

**Стратегическое планирование
как системная основа управления
социально-экономическим
развитием поселения**



Вопросы лекции

1. Понятие стратегического планирования
2. Концепции планирования муниципального развития
3. Условия муниципального развития в России
4. Методика разработки стратегии социально-экономического развития поселения



Понятие стратегического планирования социально-экономического развития МО

Деятельность участников стратегического планирования по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития муниципального образования.

Элементы стратегического планирования на местном уровне

- **целеполагание** - определение направлений, целей и приоритетов социально-экономического развития МО;
- **прогнозирование** - разработка научно обоснованных представлений о рисках социально-экономического развития МО;
- **планирование** – формирование планов деятельности участников управления развитием, направленных на достижение целей, определенных в рамках целеполагания;
- **программирование** – разработка и реализация муниципальных программ, направленных на достижение целей, определенных в рамках целеполагания.

Причины роста интереса к планированию муниципального развития на Западе

- ❖ Экономические и социальные проблемы второй половины 1970-х - 1980-х годов
- ❖ Нарастание специфических городских проблем
- ❖ Усложнение механизмов управления
- ❖ Глобализация и обострение межтерриториальной и международной конкуренции



Основные концепции планирования муниципального развития на Западе

- ❖ Предпринимательство в поселении
- ❖ Маркетинг территории
- ❖ Устойчивое развитие

Концепция «Сельского предпринимательства»

«Сельское-предпринимательство» — мобилизация местных социальных, политических и экономических ресурсов в единый связный организационный комплекс для разработки четкой стратегии экономического развития и обеспечения ей долговременной поддержки.

Концепция «Маркетинга территории»

- ❖ Основа концепции маркетинга территории-использование в практике муниципального управления методов корпоративного стратегического маркетингового планирования.

Концепция «Маркетинга территории»

- ❖ Будущее - неопределенно и подвижно, поэтому поселение должно формироваться как единая система, способная эффективно адаптироваться к внешним воздействиям.
- ❖ Поселение должно искать и эффективно использовать свои конкурентные преимущества.
- ❖ Основа экономической «выживаемости» поселения - выявление и поддержание тех отраслей, которые соответствуют конкурентным преимуществам.
- ❖ Эффективный маркетинг территории возможен только в условиях общественно-частного партнерства и консенсуса жителей поселения, обычно - при наличии сильного лидера.

Концепция «Устойчивого развития»

- ❖ Экономика должна в равной степени ориентироваться как на удовлетворение потребностей настоящего времени, так и на сохранение аналогичной возможности для будущих поколений.
- ❖ Фокус концепции – согласование экономического развития с экологией.
«Устойчивое развитие - это стабильное развитие, не разрушающее своей природной основы».

Концепция «Устойчивого развития»

- ❖ Термин - от 1-й конференции ООН по окружающей среде (Стокгольм, 1972), работы Римского клуба начала 1970-х гг.
- ❖ 2-я конференция 1992 г. в Рио-де-Жанейро – попытка разработать конкретную программы действий (“Повестка дня на 21 век”)
- ❖ В 1994 г. на Европейской конференции по устойчивому развитию больших и малых городов Европы (Аалборг) принята “Хартия городов Европы за устойчивое развитие («Аалборгская хартия»), подписанная более чем 120 городами. Центральная идея – все города должны искать свои пути к устойчивому развитию, формировать соответствующие стратегии

Отличия западного и российского подходов к планированию развития муниципальных образований

- На Западе плановые документы развития муниципальных образований направлены, в первую очередь, на повышение инвестиционной привлекательности территории путем отбора нескольких «прорывных» проектов и объединения их в одном плановом документе. (*Strategy Plan*).
- В России перед муниципальными образованиями стоит задача не только выбрать ключевые приоритеты развития, но и создать организационные, правовые и иные условия их реализации (*стратегия как комплексный план развития всех сфер и отраслей жизнедеятельности муниципального образования*).

Задачи и виды управления муниципальным социально-экономическим развитием в условиях рыночной экономики

❖ Задачи:

- ❖ Муниципальное образование должно рационально использовать имеющиеся ресурсы
- ❖ Муниципальное образование должно создать условия для возобновления и увеличения ресурсов

❖ Виды:

- ❖ Управление текущей деятельностью
- ❖ Управление развитием

Алгоритм управления муниципальным социально-экономическим развитием

- ❖ Разработка социально-экономической политики
- ❖ Планирование социально-экономического развития
 - ❖ текущее, краткосрочное (1 год)
 - ❖ среднесрочное (3-7 лет)
 - ❖ стратегическое (10 и более лет)
- ❖ Реализация планов развития



Условия развития российских муниципальных образований меняются

1. Децентрализация экономики

- **Сегодня (по оценкам) публичная власть контролирует не более четверти экономики**
- **Нужны:**
 - **новые методы управления**
 - **новые, главным образом, косвенные рычаги управления**



Условия развития российских муниципальных образований меняются

2. Глобализация и открытость для муниципалитетов

- **Свободный переток капиталов и рабочей силы – возможности и угрозы.**
- **Рост «горизонтальной» конкуренции между муниципальными образованиями разных стран.**

Условия развития российских муниципальных образований меняются

3. Расслоение российского населения

- Разрыв доходов между 10% самых богатых и 10% самых бедных составил по оценке 2014 г. 16,8 раз – рекорд (2002) г. – 14,0).
- Отсутствие прогрессивного налогообложения.
- Неразвитость механизма «социальных лифтов».
- Опасность усиления социальной напряженности.



Условия развития российских муниципальных образований меняются

4. Эпоха перемен – многообразие, сложность и одновременность реформ

- Реформа местного самоуправления (с 2003 г.)
- Бюджетная реформа (с 2004 г.)
- Административная реформа (с 2006 г.)

5. Кризисы!

Целевые ориентиры муниципального планирования

Социальная доктрина России:

- Высокие стандарты благосостояния населения (уровень доходов и качество жизни, ВВП на душу населения, уровень образования, экологическая обстановка в регионах).
- Социальное благополучие и согласие.

(Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р).

Дерево целей регионального развития (проект стратегии Самарской области до 2030 года)

1 Главная цель :

Устойчивый рост качества жизни населения Самарской области на основе эффективного функционирования инновационной экономики и создания потенциала опережающего развития и при условии реализации стратегических политических, экономических и социальных приоритетов Р

1.1. Достижение среднеевропейского качества жизни населения

1.2. Создание потенциала опережающего развития

Цели 1-го уровня

Цели 2-го уровня

2.1 Достижение среднеевропейских показателей уровня жизни населения

2.2 Увеличение продолжительности жизни и сбережение населения

2.3 Опережающее развитие социально-инфраструктуры и обеспечение экологической безопасности

2.4 Развитие экономического потенциала и инновационной экономики

2.5 Обеспечение эффективного экономического роста

- повышение уровня доходов населения до среднеевропейского уровня;
- ликвидация бедности;
- создание эффективной системы социального обеспечения;
- повышение уровня капитализации населения;
- и повышение уровня развития человеческого потенциала

- улучшение демографической ситуации;
- уменьшение уровня младенческой смертности;
- увеличение продолжительности жизни

- улучшение социально-инфраструктуры;
- оптимизация межбюджетных отношений;
- оптимизация регионального бюджета;
- приоритетное развитие образования и здравоохранения;
- развитие системы обеспечения экологической безопасности и сохранение окружающей среды.

- развитие инновационных отраслевых и межрегиональных кластеров, создание инновационной экономики и экономики знаний;
- опережающее развитие малого бизнеса;
- развитие экспортного потенциала;
- модернизация основных фондов;
- обеспечение сбалансированности рынка труда.

- оптимизация налоговой системы;
- стимулирование роста выпуска товаров и услуг;
- повышение инвестиционной привлекательности и реализации инвестиционного потенциала Самарской области;
- и кардинальное повышение производительности труда;
- снижены энергоемкости ВРП.

Ключевые аспекты СЭР МО

- Социальный — развитие человеческого потенциала и создание базовых условий для его эффективной реализации в процессах развития поселения, региона и страны.
- Хозяйственный — создание на местном уровне условий для наращивания производственно-экономического потенциала поселения.
- Пространственно-экологический — состоит в создании благоприятных условий для повышения привлекательности города как места для жизни за счет рациональных архитектурно-планировочных решений, сохранения и улучшения состояния окружающей среды.



Этапы разработки стратегии

- I. Формирование миссии, видения и генеральной цели развития.
- II. Стратегический анализ.
- III. Стратегический синтез.
- IV. Целеполагание.
- V. Программно-проектное наполнение стратегических целей и задач.
- VI. Разработка механизмов реализации стратегии.
- VII. Формирование системы управления развитием.

Миссия и видение поселения

Миссия - смысл, предназначение, уникальная роль поселения во внутренней и внешней среде.

Миссия (генеральная цель) города Санкт-Петербурга (на период до 2025 года):

Стабильное улучшение качества жизни населения Санкт-Петербурга с ориентацией на обеспечение европейского качества жизни на основе формирования Санкт-Петербурга как интегрированного в российскую и мировую экономику многофункционального города, укрепления его роли главного российского контактного центра региона Балтийского моря и Северо-Запада России.

Образ желаемого будущего (видение): *Желаемым является такое будущее, в котором людям, населяющим Санкт-Петербург, будет обеспечено достойное (на уровне европейских стандартов) качество жизни.*

Миссия и видение поселения

Миссия **города Самары**, определенная Стратегией социально-экономического развития городского округа Самара на период до 2025 года, имеет четыре уровня своего проявления:

- ❖ Надрегиональный.
- ❖ Региональный.
- ❖ Внутриокружной (городской).

Стратегический анализ (методом SWOT-анализа)

- Сильные стороны (Strength) — характеристики, выгодно отличающие данное поселение от других поселений, предоставляя дополнительные возможности для развития;
- Слабые стороны (Weakness) — уязвимые стороны сельской среды, человеческого потенциала, экономического положения, системы управления поселением, которые ставят поселение в невыгодное положение;
- Возможности (Opportunities) — это положительные тенденции и явления во внешней среде поселения, правильное использование которых позволит поселению усилить конкурентные преимущества и успешно решить стратегические задачи.
- Угрозы (Threats) — отрицательные тенденции, которые, при отсутствии реакции на них, могут ухудшить привлекательность поселения как места проживания и ведения бизнеса, тем самым снизив возможности его развития.

Стратегический синтез

Задачи:

1. Обобщить информацию, полученную в результате стратегического анализа с позиций системного подхода и сделать выводы о текущих тенденциях во внутренней и внешней среде поселения в целом, и в его отдельных отраслях и сферах жизнедеятельности - в частности.

2. С учетом выводов об имеющихся условиях и тенденциях разработать **прогноз развития поселением** (в позитивном и негативном вариантах сценариев).

Стратегическое целеполагание

Стратегическая цель - цель социально-экономического развития - состояние экономики, социальной сферы, которое определяется участниками стратегического планирования в качестве ориентира своей деятельности и характеризуется количественными и (или) качественными показателями.

Требования к целеполаганию:

1. Цели должны иметь количественную, качественную и временную характеристики.
2. Цели нижестоящих уровней представляют собой смысловую «развертку» целей более общего характера, образуя «дерево целей».

Приоритетные направления развития - направления деятельности сельского сообщества, реализация которых должна быть обеспечена субъектами развития в первоочередном порядке.

Программно-проектное наполнение стратегических целей и задач

Формирование муниципальных программ осуществляется на основе целей третьего уровня (стратегических задач) Стратегии путем:

- 1) принятия определенной стратегической задачи в качестве цели муниципальной программы;
- 2) структурной декомпозиции стратегической задачи на две и более составляющие, каждая из которых становится целью конкретной муниципальной программы.

(Положение о системе управления социально-экономическим развитием городского округа Тольятти, утвержденное решением Думы городского округа Тольятти от 10.12.2014 № 546).

Разработка механизмов реализации стратегии

Механизмы:

1. Нормативно-правовой - оформление правовых отношений между уровнями власти, бизнесом, общественными организациями и др.
2. Организационный - система реализации программ и проектов.
3. Финансово-экономический – методы и инструменты привлечения ресурсов развития.
4. Информационно-коммуникационный (использование СМИ ИТС «Интернет» и др. средств для оперативного освещения хода разработки и реализации стратегии и обеспечения «обратной связи».
5. Социального партнерства (создание организационных структур, обеспечивающих взаимодействие власти, бизнеса и населения.

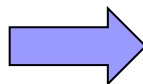
Формирование системы управления развитием (системы реализации стратегии)

Мероприятия:

1. Определение функциональных взаимосвязей видов и документов планирования.
2. Инвентаризация и восполнение управленческих ресурсов (кадровых, организационных, правовых, информационных и др.).
3. Оптимизация организационно-функциональной структуры субъекта управления (местной администрации).
4. Внедрение процессной модели управления (анализ→прогнозирование→планирование→реализация→мониторинг→оценка результата).

Выводы:

- Наличие стратегии и программ не зависит от размеров или потенциала поселения
- Стратегия - «лучшая практика» муниципального управления



- Стратегия характеризует уровень **самоорганизации** местного сообщества
- Стратегия – мощный инструмент **конкурентоспособности**