описание Стратегии социально-экономического развития Нижнего Новгорода и системы мониторинга ее реализации

После того, как была разработана модель и руководство по формированию системы мониторинга, которые можно адаптировать для любого города, проверим их на конкретном примере – городском округе Нижний Новгород.

Для этого первоначально необходимо дать общее представление о Стратегии Нижнего Новгорода и описать систему мониторинга ее реализации.

Стратегию социально-экономического развития Нижнего Новгорода до 2030 г. разрабатывали эксперты некоммерческой организации Фонда Института экономики города. На сегодняшний день проект находится на стадии завершения и выложен на официальный сайт администрации города под названием проект итоговой версии.

Согласно данному проекту Стратегии стратегическая цель Нижнего Новгорода до 2030 г. сформулирована следующим образом: высокий уровень благосостояния населения и комфортные условия жизни в городе Нижнем Новгороде.

Стратегическая цель делится на четыре подцели. (73) Каждая подцель обеспечена реализацией основных направлений (по 3-4 направления), последние, в свою очередь, решением задач. (см. рис. 9).

****

Рис. 9. Взаимосвязь стратегической цели, подцелей и основных направлений социально-экономического развития города Нижнего Новгорода до 2030 года(73)

Итак, рассмотрев главную цель, подцели и основные направления перейдем к описанию системы мониторинга.

Мониторинг реализации Стратегии Нижнего Новгорода обеспечивается в рамках системы мониторинга и оценки, которая включает следующие элементы:

1. объект и субъект мониторинга;
2. административные процедуры мониторинга и оценки;
3. правовые акты, определяющие порядок мониторинга и оценки реализации Стратегии;
4. методическое обеспечение проведения мониторинга и оценки;
5. регламент взаимодействия органов управления реализацией Стратегии и внешних участников.

Рассмотрим каждый элемент подробнее.

*Объект мониторинга и оценки*

Объектом мониторинга является иерархически выстроенная система показателей реализации Стратегии, включающая:

* показатели достижения стратегической цели;
* показатели реализации основных направлений;
* показатели реализации механизмов Стратегии;
* показатели программ, проектов, мероприятий, включенных в среднесрочные планы реализации Стратегии и финансовых ресурсов, запланированных на их реализацию в бюджете города Нижнего Новгорода и привлеченных средств участников реализации Стратегии.

Мониторинг и оценка реализации Стратегии проводится с помощью наблюдения, анализа и оценки значений системы показателей, сравнивая фактически достигнутые значения с запланированными.

В Стратегии определены базовые (отчетный 2011 г), промежуточные ( для 2015, 2020 гг.) и финальные значения показателей (для 2030 г.).

Значения показателей определяются либо из источников первичной информации, либо с помощью расчета формул.

Порядок мониторинга оценки реализации Стратегии определен постановлением администрации города. Значения показателей реализации Стратегии определяются с помощью Методики определения значений показателей Стратегии и проведения реализации Стратегии.

*Субъект мониторинга и оценки Стратегии*

Субъектом мониторинга и оценки является структурное подразделение администрации города, наделенное полномочиями по проведению мониторинга и оценки реализации Стратегии (далее уполномоченный орган).

Уполномоченный орган организует и проводит мониторинг и оценку реализации Стратегии в соответствии с методиками мониторинга и оценки реализации Стратегии. Также в соответствии с регламентами взаимодействия он обеспечивает взаимодействие участников в мониторинге, анализе и оценке, готовит отчеты о реализации Стратегии для рассмотрения органами управления реализацией Стратегии.

*Административные процедуры мониторинга и оценки реализации Стратегии*

Мониторинг и оценка реализации Стратегии включают следующие административные процедуры:

1. сбор информации о значениях показателей (в установленные сроки, по установленным формам);
2. обработка массивов информации о достигнутых значениях показателей (формирование таблицы показателей для проведения анализа и оценки);
3. анализ полученных значений показателей (выявление отклонений фактических значений от запланированных, установление причин отклонений);
4. оценка значений показателей (осуществляется на основе критериев, установленных в Порядке мониторинга и оценки);
5. подготовка и предоставление отчетных материалов о реализации Стратегии для принятия управленческих решений.

Административные процедуры, за исключением оценки значений показателей, осуществляет уполномоченный орган в соответствии с установленным Порядком мониторинга и оценки Стратегии.

Оценка значений показателей Стратегии проводится уполномоченным органом по реализации Стратегии. Также по решению данного органа может быть организована независимая экспертиза и оценка результатов реализации.

*Правовые акты, определяющие порядок мониторинга и порядок оценки реализации Стратегии*

Мониторинг и оценка реализации Стратегии осуществляется в соответствии с установленным администрацией города Порядком. Порядок определяет формы, сроки, периодичность предоставления информации о значениях показателей, порядок проведения административных процедур мониторинга и оценки.

Взаимодействие субъектов процесса мониторинга и оценки определяется регламентом взаимодействия органов управления реализацией Стратегией и участников реализации Стратегии.

*Методическое обеспечение проведения мониторинга и оценки*

Методическое обеспечение включает алгоритмы проведения административных процедур, конкретизирует установленный порядок мониторинга и оценки.

Методика содержит описание и обоснование каждого показателя по следующим параметрам:

* источник информации для определения и расчета значений показателей;
* формула расчета для рассчитываемых значений показателей;
* базовое значение показателя в 2011 г.;
* промежуточные значения показателей в 2015 и 2020 гг.;
* целевые значения показателей в 2030 г.;
* алгоритм определения промежуточных значений показателей для среднесрочных периодов реализации Стратегии и очередного финансового года;
* критерии оценки результатов мониторинга Стратегии;
* формы сбора первичной информации о значениях показателей;
* формы представления результатов мониторинга и оценки показателей реализации Стратегии.

Источниками информации для определения значений показателей являются:

* данные территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Нижегородской области;
* сведения органов местного самоуправления и структурных подразделений администрации города Нижнего Новгорода;
* сведения руководителей целевых программ, инвестиционных проектов Стратегии;
* информация о результатах обследований, социологических опросов в рамках реализации Стратегии;
* прочие источники, определяемые в зависимости от планируемых показателей реализации Стратегии в среднесрочных планах реализации Стратегии.

*Регламент взаимодействия органов управления реализацией Стратегии и внешних участников реализации Стратегии*

Настоящий регламент утверждается постановлением администрации города Нижнего Новгорода. Регламент определяет: сроки и последовательность проведения административных процедур участниками процесса мониторинга и оценки; требования к форме и объему представления информации, необходимой для осуществления мониторинга; показатели результатов административных действий участниками процесса.

Таким образом, описав систему мониторинга и оценки нижнего Новгорода, сформировав общее представление о Стратегии, перейдем непосредственно к анализу системы мониторинга и оценки реализации Стратегии Нижнего Новгорода.

3.3. Анализ системы мониторинга реализации стратегии Нижнего Новгорода

Рассмотрев систему мониторинга и оценки реализации Стратегии Нижнего Новгорода, проверим разработанный пакет документов на конкретном примере, определим направления его совершенствования. Целью данного анализа является выявление слабых и сильных мест предложенной в параграфе 3.1. настоящей работы системы мониторинга, а также разработка рекомендаций по совершенствованию системы мониторинга и оценки Нижнего Новгорода.

Для этого необходимо: проанализировать и сравнить нормативно-правовые акты и методическое руководство, обеспечивающие проведение мониторинга реализации Стратегии, проанализировать системы показателей.

*Анализ нормативно-правовых актов и методических основ*

Сравним и проанализируем нормативно-правовые акты и методическое обеспечение Нижнего Новгорода с разработанным пакетом документов для российских городов.

Для реализации стратегии Нижнего Новгорода были разработаны:

* Порядок мониторинга и оценки реализации Стратегии развития города Нижнего Новгорода;
* Регламент взаимодействия органов и структурных подразделений администрации города с внешними участниками реализации Стратегии в ходе мониторинга и оценки реализации Стратегии;
* Методика определения показателей для проведения мониторинга и оценки реализации Стратегии развития города Нижнего Новгорода на период до 2030 года.

Разработанный в параграфе 3.1 настоящей работы пакет документов содержит:

* Положение о мониторинге реализации Стратегии социально-экономического развития города;
* Методику определения фактических значений показателей Стратегии и значений индикаторов Стратегии.

Сравнивая данные документы, обеспечивающие проведения мониторинга реализации Стратегии, приходим к следующим выводам.

Правовые документы Нижнего Новгорода регламентируют не только порядок проведения мониторинга, но и порядок последующей оценки. Включение оценки в данный Порядок, позволяет логически завершить процесс мониторинга, получить комплексное представление о ходе реализации Стратегии.

Соответственно целесообразно в разработанный пакет документов, в частности в Положение, включить процесс проведения оценки реализации Стратегии. В Положение внести следующие коррективы:

1. определить цель, задачи оценки;
2. определить субъекты проведения оценки;
3. установить порядок проведения оценки;
4. разработать критерии проведения оценки;
5. разработать форму отчета о проведении оценки.

Правовые документы также отличаются названием: Положение является более общим документом, охватывающим всю совокупность элементов системы мониторинга, в то время как, Порядок является более узким документом, описывающим один процесс. Тем не менее, структуры данных документов кардинально не отличаются.

Рассмотрим правовые акты подробнее.

*Регламент взаимодействия органов и структурных подразделений администрации города с внешними участниками реализации Стратегии в ходе мониторинга и оценки реализации Стратегии.*

Для мониторинга и оценки Стратегии Нижнего Новгорода также был разработан регламент, обеспечивающий взаимодействие органов структурных подразделений администрации города с внешними участниками реализации Стратегии. В разработанном же пакете документов данный регламент не предусмотрен.

Регламент определяет участников Стратегии, общие принципы организации взаимодействия Субъектов (законность, гласность, прозрачность и т.д.), порядок взаимодействия в процессе мониторинга и оценки реализации Стратегии, а также контрольные сроки и ответственность.

Основные положения Регламента о взаимодействии описаны в разработанном Положении, соответственно необходимость включения данного регламента в разработанный пакет документов для российских городов отсутствует. Более того, в соответствии с содержанием Регламента, в нем описывается взаимодействие субъектов в процессе реализации Стратегии, как в более общем процессе, нежели в мониторинге.

*Порядок о мониторинге и оценки Стратегии Нижнего Новгорода и Положение о мониторинге.*

Сравним содержание основных правовых документов: Порядка о мониторинге и оценке Стратегии Нижнего Новгорода и Положение о мониторинге.

В Порядке мониторинга и оценки выделяется два вида мониторинга: мониторинг показателей реализации Стратегии и мониторинг объемов финансовых средств. Дальнейший порядок проведения мониторинга и оценки строится в соответствии с данными видами мониторинга.

В Положении, разработанном для российских городов, сформирована система мониторинга, которая состоит из индикативного анализа и финансового. Индикативный анализ (параметрический), в соответствии с источниками информации, включает статистический и социологический анализы. Суть индикативного анализа состоит в мониторинге показателей реализации Стратегии. Финансовый анализ направлен на мониторинг объемов финансовых средств. Далее весь процесс мониторинга выстраивается согласно данным анализам.

Таким образом, концептуальные отличия проведения мониторинга реализации Стратегии отсутствуют. В обоих случаях объектами мониторинга являются показатели реализации Стратегии и объемы финансовых ресурсов.

Необходимо также отметить, что Порядок мониторинга и оценки Стратегии Нижнего Новгорода по сравнению с разработанным Положением не содержит важные, на наш взгляд, пункты.

В пункте 9 «Применение результатов мониторинга» отсутствует подпункт о том, что «Уполномоченный орган обеспечивает публикацию отчета реализации Стратегии и его размещение на официальном сайте администрации города». Включение данного пункта в Порядок мониторинга и оценки реализации Стратегии Нижнего Новгорода позволяет обеспечить прозрачность и открытость деятельности администрации города.

Также в Порядке мониторинга и оценки Стратегии Нижнего Новгорода отсутствует пункт: «Финансовое обеспечение мониторинга и оценки реализации Стратегии». Данный пункт имеет огромное значение и его необходимо включить в Порядок, поскольку если не предусмотреть заранее расходы на проведение мониторинга и оценки в смете, система мониторинга будет носить декларативный характер, а принятие управленческих решений будет необоснованным.

*Методическое обеспечение*

Проанализируем Методику определения показателей для проведения мониторинга и оценки реализации Стратегии развития города Нижнего Новгорода на период до 2030 года и Методику определения фактических значений показателей Стратегии.

Методическое обеспечение определяет формат представления информации для определения значений показателей. Методики определения значений показателей кардинально не отличаются.

По каждому показателю приводятся следующие данные:

* Наименование показателя;
* Единица измерения;
* Формула;
* Источник информации
* Периодичность сбора информации;
* Ответственные органы;
* Базовое и целевые значения.

В результате проведения анализа нормативно-правовых актов, приходим к следующим выводам и рекомендациям.

1. Общие положения правового и методического обеспечения Нижнего Новгорода совпадают с разработанным в параграфе 3.1. настоящей работы пакетом документов.
2. Разработанный пакет документов рекомендуется дополнить процессом оценки реализации Стратегии (цель, задачи, субъекты оценки, порядок проведения, критерии оценки, а также форма отчета) и изменить название Положения о мониторинге на Положение о мониторинге и оценке реализации Стратегии социально-экономического развития города..
3. Пункт 9 Порядка мониторинга и оценки реализации Стратегии Нижнего Новгорода, «Применение результатов мониторинга», рекомендуется дополнить подпунктом: «Уполномоченный орган обеспечивает публикацию отчета реализации Стратегии и его размещение на официальном сайте администрации города».
4. Порядок мониторинга и оценки Стратегии Нижнего Новгорода рекомендуется дополнить пунктом: «Финансовое обеспечение мониторинга и оценки реализации Стратегии».

*Анализ* системы *показателей, разработанной на основе лучших практик, и системы показателей реализации Стратегии Нижнего Новгорода*

Система показателей реализации Стратегии Нижнего Новгорода состоит из:

* показателей достижения стратегической цели;
* показателей реализации основных направлений;
* показателей реализации механизмов Стратегии;
* показателей программ, проектов, мероприятий.

Система показателей, предложенная в 3.1 настоящей работы, включает:

* показатели реализации Стратегической цели;
* показатели реализации основных направлений.

Сопоставление систем показателей в соответствии с их структурами показывает, что система показателей Нижнего Новгорода отличается разработанностью и полнотой.

Соответственно, разработанную на основе лучших практик систему показателей необходимо дополнить показателями реализации механизмов и показателями программ, проектов и мероприятий.

Проанализируем подробнее каждую группу показателей.

*Показатели достижения стратегической цели*

Показателями достижения стратегической цели системы показателей Нижнего Новгорода являются общие показатели, характеризующие социально-экономическое развитие городского округа в количестве 16 показателей. Данная группа показателей не содержит показатели общественного мнения, что вносит некоторую необъективность, поскольку основным стейкхолдером является население.

Предложенная в параграфе 3.1. данной работы система показателей включает два показателя реализации стратегической цели, один из которых определяется по результатам социологического опроса, второй является индексом качества жизни, который рассчитывается на основе ряда других показателей. Наличие показателя общественного мнения говорит о заинтересованности органов администрации в удовлетворенности населения реализацией Стратегии.

Таким образом, Нижнему Новгороду рекомендуется добавить показатели социологического опроса удовлетворенности населения степенью комфортности проживания в городе.

*Показатели реализации основных направлений*

Показатели реализации основных направлений системы показателей Нижнего Новгорода включают:

1. показатели реализации экономической политики;
2. показатели реализации инвестиционной политики;
3. показатели реализации инвестиционной политики;
4. показатели реализации политики человеческих ресурсов;
5. показатели реализации пространственно-средовой политики;
6. показатели реализации инфраструктурной политики;
7. показатели реализации политики безопасности;
8. показатели реализации информационной политики;
9. показатели реализации политики финансово-бюджетной политики;
10. показатели реализации политики предоставления муниципальных услуг;
11. показатели реализации политики управления муниципальной собственностью.

Показатели реализации основных направлений разработанной на основе лучших практик системы показателей состоят из трех основных блоков:

1. Показатели экономического развития
2. Показатели сохранения и развития человеческого потенциала
3. Показатели устойчивой городской среды.

Сравнивая блоки показателей по основным направлениям, приходим к выводу, что система показателей Нижнего Новгорода отражает все сферы муниципального управления.

В разработанной на основе лучших практик системе показателей не учтены информационная политика, политика предоставления муниципальных услуг и политика управления муниципальной собственностью. Тем не менее, последние две политики скорее относятся к внутренним задачам структурных подразделений города и органов местного самоуправления. Таким образом, рекомендуется в систему показателей включить информационную политику.

*Показатели реализации механизмов и показатели реализации программ и проектов*

Показатели реализации механизмов Стратегии Нижнего Новгорода разработаны согласно основным направлениям и характеризуют выполнение поставленных задач. Насчитывается 288 показателей реализации механизмов. Некоторые показатели дублируют показатели основных направлений.

При включении показателей реализации механизмов и показателей программ и проектов в систему показателей, основанную на лучших практиках, необходимо отметить, что наполняемость данных групп показателей будет осуществляться городскими округами самостоятельно в соответствии с поставленными задачами и разработанными программами и проектами.

*Соотношение количества показателей и источников информации*

Количество показателей по основным направлениям Системы показателей Нижнего Новгорода насчитывается 139 (Таблица 4). В каждом направлении количество показателей варьируется от 3 до 21. Блок показатели реализации политики человеческих ресурсов один из самых значимых и самых больших, насчитывает 67 показателей, что составляет 50 % от всех показателей по основным направлениям.

Что касается предложенной в параграфе 3.1. системы показателей, то показатели реализации по основным трем направлениям включают 58 показателей. Однако необходимо отметить, что количество показателей будет увеличено в связи с тем, что городские округа самостоятельно дополнят систему показателей специфическими показателями.

Таблица 4

Соотношение количества показателей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Количество показателей | Система показателей Нижнего Новгорода | Система показателей, разработанная на основе лучших практик |
| Количество показателей реализации стратегической цели | 16 | 2 |
| Количество показателей реализации основных направлений | 139 | Общих (сопоставимых) -58, специфические разрабатываются городскими округами самостоятельно |
| Количество показателей реализации механизмов | 288 | - |
| Итого: | 433 | 60 |

Система показателей затрагивает все сферы деятельности населения и характеризует результативность выполнения задач, однако, она представляется громоздкой (433 показателя), и на проведение мониторинга понадобятся значительные как организационные, так и финансовые ресурсы. Соответственно рекомендуется оптимизировать систему показателей Нижнего Новгорода.

Нижний Новгород организует дорогой мониторинг, поскольку использует, помимо показателей территориального органа статистики и ведомственной статистики, показатели дополнительных обследований (рейтингование, социологические опросы, сплошные обследования и т.д.).

Для проведения качественного мониторинга необходимо стремиться к увеличению количества показателей дополнительных обследований до 20-30% от совокупности показателей стратегической цели и основных направлений.

Проанализируем соотношение показателей в соответствии с источниками информации (Таблица 5).

Таблица 5

Соотношение показателей по источниками информации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Система показателей Нижнего Новгорода | Система показателей, разработанная на основе лучших практик |
| Показатели дополнительных обследований | 12 % (19 показателей) | 17% (10 показателей) |
| Показатели ведомственной статистики | 42,6% (66 показателя) | 13% (8 показателей) |
| Показатели территориального органа статистики | 45,4% (70 показателей) | 70% (42 показателя) |

По данным, представленным в Таблице 5 видно, что доля показателей дополнительных обследований в системе показателей Нижнего Новгород меньше, чем в системе показателей, разработанной на основе лучших практик, и составляет 12%. Соотношение долей показателей ведомственной статистики и показателей территориального орана статистики практически равное, в среднем 44%.

Доля показателей дополнительных обследований в системе показателей, основанной на лучших практиках, составляет 17 % . Долю показателей ведомственной статистики (13%) необходимо увеличить для проведения более качественного и глубокого мониторинга, тем самым долю показателей территориального органа статистики уменьшить (70%) .

Однако необходимо отметить, что система показателей включает только общие показатели, специфические показатели городской округ дополняет самостоятельно. Соответственно доли показателей ведомственной статистики и показателей дополнительных обследований увеличатся, а доля показателей территориального органа статистики соответственно уменьшится.

Таким образом, проведенный анализ позволил сделать выводы и предложить следующие рекомендации для системы показателей Нижнего Новгорода:

1. Система показателей Нижнего Новгорода соответствует лучшим практикам, а по некоторым вопросам их превосходит.
2. Данная система показателей полностью отражает все элементы реализации Стратегии и затрагивает все сферы городского социально-экономического развития.
3. Система индикаторов Нижнего Новгорода является громоздкой, что потребует в ходе проведения мониторинга значительных организационных и финансовых ресурсов.
4. Рекомендуется разработать более общие показатели, тем самым, сократить их количество.
5. Рекомендуется дополнить показатели реализации стратегической цели показателями удовлетворенности населения степенью комфортности проживания в городе, реализацией Стратегии и т.д.
6. С целью проведения более чувствительного и достоверного мониторинга необходимо увеличить индикаторы социологических обследований, опросов до 20-30% .

Разработанная на основе лучших практик стратегического управления система показателей по результатам сравнения также нуждается в корректировке. Необходимо:

* + включить в систему показателей показатели механизмов реализации и показатели программ, проектов, мероприятий;
  + включить показатели по направлению информационная политика;
  + заменить показатели, не отражающие результат решения поставленных задач, на показатели результативности. Например, количество профессиональных театров и музеев, библиотек, число экспозиций в музеях, книжный фонд в расчете на 1000 жителей заменить показателями обеспеченности библиотеками, музеями и театрами и т.д.

Сравнение системы мониторинга реализации Стратегии Нижнего Новгорода с разработанной в параграфе 3.1 настоящей работы системой мониторинга, позволил выявить сильные и слабые места разработанной модели, учесть опыт Нижнего Новгорода в дальнейшем ее совершенствовании, а также предложить рекомендации для системы мониторинга и оценки Нижнего Новгорода.

Таким образом, в данной главе был разработан на основе лучших практик стратегического управления пакет документов, позволяющий успешно организовывать и проводить мониторинг реализации Стратегии российскими городами. Далее был проведен сравнительный анализ разработанной системы мониторинга и системы мониторинга реализации Стратеги Нижнего Новгорода, разработанной экспертами Института экономики города. Данный анализ позволил разработать рекомендации, как для системы мониторинга Нижнего Новгорода, так и для системы мониторинга, основанной на лучших практиках.

Заключение

Мониторинг является важнейшей частью реализации стратегии, так как он позволяет сформировать максимально объективную картину текущей ситуации, а его данные служат основой для принятия управленческих решений, корректировки стратегии и ее актуализации.

В рамках данной работы в первой главе были изучены теоретические основы организации системы мониторинга, определены понятие, место и роль мониторинга реализации стратегии в стратегическом управлении, проанализированы основные зарубежные подходы к его формированию, а также рассмотрены условия и особенности стратегического управления в России.

Во второй главе было проведено исследование, целью которого являлся анализ текущего состояния систем мониторинга реализации Стратегий лучших российских практик стратегического планирования.

В ходе данного исследования были выявлены основные проблемы и ошибки при проведении мониторинга, в частности, относительно низкий организационный уровень проведения мониторинга и отсутствие возможности сопоставления развития городов.

Более того, были определены успешные практики организации мониторинга: Екатеринбург, Череповец, Новосибирск, Хабаровск, Южно-Сахалинск, Санкт-Петербург.

В ходе проведения анализа автор столкнулся с проблемами, в частности с закрытостью администраций городских округов, которая не позволила провести глубокий анализ, а также с отсутствием или затрудненным поиском нормативно-правовой информации, что позволяет сделать вывод о низком уровне заинтересованности местных администраций в общественном участии и контроле над реализацией Стратегии.

В третьей главе на основе обобщения лучших практик стратегического планирования городов был разработан необходимый пакет документов для формирования и проведения мониторинга реализации Стратегий российскими городами, который включает в себя: правовое и методическое обеспечение, концептуальную схему процесса мониторинга, систему показателей.

Данный пакет документов является основой для создания системы мониторинга реализации стратегии в городах, внедряющих и практикующих стратегическое управление.

Разработанный пакет документов был проверен на примере Стратегии Нижнего Новгорода.

Сравнение системы мониторинга реализации Стратегии Нижнего Новгорода с разработанной на основе лучших практик стратегического управления системой мониторинга, позволило выявить сильные и слабые места разработанной модели, а также предложить рекомендации по совершенствованию, как модели, так и системы мониторинга Нижнего Новгорода.

Таким образом, в рамках данной работы гипотеза была опровергнута: в российских городах, применяющих инструменты стратегического планирования в муниципальном управлении, организация мониторинга реализации Стратегии находится на низком уровне.

*Научная новизна* работы заключается в разработке системы индикаторов реализации стратегии, а также в выделении типов мониторинга в зависимости от ресурсообеспеченности городских округов.

Работа обладает практической значимостью:

* проведена оценка современного состояния систем мониторинга реализации Стратегических планов российских городов на основе разработанной методики;
* разработан пакет документов по организации системы мониторинга реализации стратегических планов социально-экономического развития российских городов

Настоящая работа вошла в состав проекта Стратегии Нижнего Новгорода, наработки будут использованы в методических работах Института экономики города, а также в ходе подготовки курсов ГиМУ в НИУ ВШЭ.

По итогам работы были выявлены следующие перспективные области для исследований: влияние стратегии на социально-экономическое развитие города, более основательная балансировка и обоснование мониторинговых показателей (отражают ли данные показатели эффективность реализации Стратегии).

Библиографический список

**Нормативно правовые акты**

1. Конституция РФ
2. Федеральный закон от 20 июля 1995г. № 115-ФЗ «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации»
3. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» № 131-ФЗ от 6.10.2003 (в ред. от 27.12.2009)
4. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 №25-ФЗ (в ред. от 25.12.2008);
5. Указ Президента Российской Федерации «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» № 607 от 28.04.2008;
6. Распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р. Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г
7. Приказ Минэкономразвития России от 23 марта 2007 г. № 102 «Об Постановление Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации от 20 февраля 2008 г. № 67-СФ «О территориальном планировании в Российской Федерации»
8. Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 декабря 2007 г. № 570-ст ГОСТ Р 52614.4-2007 «Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в органах местного самоуправления» утвержден и введен в действие.
9. Постановление Главы города Сургута от 26.11.2009 N 85 «Об утверждении стратегии социально-экономического развития муниципального образования городской округ город Сургут на период до 2020 года»
10. Постановление Главы Екатеринбурга от 01.11.2008 N 4794 (ред. от 21.03.2011) «Об актуализации и пролонгации до 2020 года Стратегического плана развития города Екатеринбурга»
11. Постановление мэрии города Череповца Вологодской области от 5 октября 2009 г. N 3476 «О внесении изменений в положения об отделе организационного развития и об отделе контроллинга управления стратегического планирования мэрии»
12. Решение городского Совета Новосибирска от 28.03.2005 N 575 «О Стратегическом плане устойчивого развития города Новосибирска»
13. Решение Екатеринбургской городской Думы от 10.06.2003 N 40/6 (ред. от 26.10.2010) «О Стратегическом плане развития Екатеринбурга»
14. Решение КСНД от 22.04.2004 N 50-19 «О ходе выполнения решения Казанского Совета народных депутатов «О Стратегии развития Казани до 2015 года»
15. Решение КСНД от 24 апреля 2003 г. N 2-16 «О стратегии развития г. Казани до 2015 года»
16. Решение Пермской городской думы от 2 ноября 2010 г. N 35-д «О принятии в первом чтении проекта решения пермской городской думы «Об утверждении стратегии социально-экономического развития муниципального образования город Пермь до 2030 года» (в ред. решений Пермской городской Думы от 28.02.2012 N 31 (ред. 23.04.2012), от 22.05.2012 N 101)
17. Решение Совета депутатов г. Новосибирска от 24.06.2009 N 1286 (с изм. от 02.09.2009) «О Положении о прогнозировании, программах и планах социально-экономического развития города Новосибирска»
18. Решение Совета депутатов г. Дзержинский МО от 22.10.2003 N 1/14 «О рассмотрении проекта Плана стратегического развития города Дзержинский до 2020 года»
19. Решение Собрания городского округа «Город Южно-Сахалинск» от 28.05.2008 № 1099/51-08-3 «Об утверждении Стратегии развития городского округа «Город Южно-Сахалинск» на период до 2020 года»
20. Решение Хабаровской городской Думы N 306 от 26.09.2006 "О принятии Стратегического плана устойчивого развития города Хабаровска до 2020 г."
21. Постановление Главы Екатеринбурга от 13марта 2008 г. N 870 «Об утверждении Положения о муниципальной статистической информации в муниципальном образовании "город Екатеринбург"».
22. Постановление мэра города Южно-Сахалинска от 13.04.2009 №577 «Об утверждении Положения о мониторинге реализации Стратегии развития городского округа «Город Южно-Сахалинск» на период до 2020 года».
23. Постановление Мэра города Хабаровска от 17.11.2008 N 3511  
    "Об утверждении Методики мониторинга реализации Стратегического плана устойчивого развития города Хабаровска до 2020 года".

**Специальная литература**

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание: пер. с анг. / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.; Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / под науч. ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Белкина Т.Д. Диагностика городского развития с помощью системы индикаторов // Проблемы прогнозирования. 2007. №2.
3. Белкина Т.Д. Доклад «Ключевые индикаторы и тенденции развития городов России» (выполнен в рамках реализации Программы сотрудничества между ООН-ХАБИТАТ и Правительства Российской Федерации 2008-2009 гг.), Москва, 2010г.
4. Белкина Т.Д. Мониторинг стратегических планов городского развития. 1.0 п.л., Сборник материалов VII Общероссийского форума лидеров стратегического планирования «Стратегическое планирование в регионах и городах России. Доклады участников VII общероссийского форума лидеров стратегического планирования, 20-21 октября 2008 г. – СПб. – 2009
5. Белкина Т.Д. Управление реализацией стратегических планов городского развития // Проблемы прогнозирования. Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН, «Наука/Интерпериодика» – 2008. – №1.

Ветров, Г. Ю., Зайцева Ю.С., Кодекс лучшей практики в сфере муниципального управления, Москва: Фонд "Институт экономики города", 2004, 116 с.

Гапоненко А. Стратегическое планирование социально-экономического развития регионов и городов / А. Гапоненко // Государственная служба. – 2008. – №6. – С. 90-96

1. Герасимов А.Н. Стратегический мониторинг социально-экономического развития муниципальных образований // Система государственного управления в XXI веке: проблемы и перспективы развития. – М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 2005
2. Герасимов А.Н. Стратегический мониторинг социально-экономического развития муниципальных образований. – Автореф. дисс. на соискание уч. ст. к.э.н. – М., 2006
3. Друкер Питер Ф., Макьярелло Джозеф А. Менеджмент.: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 704 с.;
4. Жихаревич Б.С. Лимонов Л.Э. Опыт разработки и мониторинга Стратегического плана Санкт-Петербурга // Проблемы городов переходных экономик. – М., 1999.
5. Жихаревич Б.С. Современная экономическая политика городских и региональных властей. – СПб.: ИСЭП РАН, 1995. – 137 с.
6. Жихаревич, Б.С., Лимонов, Л.Э., Территориальное стратегическое планирование при переходе к рыночной экономике: опыт городов России. – СПб.: Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр», 2009. 106 с.
7. Зайцева Ю.С. Городской барометр: система мониторинга социально-экономического развития муниципальных образований. Фонд «Институт экономики города». – М., 2007

Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005

1. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.
2. Капогузов Е.А. «Учиться у лучших»: бенчмаркинг как инструмент реформирования государственного управления / Е.А. Капогузов // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2008. – №2. – С. 80-86.
3. Когут А.Е. Рохчин В.С. Информационные основы регионального социально-экономического мониторинга – ИСЭП РАН, С-Пб: 1995

Коломийченко О.В., Рохчин В.Е. Стратегическое планирование развития регионов России: методология, организация. – СПб.: Наука, 2003. – 235 с.

1. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. М.: Экономика, 2002
2. Минцберг Г. Стратегический процесс: пер. с англ. / под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Изд-во «Питер», 2001. – 688 с.;

Мониторинг социально-экономического развития городов. Краткий обзор международного опыта. М.: ЗАО «МКД Партнер», 2010

О’Салливан А. Экономика города. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 706 с.

Петрова Е.М. Проблемы оценки и сравнения социально-экономического развития муниципальных образований / Е.М. Петрова // Terra Economicus. – 2011. – №1-3. – С. 129-133

1. Рохчин В., Жилкин С. Стратегический выбор города: научный подход. – СПб: ИСЭП РАН, 1998. – 112 с.
2. Рохчин В.Е. Вопросы методологии формирования системы стратегического планирования развития городов России / В.Е. Рохчин // Пространственная экономика. – 2005. – №1. – С. 103-116
3. Рохчин В.Е., Жилкин С.Ф., Знаменская К.Н. Стратегическое планирование развития городов России: системный подход. – СПб.: ИРЭ РАН, «Скифия-принт», 2004. – 276 с.
4. Рычихина Э.Н. Мониторинг в системе социального управления муниципальным образованием. – Автореф. диссертации на соискание ученой степени доктора соц. наук. – М. – 2010

Система муниципального управления под ред. Зотова В.Б. - СПб, 2006. – 555 с.

1. Стратегирование 2010: лидеры рынка / под ред. Б.С. Жихаревича. – СПб.: Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр», 2010. – 72 с. – (Территориальное стратегическое планирование; вып. 11)
2. Стратегическое управление: регион, город, предприятие / Под ред. Д.С. Львова, А.Г. Гранберга,   
   А.П. Егоршина. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2005.

Стратегия развития крупнейшего города: взгляд в будущее (научно-методический подход) / авт. колл.; науч. рук. проф. Е.Г. Анимица и проф. В.С. Бочко. Екатеринбург, 2003. – 600 с.

1. Томпсон-мл. А.А. и Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. Издательство: Вильямс, 2003 г.
2. Управление муниципальным экономическим развитием / Под ред. Г.Ю. Ветрова. М.: Фонд «Институт экономики города», 2009.

Фонд «Института экономики города», Проект «Городской барометр», Результаты проведения второго этапа, Сентябрь 2003 г.

1. Фондукова, Л.А., Мониторинг государственного стратегического планирования на основе внедрения концепции сбалансированной системы показателей, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, 2011

Хатри Г.П. Мониторинг результативности в общественном секторе: Пер. с англ. – М.: Фонд «Институт экономики города», 2005. – 276 с.

Economic and Non-Economic Quality of Life: Empirical Indicators and Policy Implications for Large Metropolitan Areas, 2007.

Hatry P.H. Performance Measurement Getting Results// The Urban Institute Press. Washington, DC., Copyright. 1999

1. Kaplan R.S. City of Sharlotte (A), Boston: Harvard Business School, 1998
2. Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system : a handbook for development practitioners. Washington, DC: World Bank..

[Megaproject Policy and Planning: Problems, Causes, Cures.](http://flyvbjerg.plan.aau.dk/Publications2007/afhandlingBF2007s.pdf) Summary of doctoral dissertation (Dr. habil.). Aalborg: Uni.print, Aalborg University, 2007, 62 pp.

The Habitat Agenda. Habitat II, Istanbul, Turkey, June 1996.

The Practice of Local Government Planning/editors C.J. Hoch, L.C. Dalton, F.S. So Washington DC, 2000; Gordon G.L. Strategic Planning for Local Government. Washington DC, 1993.

Urban Audit. Methodological Handbook – 2004 Edition, European Commission

**Электронные ресурсы**

1. Бельдеубаева А.Ж. Мировой опыт анализа и оценки методических подходов, применяемых при проведении обследования социально-экономического состояния и перспектив развития населенных пунктов. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.economy.kz/files/vse%20stati/13%20beldeubaeva.pdf>

Ветров Г.Ю. Условия, проблемы и перспективы экономического развития российских городов на современном этапе // «Эра городов» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.urbaneconomics.ru/journal/ll.html

1. Жихаревич Б.С. Десять лет городским стратегиям в России [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.rusrev.org>
2. Жихаревич Б.С. Мировой опыт стратегического планирования городов и его использование при разработке Стратегического плана Санкт-Петербурга. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.citystrategy.leon-tief.ru/?it=40101
3. Итоговая версия Стратегии социально-экономического развития города Нижнего Новгорода, [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://xn--b1acdfjbh2acclca1a.xn--p1ai/gorod/biznes/ekonomicheskoe-razvitie/o-razrabotke-strategii-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-g/pyatiy-etap-po-razrabotke-strategii/>)

О государственном стратегическом планировании: проект федерального закона от 21.11.2011. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.economy.gov. ru/minec/about/structure/depstrategy/doc20111121\_005

Падилья Сароса Л.Ю. Планирование экономического развития муниципальных образований. Постановка проблемы в современных условиях. Фонд «Институт экономики города» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gisa.ru/45576.html>

1. Российские и мировые тенденции и тренды в сфере стратегического территориального планирования городов, агломераций и регионов. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://glava.perm.ru/upload/pages/1005/  
   Rossijskije\_i\_mirovyje\_tendencii\_i\_trendy\_v\_sfere\_strategichesk.pdf](http://glava.perm.ru/upload/pages/1005/Rossijskije_i_mirovyje_tendencii_i_trendy_v_sfere_strategichesk.pdf)

Руководство по планированию, мониторингу и оценке результатов развития. Программа Развития Организации Объединенных Наций. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://web.undp.org/evaluation/handbook/Russian/pme-handbook-Russian.pdf>

Стратегический план Санкт Петербурга // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://stratplan.leontief.ru/textsp/vveden.htm>

Стратегия развития города Череповца до 2012г. «Череповец – город лидеров» // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.city-strategy.ru](http://www.city-strategy.ru)

Policy paper on urban strategic planning: Local leaders preparing for the future of our cities [Эл. ресурс]. Режим доступа: http://www.cities-localgovernments.org/upload/docs/docs\_en\_telechargements/UCLG\_%282010%29\_Policy\_paper\_on\_urban\_strategic\_planning.pdf

Приложение 1

Система показателей устойчивого развития территории (ООН)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Область** | | **Показатель** |
| **Социальные показатели** | | |
| Равенство | Бедность | Доля населения, проживающего за чертой бедности |
| Коэффициент Джинни (неравенство доходов) |
| Уровень безработицы |
| Равенство полов | Соотношение средней заработной платы для мужчин и для женщин |
| Здравоохранение | Рацион питания | Полнота и разнообразие рациона питания детей |
| Смертность | Уровень смертности детей до 5 лет |
| Продолжительность жизни |
| Обеспеченность санузлом | Доля населения, имеющего доступ к канализации приемлемого качества |
| Качество питьевой воды | Доля населения, имеющего доступ к чистой питьевой воде |
| Доступ к здравоохранению | Доля населения, имеющего доступ к основным услугам здравоохранения |
| Вакцинация детей от опасных болезней |
| Уровень контрацепции |
| **Экономические показатели** | | |
| Экономическая структура | Финансирование экономики | ВВП на душу населения |
| Доля инвестиций в ВВП |
| Торговля | Сальдо торгового баланса |
| Финансовое положение | Доля долга в ВНП |
| Доля официальной помощи в целях развития в ВНП |
| Производство и потребление | Материальное потребление | Интенсивность материального потребления |
| Потребление энергии | Ежегодное потребление энергии на душу населения |
| Отношение потребления возобновляемой энергии к общему объему потребляемой энергии |
| Интенсивность потребления энергии |
| Выбросы | Производство твердых отходов |
| Опасные выбросы |
| Управление радиоактивными отходами |
| Переработка отходов |
| Транспорт | Общая протяженность перевозок всеми видами транспорта |
| **Институциональные показатели** | | |
| Институциональный каркас | Система устойчивого развития | Наличие и применение национальной стратегии устойчивого развития |
| Международное сотрудничество | Применение ратифицированных глобальных (международных) соглашений |
| Институциональные возможности | Доступ к информации | Количество пользователей Интернет на 1000 жителей |
| Связь | Протяженность телефонных линий на 1000жителей |
| Наука и технологии | Доля расходов на R&D в ВВП |
| Подготовленность к катастрофам | Экономические и человеческие потери в результате природных и техногенных катастроф |
|  |  |

Приложение 2

Оценка мониторинга реализации стратегий социально-экономического развития российских городов (Санкт-Петербург, Новосибирск, Екатеринбург)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Критерии анализа** | **Города** | | |
| Санкт-Петербург | Новосибирск | Екатеринбург |
| **Общие сведения** | | | |
| Административный статус города | Город федерального значения | Городской округ, Административный центр Новосибирской области | Городской округ, Административный центр Свердловской области |
| Численность населения на 1 января 2010 г. | 4 879 566 чел. | 1 474 000 чел. | 1 375 444 чел. |
| Тип документа | Стратегический план 97-2003гг. | Стратегический план устойчивого развития | Стратегический план |
| Год принятия - год завершения СП | 1 этап стратегического планирования: принятие Стратегического плана1997-2003; 2 этап: 2004-2014 (2007 - Концепция социально-экономического развития до 2025 года, 2012 г.- Концепция социально-экономического развития до 2020 года, в процессе разработки Стратегия социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2020 года (1213г.)) | 2004 – 2020 гг. (в 2010 г.- внесены изменения в СП) | 2003-2020 гг. (актуализирован и пролонгирован в 2010) |
| Стратегическая цель | Стабильное улучшение качества жизни всех слоев населения Санкт-Петербурга | Стабильное улучшение качества жизни (повышение уровня жизненного потенциала) всех слоев населения Новосибирска в процессе устойчивого развития города» | Обеспечение достаточно высокого и устойчиво повышающегося качества жизни нынешних и будущих поколений горожан. |
| Стратегические направления развития | Формирование благоприятного хозяйственного климата, интеграция в мировую экономику, улучшение городской среды, формирование благоприятного социального климата | 1.Рост благосостояния жителей города; 2.Рост экономического потенциала; Рост образовательного, культурного и духовного потенциала; 3.Обеспечение безопасности жизни в городе; 4.Улучшение качества городской среды | 1.Сохранение и развитие человеческого потенциала; 2.Екатеринбург - межрегиональный инновационно ориентированный промышленно-финансовый центр; 3.Развитие и модернизация жилищно-коммунального комплекса города; 4.Развитие рынка товаров и услуг; 5.Формирование сбалансированной транспортной системы города; 6.Формирование комфортной, экологически благополучной городской среды; 7.Развитие гражданского общества и местного самоуправления; 8.Генеральный план города Екатеринбурга. 1.Сохранение и развитие человеческого потенциала; 2.Екатеринбург - межрегиональный инновационно ориентированный промышленно-финансовый центр; 3.Развитие и модернизация жилищно-коммунального комплекса города; 4.Развитие рынка товаров и услуг; 5.Формирование сбалансированной транспортной системы города; 6.Формирование комфортной, экологически благополучной городской среды; 7.Развитие гражданского общества и местного самоуправления; 8.Генеральный план города Екатеринбурга. |
| Механизмы реализации | Долгосрочные целевые программы Санкт-Петербурга; ведомственные целевые программы Санкт-Петербурга; программы развития отдельных отраслей и сфер  социально-экономического развития Санкт-Петербурга (программно-целевой метод) | Долгосрочные и ведомственные целевые программы (комплексные целевые программы) (программно-целевой метод) | Основу реализации составляют ведомственные, долгосрочные целевые программы и инвестиционные программы, включающие проекты, мероприятия, ожидаемые результаты и прогнозные показатели. (Программно-целевой метод) Предусмотрен контроль: оперативный, тактический и стратегический. |
| **1.Организация мониторинга** | | | |
| **1.1.Нормативно - правовое обеспечение** | | | |
| Формализация мониторинга (наличие положения о мониторинге) | Разработана, апробирована и утверждена методика мониторинга Стратегического плана 97-2003. Механизм реализации заложен в Стратегический план | Механизм реализации заложен в Стратегическом плане отдельным разделом. | Механизм реализации заложен в Стратегическом плане отдельным разделом. |
| наличие регламентов (документов), обеспечивающих проведение мониторинга | Декларация Генерального Совета Стратегического плана Санкт-Петербурга. Официальная версия. Временное положение о стратегическом планировании в Санкт-Петербурге на период 1998-2000 гг. Для мониторинга был создан сервер, доступный в Интернете с выделением страниц для каждой меры, и компьютерная база данных, пополняемая в рамках оговоренной методикой процедуры | Распоряжению Мэра города  № 1208 ОТ 24.04.2003 ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПОЛОЖЕНИЯ О КООРДИНАЦИОННОМ СОВЕТЕ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ ГОРОДА; Решение Совета депутатов г. Новосибирска от 24.06.2009 N 1286 (с изм. от 02.09.2009) "О Положении о прогнозировании, программах и планах социально-экономического развития города Новосибирска" | 1. Постановление Главы Екатеринбурга от 21.12.2009 №5777 «Об утверждении Положения о долгосрочных целевых программах муниципального образования «город Екатеринбург»; 2.Постановлене Администрации города Екатеринбурга от 11.05.2012 №1924 "Об утверждении Положения о ведомственных целевых программах муниципального образования "город Екатеринбург"" 3. Постановление Главы Екатеринбурга «Об актуализации и пролонгации до 2020 года Стратегического плана развития Екатеринбурга» от 01.11.2008 №4794. Новая редакция утверждена Решением Екатеринбургской городской Думы от 26.10.2010 №67/30 4. Разработаны методические рекомендации по разработке, актуализации и пролонгации стратегических проектов развития Екатеринбурга. Разработаны схемы формирования стратегических  документов и инструментов реализации  Стратегического плана на территории. 5. Постановление Главы Екатеринбурга от 13марта 2008 г. N 870 Об утверждении Положения о муниципальной статистической информации в муниципальном образовании "город Екатеринбург" Постановлением главы города от 28.06.2000 № 674 «О процессе стратегического планирования |
| **1.2. Организационная схема** | | | |
| Наличие оргсхемы | Нет данных | Нет данных | Отсутствует. Разработаны схемы формирования стратегических  документов и инструментов реализации  Стратегического плана. |
| Ответственные органы | Группы аналитиков, Леонтьевский центр | Департамент экономики, стратегического планирования и инвестиционной политики мэрии г. Новосибирска: управление по стратегическому планированию и инвестиционной политике мэрии | Департамент экономики Администрации города: отдел стратегического планирования и контроля реализации стратегического плана; отдел анализа и прогнозирования социально-экономического развития муниципального образования "город Екатеринбург"; отдел информационного обеспечения, программно-целевого планирования |
| Функционал | Сбор, анализ и обработка информации; выводы о степени достижения цели и необходимости корректировки | Разработка механизма реализации стратегического плана устойчивого развития города, мониторинг исполнения плана. Корректировка стратегического плана и комплексных целевых программ в ходе их реализации; Обеспечение соответствия стратегических плановых документов Новосибирской области и города Новосибирска. | Мониторинг и контроль реализации Стратегического плана развития Екатеринбурга; контроль реализации долгосрочных целевых программ муниципального образования «город Екатеринбург»; организация планирования, оценка итогов и перспектив развития муниципального сектора экономики, методическое и организационное сопровождение процесса стратегического (долгосрочного) планирования развития. |
| **1.3. Процедуры** | | | |
| Регламентация процедуры проведения мониторинга |  | Нет данных | Нет данных |
| Сбор информации (источник получения информации; периодичность) | Данные государственной статистики; отчеты органов государственной власти Санкт-Петербурга, предприятий и организаций Санкт-Петербурга о ходе выполнения отдельных направлений Стратегического плана ресурсы сети Интернет; ресурсы СМИ. Сбор информации осуществлялся раз в полгода. | Данные государственной и ведомственной статистической отчетности, социологические исследования | Данные государственной и ведомственной статистической отчетности, отслеживание состояния общественного мнения (социологические исследования, телефонные "горячие линии" и т.д.) |
| Обработка информации | Выводы о степени достижения цели делали внешние эксперты | Нет данных | Нет данных |
| Принятие управленческого решения | На основе подготовленного полугодового отчёта, принимается решение о корректировке СП | Нет данных | Нет данных |
| **1.4. Результаты мониторинга** | | | |
| Публикация отчетов | Для мониторинга был создан сервер, доступный в Интернете с выделением страниц для каждой меры, и компьютерная база данных, пополняемая в рамках оговоренной методикой процедуры | Информация о ходе достижения стратегических целей устойчивого развития города Новосибирска | Ежегодные итоги социально-экономического развития и достижение контрольных параметров реализации Стратегического плана. |
| Регулярность публикования отчетов | Раз в полгода | Ежегодно | Итоги реализации подводятся ежегодно, утверждаются постановлениями (ежеквартальная отчетность промежуточных результатов). |
| **1.5. Оценка** | | | |
| Проведение оценки | Мониторинг проводился также независимыми экспертами (11 чел.) в два тура в 2002 и 2004 году, показатели рассчитывались и представлялись Петербургкомстатом.  Оценка проводилась по итогам мониторинга | Оценка проводится по итогам мониторинга.  Мониторинг и оценка достижения стратегической цели проводится по пятилетиям с точками контроля 2005, 2010, 2015, 2020 | Выделяется три уровня контроля: оперативный, тактический и стратегический. Стратегический контроль является прерогативой Программного Совета. Вносимые на этом уровне решения становятся решающими при корректировке СП |
| Актуализация и пролонгация | В ходе реализации СП проходила корректировка на основе данных мониторинга и оценки. Изменения в тексте официальной версии стратегического плана утверждались Генеральным Советом | Актуализация проходит по итогам мониторинга, раз в 5 лет, изменения публикуются на сайте департамента. | Внесение изменений в СП происходит раз в 5 лет, а документы, принятые во исполнение СП по мере необходимости. Утверждает предложение по корректировке Программный совет. Участники: Программный совет и Координационный совет. Ответственный орган: Комитет стратегического планирования. |
| **2. Содержание мониторинга** | | | |
| **2.1. Состав индикаторов** | | | |
| Разработанность системы (деление на индикаторы стратегической цели, стратегических направлений, задач) | Индикаторы достижения стратегической цели (показатели социально-экономического развития); индикаторы по основным направлениям; показатели, влияющие на степень реализации | Группировка прогнозных показателей соответствует  дереву целей стратегического плана. Стратегическая цель достигается посредством достижения стратегических подцелей, для которых разработаны индикаторы (по двум сценариям: инерционный и оптимистический) | Деление на индикаторы стратегических направлений по двум сценариям (в случае инерционного развития и при реализации программных мероприятий) |
| Системность (увязанность в иерархическую систему) | Индикаторы увязаны в иерархическую систему (главная цель, 4 направления, 22 цели, 83 задачи и 211 мер) | Разработанное «дерево целей» для стратегического плана устойчивого развития города  имеет шесть уровней иерархии (расставлены приоритеты с помощью удельных весов). | Индикаторы сгруппированы по ключевым направлениям реализации стратегии и индикаторам достижения стратегической цели |
| Количество индикаторов | Всего индикаторов- 82 | Всего индикаторов по направлениям: 247 | Всего индикаторов по основным направлениям -120 |
| Формат представления индикаторов (источник информации, формула, периодичность сбора, ответственный орган) | Источник информации, обоснование целевых показателей, периодичность сбора информации отсутствует. | Источник информации, обоснование целевых показателей отсутствует. | Источник информации, обоснование целевых показателей, периодичность сбора информации отсутствует. |
| Стандартные и нетипичные индикаторы (индикаторы стратегической цели и основных направлений) | Выделяют также макроэкономические показатели, влияющие на степень реализации Стратегии (ВВП России, ставка рефинансирования, индекс потребительских цен, фондовый индекс, официальный курс доллара на конец года) | Стандартный набор индикаторов СЭР по направлениям (стратегическим целям) | К стандартным показателям относятся показатели СЭР. К нетипичным показателям относятся показатели направления: "Генеральный план города Екатеринбурга-город для человека" |
| **2.2. Качество информации по индикаторам** | | | |
| Формат представления результатов (отчеты, таблицы) | Отчет об итогах выполнения СП (таблица) | Отчет, обсуждение итогов в формате круглых столов | Отчет "Итоги социально-экономического развития муниципального образования "город Екатеринбург» (таблица) |
| Публичность и открытость представления результатов | Опубликован на сайте | Информация публикуются на сайте департамента | Публикуются в виде брошюры, а также на официальном сайте |
| Степень заполнения (%),глубина ретроспективы | Глубина ретроспективы - 12 лет, степень заполнения - 85-90% | Сравнение целевых показателей (на 2005, 2010, 2015, 2020) с достигнутыми | По некоторым индексам прослеживается динамика за 10 лет, в основном индикаторы представлены за 2 последних года |
| Аналитическая обработка (графики, диаграммы, анализ (сравнение с целевыми значениями)) | Отчет содержит диаграммы, таблицы, графики, сравнение фактических результатов с целевыми ориентирами | Анализ и таблицы | Анализ достижение целевых значений по основным направлениям (присутствуют графики, таблицы, диаграммы), сравнение с показателями региона и РФ, сравнение социально-экономического развития г. Екатеринбурга с другими городами - милионниками. |
| Анализ успеха, разработка рекомендаций | Разрабатываются рекомендации, определяются уроки опыта стратегического планирования. Успех анализируется с помощью следующих параметров: рост деловой активности, увеличение объема иностранных инвестиций, рост реальных доходов граждан. | Проводится анализ успеха, определяется доля показателей, по которым результаты были достигнуты, достигнуты с превышением плановых значений, не достигнуты. | Анализ успеха проводится с помощью интегрированного рейтингования районов по показателям социально-экономического развития (в том числе сравнение с результатами аналогичной оценки за предыдущий год для выявления закономерности) |

Оценка мониторинга реализации стратегий социально-экономического развития российских городов (Казань, Пермь, Череповец)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Критерии анализа** |  |  |  |
| Казань | Пермь | Череповец |
| **Общие сведения** | | | |
| Административный статус города | Городской округ, Административный центр Республики Татарстан | Городской округ, Административный центр Пермского края | Городской округ, Административный центр Череповецкого района |
| Численность населения на 1 января 2010 г. | 1 143 500 чел. | 991 162 чел | 309 120 чел. |
| Тип документа | Стратегия развития | Проект стратегии Перми | Стратегия развития |
| Год принятия - год завершения СП | 2003 – 2015 гг. | не принят, разработан до 2030 | 2003-2022гг (актуализирована в 2012) |
| Стратегическая цель | Постоянное повышение качества жизни населения | Достижение конкурентоспособности в развитии, привлечении и удержании человеческого потенциала | Череповец должен стать благополучным, экономически развитым городом. |
| Стратегические направления развития | 1.Сплоченное общество; 2. Динамичная экономика; 3.Устойчивая городская среда | 1. Обеспечение базовых потребностей человека 1.1. Здоровье 1.2. Жилье 1.3. Городская среда 2. Предоставление возможностей для самореализации 2.1. Образование 2.2. Культура 2.3. Наука 2.4. Гражданское общество | 1. Развитие человеческого потенциала, 2. Развитие территории, 3.Развитие экономики |
| Механизмы реализации | Международные проекты, федеральные, республиканские, городские программы. Мегапроект "Надежный дом, удобный район; реформирование и развитие жилищной сферы"(программно-целевой метод) | Через систему целевых программ и проектов (программно-целевой метод) | Долгосрочные целевые программы, ведомственные целевые программы, муниципальные программы, проекты (программно-целевой метод) |
| **1.Организация мониторинга** | | | |
| **1.1.Нормативно - правовое обеспечение** | | | |
| Формализация мониторинга (наличие положения о мониторинге) | Механизм реализации заложен в Стратегическом плане отдельным разделом. | Механизм реализации заложен в Стратегическом плане отдельным разделом. | Механизм реализации заложен в Стратегическом плане отдельным разделом. |
| Наличие регламентов (документов), обеспечивающих проведение мониторинга | Решение Казанского Совета народных депутатов «О Стратегии развития г. Казани до 2015 года» № 2-16 от 24.04.2003 г.; РЕШЕНИЕ КСНД от 30.09.2004 N 8-20 "ОБ ИНДИКАТОРАХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО И ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ Г. КАЗАНИ НА ПЕРИОД ДО 2015 ГОДА" Система индикативного управления РТ Решение Казанской городской Думы от 17.02.2006 № 5-6 «О положении о бюджетном процессе» | Распоряжение администрации города Перми от 28.05.2008 №118-р «Об утверждении перечня показателей, характеризующих СЭР муниципального образования г. Пермь, и о закреплении кураторов, ответственных за подготовку и представление информации по показателям СЭР муниципального образования г. Пермь» Постановление администрации города от 30.06.2006 №1135 «О проведении эксперимента по внедрению методов БОР» Постановление администрации города от 06.08.2008 № 736 «Об утверждении положения об экспертном совете по целевым программам» | Постановление мэрии г. Череповца от 16.06.2010 № 2187 Положение о порядке разработки, утверждения и реализации долгосрочных и ведомственных целевых, Постановление мэрии от 06.05.2006 № 1900 Положение об управлении стратегического планирования мэрии программ города. Регламенты деятельности кросс функциональных рабочих групп по достижению городских стратегических целей (проект) |
| **1.2. Организационная схема** | | | |
| Наличие оргсхемы | Нет данных | Нет данных | Отсутствует. Разработана схема формирования стратегических документов и механизмы реализации Стратегии-2022 |
| Ответственные органы | Комитет экономического развития Исполнительного комитета муниципального образования Казани | Планово-экономический департамент Администрации города Перми | Управление экономической политики мэрии города Череповец: отдел экономики и стратегического планирования; отдел целевых программ; отдел экономического анализа и муниципальной статистики; отдел контроллинга управления |
| Функционал | Комитет занимается разработкой программ социально-экономического развития Казани на текущий год и ближайшую перспективу, анализом хода их выполнения, проводит макроэкономический анализ экономического и социального развития, разрабатывает предложения по развитию отраслей экономики города, строительству, реконструкции и капитальному ремонту объектов жилищно-коммунального хозяйства и культурно-бытового назначения. | Мониторинг и контроль за реализацией утвержденных программ, проектов; организация системы регулярного сбора статистических показателей социально-экономического развития города Перми; анализ и прогнозирование развития экономики с учетом текущего состояния отраслей городского хозяйства, тенденций развития в регионе и стране; формирование баз данных информации, передаваемой органам государственной власти, городского самоуправления; организация использования обобщенной информации о состоянии экономики для принятия управленческих решений по развитию города Перми. | Разработка, внедрение и постоянное совершенствование системы стратегического управления городом, мониторинг достижения целей Программы социально-экономического развития города. |
| **1.3. Процедуры** | | | |
| Регламентация процедуры проведения мониторинга | Нет данных | Нет данных | Нет данных |
| Сбор информации (источник получения информации; периодичность) | Данные территориального органа статистики | Информационной базой мониторинга реализации Стратегии будут данные государственного статистического наблюдения, информация функциональных органов и подразделений, территориальных органов администрации города Перми, участников реализации мероприятий Стратегии, а также результаты социологических обследований. | Данные государственной статистики, ведомственной статистики и формы обратной связи с населением (социологические исследования, телефонные «горячие линии», интернет-форумы и др.). |
| Обработка информации | Нет данных | Нет данных | Нет данных |
| Принятие управленческого решения | Нет данных | Нет данных | Нет данных |
| **1.4. Результаты мониторинга** | | | |
| Публикация отчетов | О ХОДЕ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ АДМИНИСТРАЦИИ Г. КАЗАНИ ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КАЗАНИ ДО 2015 ГОДА. Также ежегодно публикуются итоги социально-экономического развития г. Казани | Планируется публикация отчета Администрации города Перми о реализации Стратегии | Опубликовано: Стратегия Череповца: итоги за 10 лет и перспективы. Информация о деятельности органов мэрии за 2002—2012 годы и перспективные планы развития до 2022 года. Также каждый год публикуются итоги развития города, однако о реализации стратегии в них не упоминается  .Разрабатывается отчетность по ССЦП |
| Регулярность публикования отчетов | Отчет о реализации Стратегии и действий Администрации публиковался раз в год до 2006 г. | Ежегодно | Нет данных |
| **1.5. Оценка** | | | |
| Проведение оценки | Нет данных | Оценка реализации Стратегии будет осуществляться ежегодно по итогам мониторинга | Оценка изменений внешней среды проводится каждые 3 года мэрией города с привлечением экспертов. Оценка СП проводится по итогам мониторинга, каждые 5 лет |
| Актуализация и пролонгация | Нет данных | Изменения и дополнения в Стратегию утверждаются в установленном порядке решением Пермской городской Думы, в том числе по представлению администрации города Перми. Предложения по внесению изменений подлежат обсуждению на Коллегии при Главе города Перми. | Внесение изменений в стратегию проводится раз в пять лет, а документы, принятые во исполнение стратегии, корректируются по мере необходимости. Результаты анализа и предложения по корректировке стратегии и иных стратегических документов выносятся на обсуждение общественности и утверждение Череповецкой городской Думой. |
| **2. Содержание мониторинга** | | | |
| **2.1. Состав индикаторов** | | | |
| Разработанность системы (деление на индикаторы стратегической цели, стратегических направлений, задач) | Мониторинг осуществлялся по разработанным показателям (показателям социально-экономического развития, актуализированных с учетом принятия стратегии). РЕШЕНИЕ КСНД от 30.09.2004 N 8-20 "ОБ ИНДИКАТОРАХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО И ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ Г. КАЗАНИ НА ПЕРИОД ДО 2015 ГОДА" | Деление на индикаторы стратегической цели (3)и основных направлений(78) | Деление на индикаторы стратегической цели, стратегических направлений (индикаторы разработаны на каждый год) |
| Системность (увязанность в иерархическую систему) | Отсутствует | Увязаны в иерархическую систему | Разработана Сбалансированная система целевых показателей (ССЦП) |
| Количество индикаторов | Всего индикаторов -69 | Всего индикаторов -81 | Всего индикаторов -32 |
| Формат представления индикаторов (источник информации, формула, периодичность сбора, ответственный орган) | Источник информации, обоснование целевых показателей, периодичность сбора информации отсутствует. | Источник информации, обоснование целевых показателей, периодичность сбора информации отсутствует. | Источник информации, обоснование целевых показателей, периодичность сбора информации отсутствует. |
| Стандартные и нетипичные индикаторы (индикаторы стратегической цели и основных направлений) | Социально-экономические показатели развития города | Отсутствуют показатели по экономическому блоку | Нетипичные: достижение стратегической цели (индекс качества жизни, оценка горожанами степени комфортности проживания в городе); по основным направлениям (оценка горожанами возможности самореализации в городе, балл; оценка бизнесом условий получения кредита) |
| **2.2. Качество информации по индикаторам** | | | |
| Формат представления результатов (отчеты, таблицы) | Отчет "Итоги социально-экономического развития г. Казань" | Отчет Администрации города Перми о реализации Стратегии | Стратегия Череповца: итоги за 10 лет и перспективы. |
| Публичность и открытость представления результатов | Представлен на сайте | Ежегодный отчет администрации города Перми о реализации Стратегии размещается на официальном сайте муниципального образования город Пермь в течение 10 рабочих дней после рассмотрения Пермской городской Думы. | Итоги опубликованы на сайте |
| Степень заполнения (%),глубина ретроспективы | Глубина ретроспективы - 4 года, в некоторых случаях -7 лет | Нет данных, поскольку стратегия еще не реализуется | 10 лет |
| Аналитическая обработка (графики, диаграммы, анализ (сравнение с целевыми значениями)) | Данные представлены в виде графиков, таблиц, диаграмм, представлена динамика показателей. | Нет данных, поскольку стратегия еще не реализуется | Аналитика отсутствует |
| Анализ успеха, разработка рекомендаций | Нет данных | Нет данных, поскольку стратегия еще не реализуется | Представлены результаты деятельности подразделений Администрации, сформированы приоритетные направления деятельности |

**Оценка мониторинга реализации стратегий социально-экономического развития российских городов (Сургут, Дзержинский, Южно-Сахалинск, Хабаровск)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерии анализа** |  |  |  |  |
| Сургут | Дзержинский | Южно-Сахалинск | Хабаровск |
| **Общие сведения** | | | | |
| Административный статус города | Городской округ, Административный центр Сургутского района | Городской округ | Городской округ, Административный центр Сахалинской области | Городской округ, Административный центр Хабаровского края |
| Численность населения на 1 января 2010 г. | 304 100 чел. | 48 297 чел. | 181 728 че. | 577 668 чел. |
| Тип документа | Стратегия социально-экономического развития муниципального образования городской округ город Сургут | План Стратегического развития города Дзержинского до 2020 г. | Стратегия развития | Стратегический план устойчивого развития |
| Год принятия - год завершения СП | 2009-2020гг | 2003-2020 гг. | 2008-2020 гг. | 2006-2020гг. (актуализация 2012) |
| Стратегическая цель | Стратегическая цель и миссия отсутствуют. Однако на сайте центра выделяется следующая цель данного проекта: Стратегия должна определить приоритетные направления (стратегические ориентиры) развития города для формирования практических действий органов власти, направленные на повышения качества жизни горожан, обеспечения конкурентоспособности города в долгосрочной перспективе, качественное изменение городской среды и институциональной базы | Развитие города Дзержинского как самостоятельного и многофункционального муниципального образования с устойчивой и сбалансированной экономикой, активным и взаимоответственным городским сообществом, комфортной городской средой, обеспечивающей высокий уровень жизни населения и благоприятные условия для общественной и хозяйственной деятельности | Создание условий для стабильного повышения качества жизни населения и его успешной самоорганизации на основе эффективного использования социально-экономического потенциала города, области, региона. | Создание условий для стабильного повышения качества жизни населения и его успешной самоорганизации на основе эффективного использования экономико-географического, социохозяйственного и административно-политического потенциала города и региона |
| Стратегические направления развития | Стратегические приоритеты развития: 1.Диверсификация экономики 2.Достройка нефтегазового кластера 3.Развитие внешних коммуникаций 4.Сохранение привлекательности для будущих поколений 5.Расширение зоны влияния в округе 6.Повышение качества управления городским хозяйством | 1. Научно-техническое и промышленное развития, развитие города как наукограда 2. Развитие городского сообщества и общественного самоуправления 3. Формирование системы непрерывного образования 4. Направление развития - информационный город 5. Развитие города, как центра православной культуры 6. Градостроительство. Индивидуализация облика города 7. Модернизация городской инженерной инфраструктуры 8. Формирование сферы семейного отдыха. 9. Улучшение качества жизни | 1. Формирование областного селитебного центра 2. Формирование регионального научно-технического центра 3. Формирование дальневосточного центра российско-японских отношений 4 Создание регионального торгово-транспортного  логистического центра | 1.Создание условий для комфортного и безопасного проживания хабаровчан, обеспечение высокого уровня жизни; 2.Инновационное развитие социальной сферы; 3.Создание административно-политического центра России на Дальнем Востоке; 4.Формирование регионального торгово-транспортного логистического центра. |
| Механизмы реализации | Через проекты; выстраивание дорожной карты (программно-целевой метод) | Через систему среднесрочных целевых программ (программно-целевой метод) | Через систему среднесрочных программ (программно-целевой метод) | Через систему комплексных среднесрочных программ, утверждения ведомственных и долгосрочных целевых программ, инвестиционных проектов. |
| **1.Организация мониторинга** | | | | |
| **1.1.Нормативно - правовое обеспечение** | | | | |
| Формализация мониторинга (наличие положения о мониторинге) | Нет данных | Механизм реализации заложен в Стратегическом плане отдельным разделом. | Постановление мэра города Южно-Сахалинска от 13.04.2009 № 577  Об утверждении Положения о мониторинге реализации Стратегии развития городского округа «Город Южно-Сахалинск» на период до 2020 года | Постановление мэра города Хабаровска от 17 ноября 2008 г. N 3511 ОБ УТВЕРЖДЕНИИ МЕТОДИКИ МОНИТОРИНГА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДА ХАБАРОВСКА ДО 2020 ГОДА |
| Наличие регламентов (документов), обеспечивающих проведение мониторинга | РАСПОРЯЖЕНИЕ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА № 49 от 14.01.2013 Об утверждении порядка организации стратегического управления в городе Сургуте | Распоряжение главы города от 29.12.2006 №1118-РГД «Концепция  планирования социально-экономического развития г. Дзержинский» Приоритетные направления развития города с 2012 года до 2017 год, принятые общегородским собранием 24.06.2011г. | § Стратегия развития городского округа «Город Южно-Сахалинск» на период до 2020 года (решение городского Собрания городского округа «Город Южно-Сахалинск» от 28.05.2008 № 1099/51-08-3); § Положение о мониторинге реализации Стратегии развития городского округа «Город Южно-Сахалинск» на период до 2020 года (постановление мэра города Южно-Сахалинска от 13.04.2009 № 577); § Программа реализации основных направлений Стратегии развития городского округа «Город Южно-Сахалинск» на период до 2020 года на 2008-2010 годы (решение городского Собрания городского округа «Город Южно-Сахалинск» от 24.12.2008 № 1344/58-08-3); § План действия администрации города Южно-Сахалинска по реализации Стратегии развития городского округа «Город Южно-Сахалинск» на период до 2020 года на 2009-2010 годы (постановление мэра города Южно-Сахалинска от 13.05.2009 № 800). | Решение Хабаровской городской Думы N 306 от 26.09.2006 "О принятии Стратегического плана устойчивого развития города Хабаровска до 2020 г." |
| **1.2. Организационная схема** | | | | |
| Наличие оргсхемы | СХЕМА ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГОРОДЕ СУРГУТЕ | Отсутствует. Разработана схема системы социально-экономического развития города Дзержинского | Организационная структура по разработке Стратегического плана муниципального образования «г. Южно-Сахалинск» (алгоритм взаимодействия организационных структур стратегического планирования) | Концептуальная схема мониторинга Стратегического плана устойчивого развития г. Хабаровска до 2020 г |
| Ответственные органы | Департамент по экономической политике Администрации города, Городской Совет, Координационный штаб, Рабочие группы | Комитет по экономике Администрации МО Дзержинский: отдел статистики, отдел экономического анализа и планирования | Комитет экономики Администрации г. Южно-Сахалинск | Управление экономического развития Администрации г. Хабаровск, Общественный совет |
| Функционал | Городской совет при Главе города осуществляет контроль за ходом реализации стратегии города на основе представляемого департаментом по экономической политике Администрации города ежеквартального мониторинга организует мониторинг реализации стратегических направлений, программ и проектов; Координационный штаб по итогам мониторинга координирует деятельность между рабочими группами и городским советом при Главе города, рабочие группы изучают и анализируют полученную информацию в целях принятия обоснованного решения | Нет данных | Разрабатывает сводный отчёт о ходе и реализации Стратегии и вместе с пояснительной запиской направляет мэру города, в организационные структуры стратегического планирования (Генеральный совет, Общественный и Экспертный совет). | Общее руководство и контроль за реализацией Стратегического плана |
| **1.3. Процедуры** | | | | |
| Регламентация процедуры проведения мониторинга | Нет данных | Нет данных | Процедура осуществляется согласно Положению мониторинге | Процедура осуществляется согласно Положению мониторинге |
| Сбор информации (источник получения информации; периодичность) | Ежеквартально | Данные государственной статистики, регулярный сбор информации (раз в полгода) | Организация процесса сбора информации осуществляется отраслевыми структурными подразделениями администрации города Южно-Сахалинска по курируемым направлениям. Источники получения: ведомственные отчеты, данные государственной статистики, социологических исследований. При отсутствии необходимых статистических характеристик развития городского округа «Город Южно-Сахалинск», могут быть использованы показатели, характеризующие развитие Сахалинской области в целом | Организация процесса сбора закреплена за определенными подразделениями администрации г. Хабаровска. Используются годовые данные государственной статистики, ведомственной статистики и социологических исследований. |
| Обработка информации | Осуществляет Городской Совет | Нет данных | В процессе мониторинга Комитет экономики представляет Исполнительному комитету сводный отчёт, содержащий выводы о степени реализации и адекватности Стратегии, а также о необходимых корректировках и уточнениях стратегического документа по мероприятиям, задачам и целям. | Аналитический свод (исследование состояния объекта наблюдения, динамики его параметров) осуществляет управление экономического развития города, которое доводит сводный анализ до сведения Общественного совета по мониторингу Стратегического плана, а также заинтересованной общественности. |
| Принятие управленческого решения | Рабочие группы принимают решение | Нет данных | Обоснованные направления корректировки основных положений Стратегии утверждаются Генеральным советом. | Корректировки Стратегического плана утверждаются на заседании Городской Думы. |
| **1.4. Результаты мониторинга** | | | | |
| Публикация отчетов | Итоги социально-экономического развития | Об итогах плана социально-экономического развития города | Комитет экономики администрации города Южно-Сахалинска разрабатывает сводный отчёт о ходе и реализации Стратегии. | В Положении нет упоминания о публикации отчетов. Однако на сайте выкладываются отчёты о  о научно-исследовательской работе по теме: «Оценка деятельности органов местного самоуправления городского  округа «Город Хабаровск» по формированию политики социально-экономического развития и реализации Стратегического плана  устойчивого развития города Хабаровска до 2020 года» |
| Регулярность публикования отчетов | Ежегодно | Ежегодно | Ежегодно в срок до 20 марта | Ежегодно |
| **1.5. Оценка** | | | | |
| Проведение оценки | Нет данных | Оценка проводится по итогам мониторинга | Оценка степени продвижения к главной цели по выбранным стратегическим направлениям осуществляется в ходе анализа социально-экономических показателей. Оценка эффективности реализации Стратегии осуществляется по следующим механизмам: экономический, нормативно-правовой, финансово-экономический, социальное партнёрство, информационно-коммуникационный. Оценка и мониторинг проводятся сторонними организациями. | Оценка степени продвижения к главной цели осуществляется через систему организационных механизмов: организационно-экономический, нормативно-правовой, финансово-экономический, социального партнерства, информационно-коммуникационный. Оценка и мониторинг проводятся сторонними организациями. |
| Актуализация и пролонгация | Нет данных | По результатам оценки возможна корректировка Плана | Предложения по корректировке и обновлению Стратегии по мероприятиям, задачам и целям могут вноситься: -тематическими комиссиями; -членами Экспертного и Общественного советов; -членами Генерального Совета; -заинтересованными организациями, учреждениями и лицами в процессе общественного и профессионального обсуждения. Комитет экономики, отраслевые структурные подразделения администрации города осуществляют корректировку рабочих планов, проектов, программ. Обоснованные направления корректировки основных положений Стратегии утверждаются Генеральным советом. После принятия решения Генеральным советом в базовый вариант Стратегии Комитет экономики администрации города Южно-Сахалинска вносит соответствующие изменения и дополнения. | Общественный совет собирает предложения жителей, НКО, бизнеса, администрации города и формирует дополнения и корректировки |
| **2. Содержание мониторинга** | | | | |
| **2.1. Состав индикаторов** | | | | |
| Разработанность системы (деление на индикаторы стратегической цели, стратегических направлений, задач) | Отсутствует утвержденный перечень индикаторов реализации Стратегии. Мониторинг осуществляется по индикаторам социально-экономического развития и целевым индикаторам программ | Отсутствует утвержденный перечень индикаторов реализации Стратегии. Мониторинг осуществляется по индикаторам социально-экономического развития и целевым индикаторам программ | Деление на показатели эффективности реализации Стратегии (основные и вспомогательные); показатели эффективности реализации по стратегическим целям и основным направлениям (дополнительные); показатели для расчёта интегральной оценки социально-экономического развития города Южно-Сахалинска  в сравнении с другими городами | Деление на показатели эффективности реализации Стратегического плана (основные и вспомогательные); показатели эффективности реализации по стратегическим целям и основным направлениям (дополнительные); показатели для расчёта интегральной оценки социально-экономического развития города Хабаровска в сравнении с другими городами |
| Системность (увязанность в иерархическую систему) | Отсутствует | Отсутствует | Отсутствуют причинно-следственной связки между показателями и стратегическими направлениями | Отсутствуют причинно-следственной связки между показателями и стратегическими направлениями |
| Количество индикаторов | Всего индикаторов - 118 | Нет данных | Основных - 16, вспомогательных- 12(сведены в пять групп: демографические, социальные, производственные, бюджетные и уровня жизни), дополнительные-143, для расчета интегрального показателя -29 | Рассчитаны 16 основных и 7 вспомогательных (сведены в пять групп: демографические, социальные, производственные, бюджетные и уровня жизни), дополнительных -135, для расчета интегрального показателя -26 |
| Формат представления индикаторов (источник информации, формула, периодичность сбора, ответственный орган) | Источник информации, обоснование целевых показателей, периодичность сбора информации отсутствует. | Источник информации, обоснование целевых показателей, периодичность сбора информации отсутствует. | Источник информации, обоснование целевых показателей, периодичность сбора информации отсутствует. | Определен источник информации и ответственный орган |
| Стандартные и нетипичные индикаторы (индикаторы стратегической цели и основных направлений) | Стандартные социально-экономические показатели социально-экономического развития | Стандартные социально-экономические показатели социально-экономического развития | Наличие интегральных показателей (расчеты отсутствуют). Около 90% - экономические показатели, что противоречит стратегической цели. | Около 90% - экономические показатели, что противоречит стратегической цели |
| **2.2. Качество информации по индикаторам** | | | | |
| Формат представления результатов (отчеты, таблицы) | Презентация | Отчет Об итогах плана социально-экономического развития города | Отчет о результатах мониторинга реализации Стратегии (таблица) | Отчет о научно-исследовательской работе (таблица) |
| Публичность и открытость представления результатов | Выкладывается на сайт | Опубликованы на сайте и в газете | Опубликован на сайте | Представлен на сайте |
| Степень заполнения (%),глубина ретроспективы | 3 года | В основном представлены результаты за текущий год. Динамика прослеживается по некоторым показателям за несколько лет | 2 года, степень заполнения по основным и вспомогательным показателям - 64%; по дополнительным -83%, для расчета интегрального показателя - 55% | Глубина ретроспективы- 3 лет; степень заполнения по основным и вспомогательным - 100%, по дополнительным - 76,3%,для расчета интегрального показателя - 88% |
| Аналитическая обработка (графики, диаграммы, анализ (сравнение с целевыми значениями)) | Презентация включает основные показатели, динамику темпов роста, представленные в виде таблиц, диаграмм, графиков | Анализ содержит диаграммы, таблицы, графики. | Отчет включает анализ достижения стратегических целей, диаграммы, таблицы, графики | Отчет включает анализ достижения стратегических целей, диаграммы, таблицы (объем: 210 страниц, 5 таблиц, 40 рисунков, 9 приложений) |
| Анализ успеха, разработка рекомендаций | Нет данных | Нет данных | Мониторинг реализации Стратегии проводился сторонней организацией "Фондом Институт экономики города", что говорит об объективности проведенного анализа. В отчете помимо анализа достижения стратегической цели, успеха, были разработаны рекомендации по улучшению процесса реализации Стратегии, улучшению процедур мониторинга. | Мониторинг реализации Стратегического плана проводил Дальневосточный научно-исследовательский институт рынка. Был проведен анализ успеха реализации СП, выявлены проблемные места, даны рекомендации по совершенствованию СП и механизмов реализации. |

Приложение 3

УТВЕРЖДЕНО

постановлением мэра

города «N»

от \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_№\_\_\_\_\_

**ПОЛОЖЕНИЕ**

**о мониторинге реализации Стратегии социально-экономического развития городского округа «N» на период до n года**

**СОДЕРЖАНИЕ**

[1. Общие положения 4](#_Toc356169667)

[2. Цель и задачи мониторинга реализации Стратегии 4](#_Toc356169668)

[3. Принципы проведения мониторинга реализации Стратегии 5](#_Toc356169669)

[4. Объект и субъект мониторинга реализации Стратегии 5](#_Toc356169670)

[5. Система мониторинга 6](#_Toc356169671)

[6. Информационная основа проведения мониторинга: 6](#_Toc356169672)

[7. Механизм реализации мониторинга 6](#_Toc356169673)

[8. Утверждение и применение результатов мониторинга реализации Стратегии 9](#_Toc356169674)

[9. Финансовое обеспечение мониторинга и корректировки Стратегии 10](#_Toc356169675)

[10. Контроль за соблюдением Регламента 10](#_Toc356169676)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 1 11](#_Toc356169677)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 2 24](#_Toc356169678)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 3 25](#_Toc356169679)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 4 27](#_Toc356169680)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 5 28](#_Toc356169681)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 6 29](#_Toc356169682)

1. Общие положения

1.1. Настоящий Регламент мониторинга реализации Стратегии социально-экономического развития муниципального образования город «N» до n года (далее соответственно – Регламент, Стратегия) определяет порядок проведения мониторинга реализации Стратегии.

1.2. Настоящий Регламент разработан в соответствии с:

* Федеральным законом от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»;
* Приказом Федеральной службы государственной статистики от 18 марта 2008 г. №61 «Об утверждении Административного регламента исполнения Федеральной службой государственной статистики государственной функции «Предоставление официальной статистической информации Президенту Российской Федерации, Федеральному Собранию Российской Федерации, Правительству Российской Федерации, иным федеральным органам государственной власти, органам государственной власти субъектов Российской Федерации, органам местного самоуправления, судам, органам прокуратуры, Банку России, государственным внебюджетным фондам, профсоюзным объединениям и объединениям работодателей, а также международным организациям»;
* Уставом города.

2. Цель и задачи мониторинга реализации Стратегии

2.1. Мониторинг проводится с целью формирования текущего представления о ходе реализации Стратегии, необходимого для дальнейшего анализа, оценки реализации и последующей корректировки Стратегии.

2.2. Задачи мониторинга:

* получение объективной информации качественного и количественного характера о реализации Стратегии;
* обработка и систематизация статистической, социологической и другой информации;
* определение степени достижения стратегической цели;
* обеспечение населения информацией о ходе реализации Стратегии;
* стимулирование реализации Стратегии.

3. Принципы проведения мониторинга реализации Стратегии

3.1. Успешность проведения мониторинга определяется принципами, заложенными в его основу:

* системность – рассмотрение мониторинга как составного элемента общей системы, исследование связей с другими элементами стратегического управления;
* комплексность – проявляется в решении всей совокупности задач мониторинга по каждому направлению развития;
* непрерывность – регулярное отслеживание значений целевых показателей;
* полнота и достоверность первичной информации и источников ее получения;
* сопоставимость – возможность сопоставления значений целевых показателей во времени и со значениями целевых показателей других городов;
* оперативность – принятие управленческих решений в критических ситуациях;
* открытость и прозрачность – информационная открытость, позволяющая результаты мониторинга делать доступными для всех заинтересованных сторон (администрации, общества, научных кругов, бизнеса, государства и т.д.).

4. Объект и субъект мониторинга реализации Стратегии

4.1. Объектом мониторинга являются:

* + показатели реализации Стратегии (целевые и фактические значения показателей):

1. показатели реализации стратегической цели;
2. показатели реализации основных направлений;
3. показатели реализации проектов, программ.
   * финансовые средства, направленные на реализацию программ, проектов, мероприятий Стратегии.

4.2. Субъекты мониторинга:

* уполномоченный орган по мониторингу реализации Стратегии (далее – уполномоченный орган).

4.2.1. Уполномоченный орган в процессе мониторинга осуществляет взаимодействие с другими субъектами реализации Стратегии в порядке определенным настоящим регламентом.

4.2.2. Субъектами реализации Стратегии являются структурные подразделения администрации города, Глава города, городская Дума, территориальный орган Федеральной службы государственной статистики, предприятия и организации, общество.

5. Система мониторинга

5.1. Система мониторинга состоит из системы индикаторов, которые сгруппированы по следующим стратегическим направлениям: экономическое развитие, сохранение и развитие человеческого потенциала, устойчивая городская среда. Система индикаторов включает 70 показателей реализации Стратегии (Приложение1 текущего Регламента).

5.2. Система мониторинга включает статистический анализ, социологический анализ и финансовый анализ.

5.1. Для проведения мониторинга значений показателей реализации Стратегии (Приложение 1) и объемов финансовых ресурсов уполномоченный орган применяет статистический, социологический и финансовый анализы.

6. Информационная основа проведения мониторинга:

6.1. Информационной основой проведения статистического анализа являются данные территориального органа Федеральной службы государственной статистики и данные структурных подразделений администрации города и органов местного самоуправления, ответственных за представление информации о значениях показателей.

6.2. Информационной основой для социологического анализа являются данные дополнительных обследований сторонних организаций, проводимые по заказу уполномоченного органа. Дополнительное обследование включает социологические опросы, исследования инвестиционной привлекательности, рейтинги и другие исследования с привлечением сторонних организаций.

6.3. Информационной основой проведения финансового анализа являются

* данные управления финансов администрации города об объемах финансовых средств из всех уровней бюджетов;
* данные об объемах финансовых средств руководителей, курирующих программ и проектов реализации Стратегии, полученные из внебюджетных источников в отчетном году.

7. Механизм реализации мониторинга

7.1. Уполномоченный орган проводит статистический анализ на основе данных территориального органа статистики:

7.1.1. Уполномоченный орган посредством запроса организует и обеспечивает получение первичных данных территориального органа Федеральной службы государственной статистики, необходимых для проведения мониторинга.

7.1.2. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики предоставляет значения показателей реализации Стратегии и информацию, необходимую для расчета значений показателей в сроки, определенные Федеральным планом статистических работ на соответствующий период, и в форме, предусмотренной настоящим Регламентом.

7.1.3. Уполномоченный орган анализирует, обрабатывает полученную информацию в срок до 20 февраля текущего года и заполняет сводную таблицу результатов мониторинга реализации Стратегии по форме, предусмотренной настоящим Регламентом (приложение 3 к настоящему Регламенту).

7.2. Уполномоченный орган проводит статистический анализ на основе данных ведомственной статистики:

7.2.1. Уполномоченный орган организует сбор данных, необходимых для проведения мониторинга реализации из структурных подразделений администрации города и органов местного самоуправления.

7.2.2. Руководители органов местного самоуправления и структурных подразделений администрации города предоставляют в уполномоченный орган в срок до 20 января текущего года сведения о значениях показателей, руководствуясь Методикой определения значений целевых показателей и индикаторов Стратегии (приложение 1 к настоящему Регламенту). Сведений о значениях показателей представляются в форме, предусмотренной настоящим Регламентом (приложение 2 к настоящему Регламенту) в бумажном и электронном форматах.

7.2.3. Представляемые в уполномоченный орган формы сопровождаются пояснительной запиской, поясняющей отклонения фактических значений от целевых значений.

7.2.4. Уполномоченный орган обрабатывает полученную информацию в срок до 20 февраля текущего года и заполняет сводную таблицу результатов мониторинга реализации Стратегии по форме, предусмотренной настоящим Регламентом (приложение 3 к настоящему Регламенту).

7.3. Проведение социологического анализа на основе данных дополнительных обследований:

7.3.1. Уполномоченный орган организует получение информации (сведений экспертных организаций, сведений социологических опросов, рейтингов и других), необходимой для осуществления мониторинга, от сторонних организаций на согласованных с администрацией города условиях.

7.3.2. Сторонние организации представляют результаты дополнительных обследований в уполномоченный орган по форме и в сроки, согласованные администрацией города, уполномоченным органом и уполномоченными лицами организаций.

7.3.3. Уполномоченный орган обрабатывает полученную информацию в срок до 20 февраля текущего года и заполняет сводную таблицу результатов мониторинга реализации Стратегии по форме, предусмотренной настоящим Регламентом (приложение 3 к настоящему Регламенту).

7.4. Сведение полученных данных социологического и статистического анализов.

7.4.1. Уполномоченный орган в срок до 1 марта текущего года осуществляет сведение полученной информации о фактических значениях показателей Стратегии по результатам социологического и статистического анализа по форме, предусмотренным настоящим Регламентом (приложение 3 к настоящему Регламенту).

7.4.2.Уполномоченный орган до 15 марта уточняет данные по фактическим значениям показателей Стратегии с учетом дополнительно поступившей информации и готовит уточненные сводные таблицы результатов мониторинга целевых показателей Стратегии.

7.5. Уполномоченный орган проводит финансовый анализ:

7.5.1. Анализ объема финансовых средств, затраченных на реализацию программ, проектов и мероприятий Стратегии, проводится ежегодно в порядке и в сроки, установленные настоящим Регламентом.

7.5.2. Информация об объемах финансовых средств, направленных на реализацию Стратегии, предоставляется в уполномоченный орган в срок до 20 января текущего года по формам, установленным настоящим Регламентом (приложение 4,5 к настоящему Регламенту).

7.5.3. Уполномоченный орган осуществляет обработку первичной информации и формирует сводную таблицу данных об объемах финансовых средств, направленных на реализацию Стратегии, до 20 февраля текущего года по форме, предусмотренной Регламентом (приложение 6 к настоящему Регламенту).

7.5.5. Уполномоченный орган до 15 марта с учетом дополнительной информации готовит уточненную таблицу сводных данных об объемах финансовых средств, затраченных на реализацию Стратегии в отчетном году.

7.6. На основе результатов статистического, социологического и финансового анализа уполномоченный орган проводит оценку реализации Стратегии по критериям, установленным настоящим регламентом.

7.7. На основе статистического, социологического и финансового анализа и оценки реализации Стратегии уполномоченный орган до 1 апреля готовит проект ежегодного отчета о ходе реализации Стратегии и степени достижении целевых показателей, пояснительную записку с внесением и обоснованием необходимых коррективов и представляет проект отчета главе администрации города и структурным подразделениям администрации города.

8. Утверждение и применение результатов мониторинга реализации Стратегии

8.1. Глава администрации города представляет ежегодный проект отчета с пояснительной запиской Координационному совету на рассмотрение результатов реализации Стратегии.

8.2. Координационный совет принимает решение о результатах рассмотрения проекта отчета о реализации Стратегии и вносит предложения по корректировке целей, задач, мероприятий, системы мониторинга.

8.3. Предложения по обновлению и корректировке Стратегии по целям, задачам, мероприятиям, системе мониторинга могут вносить:

* структурные подразделения администрации города;
* Координационный Совет;
* Городская Дума;
* заинтересованные организации, учреждения, научные круги, общество в процессе общественного обсуждения.

8.4. Глава администрации города представляет проект отчета о ходе реализации Стратегии, направления корректировки и обновления Стратегии в срок до 1 мая на рассмотрение Городской Думы.

8.5. По результатам рассмотрения отчета о ходе реализации Стратегии Городская Дума вносит и утверждает направления корректировки и обновления Стратегии, утверждает отчет.

8.6. По результатам рассмотрения отчета, направлений корректировки и обновления Стратегии Городской Думой уполномоченный орган вносит коррективы в базовый вариант Стратегии.

8.7. Уполномоченный орган обеспечивает публикацию отчета реализации Стратегии и ее размещение на официальном сайте администрации города.

9. Финансовое обеспечение мониторинга Стратегии

9.1. Ежегодно в сроки, установленные бюджетным процессом города, уполномоченный орган готовит смету расходов на проведение мониторинга реализации Стратегии в рамках выделенных бюджетных лимитов.

10. Контроль за соблюдением Регламента

10.1 Контроль за соблюдением настоящего Регламента проводит администрация города в установленном порядке.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

к Положению мониторинга реализации Стратегии

**Методика определения фактических значений показателей Стратегии**

Система показателей включает:

* Показатели реализации Стратегической цели;
* Показатели реализации основных направлений.

По каждому показателю приведены следующие данные (Таблица 1):

* Наименование показателя;
* Единица измерения;
* Формула;
* Источник информации для статистического социологического анализов (в соответствии Положением):
  + данные территориального органа Федеральной службы государственной статистики;
  + данные структурных подразделений администрации города и органов местного самоуправления;
  + данные дополнительных обследований сторонних организаций.
* Периодичность сбора информации;
* Ответственные органы;
* Базовое и целевые значения.

Таблица 1. Показатели реализации Стратегии социально-экономического развития городов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **п/п** | **Область** | **Показатель** | **Ед. изм.** | **Формула** | **Источник** | **Периодичность сбора данных** | **Ответственные органы** | **Базовое значение** | **Целевые значения** |
| **Показатели реализации Стратегической цели** | | | | | | | | | |
| 1 |  | Индекс качества жизни |  |  | Данные территориального органа статистики | Раз в год |  |  |  |
| 2 |  | Оценка горожанами степени комфортности проживания в городе | Процент | Процентное отношение количества человек, удовлетворенных степенью комфортности проживания в городе, к общему числу участников опроса | Расчет на основе данных социологического опроса населения | Раз в год |  |  |  |
| **Показатели реализации основных направлений** | | | | | | | | | |
| 1. **Экономическое развитие** | | | | | | | | | |
| 1 | Инвестиции, инновации | Объем инвестиций в основной капитал по полному кругу организаций в расчете на душу населения (в ценах соответствующих лет) | Тыс. руб. | Отношение объема инвестиций в основной капитал по полному кругу организаций к среднегодовой численности населения | Данные территориального органа статистики, Приказ Росстата от 12.09.2012 № 492( Форма № П-2 инвест) годовая, Приказ Росстата от 29.08.2012 № 470 ( Форма № ПМ), Приказ Росстата от 29.08.2012 № 470 (Форма № МП (микро)) | Раз в год |  |  |  |
| 2 | Доля инновационной продукции в общем объеме товаров и услуг, производимых промышленными предприятиями | Процент | Процентное отношение объема инновационной продукции к общему объему промышленной продукции | Данные территориального органа статистики, Приказ Росстата от 06.09.2012 № 481,Форма N 4-ИННОВАЦИЯ (годовая), Приказ Росстата от 19.08.2011 N 367, Форма №2-МП (1 раз в 2 года) | Раз в 2 года |  |  |  |
| 3 | Оценка бизнесом условий получения кредита | Балл | Среднее арифметическое баллов | Расчет на основе данных социологического опроса | Раз в год |  |  |  |
| 4 | Производство товаров и услуг, торговля | Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг по основным видам экономической деятельности | Млрд. руб. |  | Данные территориального органа статистики, Приказ Росстата от 29.08.2012 № 470, Форма № 1-предприятие (годовая). Приказ Росстата от 29.08.2012 № 470, Форма № ПМ (квартальная). Расчеты на основе данных ОКВЭД | Раз в год |  |  |  |
| 5 | Доля малого предпринимательства в общем объеме отгруженной продукции | Процент | Значение индикатора рассчитывается как процентное отношение стоимости отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами малыми предприятиями, к общему объему отгруженных товаров | Данные территориального органа статистики, Приказ Росстата от 29.08.2012 № 470, Форма № ПМ; Приказ Росстата от 29.08.2012 N 470, Форма № 1-предприятие | Раз в год |  |  |  |
| 6 | Объем платных услуг на душу населения | Тыс. руб. | Отношение объема платных услуг к среднегодовой численности населения | Данные территориального органа статистики, Приказ Росстата от 27.07.2012 № 422, Форма № 1- услуги (строка 001, столбец 4) | Раз в год |  |  |  |
| 7 | Оборот розничной торговли в расчете на душу населения | Тыс. руб./чел. | Отношение оборота розничной торговли к среднегодовой численности постоянного населения | Данные территориального органа статистики, формы – П-1, П-5(м), ПМ, МП (микро), 1-ИП | Раз в год |  |  |  |
| 8 | Финансово-бюджетная политика | Бюджетообеспеченность на душу населения (в ценах соответствующих лет) | Тыс. руб./чел | Отношение объема налоговых и неналоговых доходов местного бюджета к среднегодовой численности населения | Данные территориального органа статистики, Приказ Росстата от 27.09.2011 № 410, Форма № 1-МБ | Раз в год |  |  |  |
| 9 | Удельный вес муниципального долга в доходах местного бюджета без учета безвозмездных поступлений | Процент | Отношение муниципального долга к общему объему доходов местного бюджета без учета безвозмездных поступлений | Данные территориального органа статистики, Приказ Росстата от 27.09.2011 № 410, Форма № 1-МБ | Раз в год |  |  |  |
| 10 | Рейтинг инвестиционной привлекательности города по методике РБК, место | Место |  | Данные РБК | Раз в год |  |  |  |
| 11 | Трудовая занятость | Уровень официально зарегистрированной безработицы | Процент |  | Данные ежегодных статистических бюллетеней | Раз в год |  |  |  |
| 12 | Доля населения с денежными доходами ниже прожиточного минимума | Процент | Процентное отношение численности малоимущих граждан к общей численности населения | Данные территориального органа статистики, Приказ Росстата от 21.08.2012 № 456, Форма № 3-соцподдержка (строка 24, столбец 3) | Раз в год |  |  |  |
| 13 | Среднесписочная численность работников (по полному кругу организаций) | Тыс. чел. |  | Данные территориального органа статистики, Приказ Росстата от 29.08.2012 № 470, Форма № 1-предприятие (годовая). Приказ Росстата от 29.08.2012 № 470, Форма № ПМ (квартальная). | Раз в год |  |  |  |
| 14 | Количество созданных рабочих мест | Ед. |  | Данные территориального органа статистики | Раз в год |  |  |  |
| 1. **Сохранение и развитие человеческого потенциала** | | | | | | | | | |
| 15 | Демография | Рождаемость | Промилле | Отношение числа родившихся к среднегодовой численности населения, умноженное на 1000 | Данные территориального органа статистики, Приказ Росстата от 08.08.2012 N 439 Форма № 1-РОД | Раз в месяц |  |  |  |
| 16 | Смертность | Промилле | Отношение числа умерших к среднегодовой численности населения, умноженное на 1000 | Данные территориального органа статистики, Приказ Росстата от 08.08.2012 N 439 Форма №1-У | Раз в месяц |  |  |  |
| 17 | Среднегодовая численность населения | Тысяча человек |  | Ежегодные статистические бюллетени территориального органа статистики | Раз в год |  |  |  |
| 18 | Средняя продолжительность жизни | Год |  | Ежегодные статистические бюллетени территориального органа статистики | Раз в год |  |  |  |
| 19 | Коэффициент миграционного прироста | чел. на 10000 населения | Разница между числом прибывших и убывших, умноженное на 10 тыс. населения | Данные территориального органа статистики | Раз в год |  |  |  |
| 20 | Здравоохранение | Младенческая смертность | Промилле | Отношение числа умерших детей в возрасте моложе года к числу живорожденных детей, умноженное на 1000 | Данные территориального органа статистики, Приказ Росстата от 08.08.2012 N 439 Форма №1-У, месячная | Раз в год |  |  |  |
| 21 | Смертность граждан трудоспособного возраста от злокачественных новообразований | Умерших на 100 тыс. населения | Значение индикатора рассчитывается как отношение числа умерших граждан трудоспособного возраста от болезней системы кровообращения к среднегодовой численности постоянного населения города соответствующего возраста, умноженное на 100 000 | Данные территориального органа статистики, Приказ Росстата от 14.01.2013, Форма N 12 | Раз в год |  |  |  |
| 22 | Смертность граждан трудоспособного возраста от болезней системы кровообращения | Умерших на 100 тыс. населения | Значение индикатора рассчитывается как отношение числа умерших граждан трудоспособного возраста от болезней системы кровообращения к среднегодовой численности постоянного населения города соответствующего возраста, умноженное на 100 000 | Данные территориального органа статистики, Приказ Росстата от 14.01.2013, Форма N 12 | Раз в год |  |  |  |
| 23 | Уровень госпитализации | Промилле | Отношение численности госпитализированных больных в течение года к среднегодовой численности населения | Данные территориального органа статистики | Раз в год |  |  |  |
| 24 | Доля посещений поликлиники с целью профилактических осмотров в среднем числе посещений на одного жителя в год | Процент | Процентное отношение посещений поликлиники с целью профилактических осмотров, к среднему числу посещений одного жителя в год | Данные территориального органа статистики (Приказ Росстата от 29.07.2009 №154,Форма №30 (Раздел 2 (4))) | Раз в год |  |  |  |
| 25 | Образование | Доля средств частного сектора, привлеченных в качестве инвестиций в сферу образования, в общих бюджетных расходах отрасли | Процент | Процентное отношение объема средств, привлеченных в качестве инвестиций в сферу образования, к общим бюджетным расходам отрасли | Данные территориального органа статистики, Приказ Росстата от 27.09.2011 № 410 Форма № 1-МБ, годовая; Приказ Росстата от 14.01.2013, Форма № ОШ-2 (сводная) | Раз в год |  |  |  |
| 26 | Доля детей от 3 до 7 лет, получающих дошкольную образовательную услугу в организациях различной правовой формы и формы собственности, в общей численности детей от 3 до 7 лет | Процент | Процентное отношение детей 3-7 лет, охваченных услугой в области дошкольного воспитания и образования, к общей численности детей соответствующего возраста | Данные территориального органа статистики, Приказ Росстата от 18.08.08 №192форма №85-К(01) | Раз в год |  |  |  |
| 27 | Удовлетворенность населения качеством дошкольного образования | Процент | Процентное отношение количества человек, удовлетворенных доступностью дошкольного образования, к общему числу участников опроса | Расчет на основе данных социологического опроса населения города в возрасте от 18 лет и старше по репрезентативной выборке, проводимого по заказу администрации города | Раз в год |  |  |  |
| 28 | Удовлетворенность населения качеством общего образования детей | Процент | Процентное отношение количества человек, удовлетворенных доступностью услуг общего образования, к общему числу участников опроса | Расчет на основе данных социологического опроса населения города в возрасте от 18 лет и старше по репрезентативной выборке, проводимого по заказу администрации города | Раз в год |  |  |  |
| 29 | Удовлетворенность населения качеством дополнительного образования детей | Процент | Процентное отношение количества человек, удовлетворенных доступностью услуг дополнительного образования, к общему числу участников опроса | Расчет на основе данных социологического опроса населения города в возрасте от 18 лет и старше по репрезентативной выборке, проводимого по заказу администрации города | Раз в год |  |  |  |
| 30 | Разница между средним баллом ЕГЭ по русскому языку, математике по городу и средним баллом ЕГЭ по русскому языку, математике по Российской Федерации | Процент |  | Ведомственная статистика. Расчет на основе собственного мониторинга. | Раз в год |  |  |  |
| 31 | Культура | Количество профессиональных театров и музеев | Ед. |  | Данные территориального органа статистики, Приказ Росстата от 21.08.2012 N 455, Форма N 1-МО | Раз в год |  |  |  |
| 32 | Книжный фонд в расчете на 1000 жителей | Ед. |  | Данные территориального органа статистики, Приказ Росстата от 21.08.2012 N 455, Форма N 1-МО | Раз в год |  |  |  |
| 33 | Число экспозиций в музеях | Ед. |  | Данные территориального органа статистики, Приказ Росстата от 21.08.2012 N 455, Форма N 1-МО | Раз в год |  |  |  |
| 34 | Площадь парков культуры и отдыха | Га |  | Данные территориального органа статистики, Приказ Росстата от 21.08.2012 N 455, Форма N 1-МО | Раз в год |  |  |  |
| 35 | Число посещений театров | Тысяча человек |  | Данные территориального органа статистики, Приказ от 28 февраля 2013 г. N79, формы № 9-НК | Раз в полгода |  |  |  |
| 36 | Число посещений музеев | Тысяча человек |  | Данные территориального органа статистики, Приказ от 28 февраля 2013 г. N79, форма  № 8-НК | Раз в полгода |  |  |  |
| 37 | Удельный вес населения, участвующего в культурно-досуговых мероприятиях | Процент | Процентное отношение числа граждан, участвующих в культурно-досуговых мероприятиях, к среднегодовой численности населения | Данные территориального органа статистики, Приказ от 28 февраля 2013 г. N79, форма  № 7-НК | Раз в год |  |  |  |
| 38 | Физическое развитие (спорт) | Доля населения, регулярно занимающаяся физической культурой и спортом | Процент | Процентное отношение числа граждан, регулярно занимающихся физкультурой и массовым спортом, к среднегодовому числу населения | Данные территориального органа статистики (Приказ Росстата от 23.10.2012 N 562, Форма №1-ФК) | Раз в год |  |  |  |
| 39 | Уровень обеспеченности населения плоскостными сооружениями исходя из единовременной пропускной способности | Процент | Процентное отношение фактической единовременной пропускной способности к нормативной единовременной пропускной способности | Ведомственная статистика. Расчет по методике определения нормативной потребности в объектах социальной инфраструктуры | годовая |  |  |  |
| 1. **Устойчивая городская среда (экология, благоустройство, ЖКХ, транспортная система)** | | | | | | | | | |
| 40 | Экология | Доля жителей, полностью удовлетворенных экологической ситуацией в городе, от числа опрошенных | Процент | Процентное отношение числа жителей, положительно ответивших на вопрос анкеты, к общему числу участников опроса | Расчет на основе данных социологического опроса населения, проводимого по заказу администрации города | Раз в год |  |  |  |
| 41 | Средняя концентрация взвешенных веществ в атмосфере | Доля от ПДК | Отношение суммы средних концентраций взвешенных веществ за год к ПДК | Данные Федеральной службы по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды (Росгидромет). | Раз в год |  |  |  |
| 42 | Доля прошедших очистку загрязненных сточных вод от общего объема сброса водопользователями | Процент | Процентное отношение загрязненных сточных вод, прошедших очистку, к общему объему сброса | Ведомственная статистика. Расчет на основе данных собственного мониторинга | Раз в год |  |  |  |
| 43 | Площадь зеленых насаждений общего пользования (парки, скверы, сады, бульвары и озеленение улично-дорожной сети) | Гектар |  | Данные территориального органа статистики, Приказ Росстата от 03.08.11 N 343, Форма №1-кх (годовая) | Раз в год |  |  |  |
| 44 | Благоустройство | Доля зданий на территории города, нуждающихся в ремонте фасадов и благоустройстве прилегающей территории, в отношении которых проведены работы по комплексному ремонту фасадов и благоустройству прилегающей территории, в общем количестве зданий и прилегающих территорий (нарастающим итогом) | Процент | Процентное отношение количества зданий на территории города, нуждающихся в ремонте фасадов и благоустройстве прилегающей территории, в отношении которых проведены работы по комплексному ремонту фасадов и благоустройству прилегающей территории к общему количеству зданий на территории города | Ведомственная статистика. Расчет на основе данных собственного мониторинга | Раз в год |  |  |  |
| 45 | Доля мест массового отдыха, в отношении которых в период реализации Стратегии проведены работы по реконструкции и благоустройству, в общем количестве мест массового отдыха (нарастающим итогом) | Процент | Значение индикатора рассчитывается нарастающим итогом как процентное отношение количества мест массового отдыха, в отношении которых проведены работы по реконструкции и благоустройству, к общему количеству мест массового отдыха. | Ведомственная статистика. Расчет на основе данных собственного мониторинга. | Раз в год |  |  |  |
| 46 | Доля улично-дорожной сети, обеспеченной наружным освещением | Процент | Процентное отношение протяженности освещённых участков улично-дорожной сети, к общей протяженности улично-дорожной сети | Данные территориального органа статистики, Приказ Росстата от 03.08.11 N 343, Форма №1-кх | Раз в год |  |  |  |
| 47 | Доля площади улично-дорожной сети, нуждающейся в ремонте, в общей площади улично-дорожной сети города | 1000 кв. м | Процентное отношение площади улично-дорожной сети, нуждающейся в ремонте, ко всей улично-дорожной сети. | Ведомственная статистика. Расчет на основе данных собственного мониторинга. | Раз в год |  |  |  |
| 48 | Доля жителей, полностью удовлетворенных качеством городской среды, в общей численности опрошенного населения | Процент | Значение индикатора рассчитывается по результатам ответов респондентов на вопрос об удовлетворенности отдельными аспектами городской среды как процентное отношение положительно ответивших на данный вопрос анкеты к общему количеству участников опроса. | Расчет на основе данных социологического опроса населения города, проводимого по заказу администрации города Перми | Раз в 2 года |  |  |  |
| 49 |  | Доля жителей, полностью удовлетворенных работой общественного транспорта, в общей численности опрошенного населения | Процент | Значение индикатора рассчитывается по результатам ответов респондентов на вопрос об удовлетворенности уровнем развития общественного пассажирского транспорта как процентное отношение количества положительно ответивших на соответствующий вопрос анкеты к общему количеству участников опроса. | Расчет на основе данных социологического опроса населения города, проводимого по заказу администрации города Перми |  |  |  |  |
| 50 | ЖКХ | Обеспеченность населения жилыми помещениями | Кв.м./чел. | Отношение общей площади жилых помещений (жилищный фонд), к среднегодовой численности населения | Данные территориального органа статистики, Приказ Росстата от 12.09.2012 N 492, Форма №1-жилфонд (строка 01, столбец 1), годовая | Раз в год |  |  |  |
| 51 | Объем жилищного строительства в год | 1000 кв. м |  | Данные территориального органа статистики, Приказ Росстата от 12.09.2012 N 492, Форма №1-жилфонд | Раз в год |  |  |  |
| 52 | Удельный вес ветхого и аварийного жилищного фонда в общей площади жилищного фонда | Процент | Значение индикатора рассчитывается как процентное отношение общей площади жилых помещений ветхого и аварийного жилищного фонда к общей площади жилых помещений жилищного фонда города | Данные территориального органа статистики, Приказ Росстата от 03.08.2011 № 343, Форма № 1-жилфонд | Раз в год |  |  |  |
| 53 | Доля расходов на оплату жилищно-коммунальных услуг в среднедушевом доходе | Процент | Значение индикатора рассчитывается как процентное отношение платежа за жилищно-коммунальные услуги в отчетном году в расчете на 1 месяц к среднедушевому доходу населения Перми за отчетный год. | Данные территориального органа статистики, форма № 22-ЖКХ (сводная) | Раз в год |  |  |  |
| 54 | Объем бюджетных инвестиций в развитие городской инженерной инфраструктуры, | Млн. руб. |  | Ведомственная статистика. Расчет на основе данных собственного мониторинга | Раз в год |  |  |  |
| 55 | Безопасность | Число зарегистрированных преступлений на 100 тыс. чел. населения | Ед. |  | Ведомственная статистика. Расчет на основе данных собственного мониторинга | Раз в год |  |  |  |
| 56 | Уровень доверия населения к деятельности администрации города по обеспечению безопасности | Процент | Процентное отношение количества положительно ответивших на соответствующий вопрос анкеты к общему количеству участников опроса. | Расчет на основе данных социологического опроса населения, проводимого по заказу администрации города | Раз в год |  |  |  |

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

к Положению мониторинга реализации Стратегии

**Сведения о расчете значений фактических показателей Стратегии в \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

(указать год)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование целевого индикатора | Наименование целевого показателя | Первичная информация, используемая для расчета  значения целевого показателя | Единица измерения | Значение |
|  |  |  | компонент первичной информации – А |  |  |
| компонент первичной информации –B |  |  |
| компонент первичной информации –N |  |  |
| Формула расчета значения показателя | Х | Х |
| Значение фактического показателя, полученное в результате расчета |  |  |

Должностное лицо источника первичной информации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Примечание:

1. Вставить наименования компонента первичной информации, используемого для расчета значения целевого показателя Стратегии.

2. Вставить формулу расчета значения показателя в соответствии с Методикой определения фактических значений показателей Стратегии

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

к Положению мониторинга реализации Стратегии

**Сводная таблица результатов мониторинга фактических значений показателей Стратегии**

**за \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

(указать год)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование  индикатора Стратегии | Наименование целевого показателя Стратегии | Единица измерения | Значения показателя Стратегии | | | | Изменение значения целевого показателя в отчетном году по отношению к предшествующему году (%) |
| Базовое | Целевое | В предшествующем году | В отчетном году |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

к Положению мониторинга реализации Стратегии

**Сведения о финансировании Стратегии**

**из бюджетов всех уровней в отчетном году** (указать)**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование приоритетного направления Стратегии | Наименование задачи Стратегии | На что направлены финансовые средства | Заказчик | Запланировано  (тыс. руб.) | Фактически профинансировано  (тыс. руб.) | В том числе по источникам финансирования  (тыс. руб.) | | |
|  |  |  |  |  |  | из бюджета города | из регионального бюджета | из федерального бюджета |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Должностное лицо источника информации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

к Положению мониторинга реализации Стратегии

**Сведения о финансировании Стратегии**

**из внебюджетных источников в отчетном году** (указать)**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование приоритетного направления Стратегии | Наименование задачи Стратегии | На что направлены финансовые средства | Заказчик | Запланировано  (тыс. руб.) | Фактически профинансировано  (тыс. руб.) | Источник финансирования |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

Должностное лицо источника информации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

к Положению мониторинга реализации Стратегии

**Сводная таблица результатов мониторинга объемов средств, направленных на реализацию Стратегии**

**в отчетном году** (указать)**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

| Наименование стратегического/приоритетного направления Стратегии | Наименование задачи Стратегии | Запланировано  (тыс. руб.) | Фактически профинансировано  (тыс. руб.) | В том числе по источникам финансирования  (тыс. руб.) | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | из бюджета города | из регионального бюджета | из федерального бюджета | из внебюджетных источников |
| Направление 1 | Задача 1 |  |  |  |  |  |  |
| Направление N | Задача N |  |  |  |  |  |  |
| **Итого** | | Итого: | Итого: | Итого: | Итого: | Итого: | Итого: |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 7**

к Положению мониторинга реализации Стратегии

**Концептуальная схема мониторинга реализации Стратегии**

Источники информации:

* территориальный орган Федеральной службы государственной статистики;
* структурные подразделения органы местного самоуправления
* сторонние организации (результаты социологических опросов, исследований, рейтингов и т.д.)

Приложение 4

Система общих показателей реализации Стратегии социально-экономического развития российских городов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| п/п | Сфера | | Наименование показателя | Ед. изм. | Базовое значение | Прогноз | | | | | | Бенчмаркинг (по городам) |
|  | При реализации программных мероприятий | | | В случае инерционного развития | | |
| 2015 | 2020 | 2025 | 2015 | 2020 | 2025 |
| **Показатели реализации стратегической цели** | | | | | | | | | | | | |
| 1 |  | | Индекс качества жизни |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  | | Оценка горожанами степени комфортности проживания в городе | % |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Показатели реализации основных направлений** | | | | | | | | | | | | |
| 1. **Экономическое развитие** | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 | Инвестиции, инновации | | Объем инвестиций в основной капитал по полному кругу организаций в расчете на душу населения (в ценах соответствующих лет) | Тыс. руб. |  |  |  |  |  |  |  | Череповец  Хабаровск  Новосибирск |
| 1.2 | Доля инновационной продукции в общем объеме товаров и услуг, производимых промышленными предприятиями | % |  |  |  |  |  |  |  | Новосибирск |
| 1.3 | Оценка бизнесом условий получения кредита | Балл |  |  |  |  |  |  |  | Череповец |
| 1.4 | Производство товаров и услуг, торговля | | Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг по основным видам экономической деятельности | Млрд. руб. |  |  |  |  |  |  |  | Южно-Сахалинск |
| 1.5 | Доля малого предпринимательства в общем объеме отгруженной продукции | % |  |  |  |  |  |  |  | Пермь |
| 1.6 | Объем платных услуг на душу населения | Тыс. руб. |  |  |  |  |  |  |  | Череповец |
| 1.7 | Оборот розничной торговли в расчете на душу населения | Тыс. руб./чел. |  |  |  |  |  |  |  | Череповец |
| 1.8 | Финансово-бюджетная политика | | Бюджетообеспеченность на душу населения (в ценах соответствующих лет) | Тыс. руб./чел |  |  |  |  |  |  |  | Череповец |
| 1.9 | Удельный вес муниципального долга в доходах местного бюджета без учета безвозмездных поступлений | % |  |  |  |  |  |  |  | Южно-Сахалинск |
| 1.10 |  | | Рейтинг инвестиционной привлекательности города по методике РБК, место | Место |  |  |  |  |  |  |  | Череповец |
| 1.11 | Трудовая занятость | | Уровень официально зарегистрированной безработицы | % |  |  |  |  |  |  |  | Череповец  Южно-Сахалинск |
| 1.12 | Доля населения с денежными доходами ниже прожиточного минимума | % |  |  |  |  |  |  |  | Череповец |
| 1.13 | Среднесписочная численность работников (по полному кругу организаций) | Тыс. чел. |  |  |  |  |  |  |  | Южно-Сахалинск |
| 1.14 | Количество созданных рабочих мест | Ед. |  |  |  |  |  |  |  | Череповец  Пермь |
| 1. **Сохранение и развитие человеческого потенциала** | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 | | Демография | Рождаемость | Промилле |  |  |  |  |  |  |  | Екатеринбург |
| 2.2 | | Смертность | Промилле |  |  |  |  |  |  |  | Екатеринбург |
| 2.3 | | Среднегодовая численность населения | Тыс. чел. |  |  |  |  |  |  |  | Екатеринбург |
| 2.4 | | Средняя продолжительность жизни | Год |  |  |  |  |  |  |  | Екатеринбург, Череповец |
| 2.5 | | Коэффициент миграционного прироста | чел. на 10000 населения |  |  |  |  |  |  |  | Череповец |
| 2.6 | | Здравоохранение | Младенческая смертность | Промилле |  |  |  |  |  |  |  | Екатеринбург, Череповец |
| 2.7 | | Смертность граждан трудоспособного возраста от злокачественных новообразований | Умерших на 100 тыс. населения |  |  |  |  |  |  |  | Пермь |
| 2.8 | | Смертность граждан трудоспособного возраста от болезней системы кровообращения | Умерших на 100 тыс. населения |  |  |  |  |  |  |  | Пермь |
| 2.9 | | Уровень госпитализации | Промилле |  |  |  |  |  |  |  | Екатеринбург |
| 2.10 | | Доля посещений поликлиники с целью профилактических осмотров в среднем числе посещений на одного жителя в год | % |  |  |  |  |  |  |  | Екатеринбург |
| 2.11 | | Образование | Доля средств частного сектора, привлеченных в качестве инвестиций в сферу образования, в общих бюджетных расходах отрасли | % |  |  |  |  |  |  |  | Череповец |
| 2.12 | | Доля детей от 3 до 7 лет, получающих дошкольную образовательную услугу в организациях различной правовой формы и формы собственности, в общей численности детей от 3 до 7 лет | % |  |  |  |  |  |  |  | Екатеринбург |
| 2.13 | | Удовлетворенность населения качеством дошкольного образования | % |  |  |  |  |  |  |  | Екатеринбург |
| 2.14 | | Удовлетворенность населения качеством общего образования детей | % |  |  |  |  |  |  |  | Екатеринбург |
| 2.15 | | Удовлетворенность населения качеством дополнительного образования детей | % |  |  |  |  |  |  |  | Екатеринбург |
| 2.16 | | Разница между средним баллом ЕГЭ по русскому языку, математике по городу и средним баллом ЕГЭ по русскому языку, математике по Российской Федерации | % |  |  |  |  |  |  |  | Пермь |
| 2.17 | | Культура | Количество профессиональных театров и музеев | Ед. |  |  |  |  |  |  |  | Новосибирск |
| 2.18 | | Книжный фонд в расчете на 1000 жителей | Ед. |  |  |  |  |  |  |  | Новосибирск |
| 2.19 | | Число экспозиций в музеях | Ед. |  |  |  |  |  |  |  | Новосибирск |
| 2.20 | | Площадь парков культуры и отдыха | Га |  |  |  |  |  |  |  | Новосибирск |
| 2.21 | | Число посещений театров | Тысяча человек |  |  |  |  |  |  |  | Новосибирск |
| 2.22 | | Число посещений музеев | Тысяча человек |  |  |  |  |  |  |  | Новосибирск |
| 2.23 | | Удельный вес населения, участвующего в культурно-досуговых мероприятиях | % |  |  |  |  |  |  |  | Екатеринбург |
| 2.24 | | Физическое развитие (спорт) | Доля населения, регулярно занимающаяся физической культурой и спортом | % |  |  |  |  |  |  |  | Екатеринбург, |
| 2.25 | | Уровень обеспеченности населения плоскостными сооружениями исходя из единовременной пропускной способности | % |  |  |  |  |  |  |  | Пермь |
| 1. **Устойчивая городская среда** | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 | Экология | | Доля жителей, полностью удовлетворенных экологической ситуацией в городе, от числа опрошенных | % |  |  |  |  |  |  |  | Екатеринбург |
| 3.2 | Средняя концентрация взвешенных веществ в атмосфере | Доля от ПДК |  |  |  |  |  |  |  | Екатеринбург |
| 3.3 | Доля прошедших очистку загрязненных сточных вод от общего объема сброса водопользователями | % |  |  |  |  |  |  |  | Екатеринбург  Хабаровск |
| 3.4 | Площадь зеленых насаждений общего пользования (парки, скверы, сады, бульвары и озеленение улично-дорожной сети) | Гектар |  |  |  |  |  |  |  | Екатеринбург  Хабаровск |
| 3.5 | Благоустройство | | Доля зданий на территории города, нуждающихся в ремонте фасадов и благоустройстве прилегающей территории, в отношении которых проведены работы по комплексному ремонту фасадов и благоустройству прилегающей территории, в общем количестве зданий и прилегающих территорий (нарастающим итогом) | % |  |  |  |  |  |  |  | Пермь |
| 3.6 | Доля мест массового отдыха, в отношении которых в период реализации Стратегии проведены работы по реконструкции и благоустройству, в общем количестве мест массового отдыха (нарастающим итогом) | % |  |  |  |  |  |  |  | Пермь |
| 3.7 | Доля улично-дорожной сети, обеспеченной наружным освещением | % |  |  |  |  |  |  |  | Екатеринбург  Новосибирск |
| 3.8 | Доля площади улично-дорожной сети, нуждающейся в ремонте, в общей площади улично-дорожной сети города | 1000 кв. м |  |  |  |  |  |  |  | Пермь |
| 3.9 | Доля жителей, полностью удовлетворенных качеством городской среды, в общей численности опрошенного населения | % |  |  |  |  |  |  |  | Пермь |
| 3.10 | Доля жителей, полностью удовлетворенных работой общественного транспорта, в общей численности опрошенного населения | % |  |  |  |  |  |  |  | Пермь |
| 3.11 | ЖКХ | | Обеспеченность населения жилыми помещениями | Кв.м./чел. |  |  |  |  |  |  |  | Череповец  Екатеринбург |
| 3.12 | Объем жилищного строительства в год | 1000 кв. м |  |  |  |  |  |  |  | Екатеринбург  Новосибирск |
| 3.13 | Удельный вес ветхого и аварийного жилищного фонда в общей площади жилищного фонда | % |  |  |  |  |  |  |  | Екатеринбург  Череповец  Пермь  Новосибирск  Хабаровск |
| 3.14 | Доля расходов на оплату жилищно-коммунальных услуг в среднедушевом доходе | % |  |  |  |  |  |  |  | Екатеринбург |
| 3.15 | Объем бюджетных инвестиций в развитие городской инженерной инфраструктуры, | Млн. руб. |  |  |  |  |  |  |  | Череповец |
| 3.16 | Безопасность | | Число зарегистрированных преступлений на 100 тыс. чел. населения | Ед. |  |  |  |  |  |  |  | Череповец |
| 3.17 | Уровень доверия населения к деятельности администрации города по обеспечению безопасности | % |  |  |  |  |  |  |  | Екатеринбург |