РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР
ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ
ПРИ ЛЕОНТЬЕВСКОМ ЦЕНТРЕ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В РЕГИОНАХ И ГОРОДАХ РОССИИ

КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ ХОРОШАЯ МУНИЦИПАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ:

материалы Конкурса городских стратегий — 2014

Санкт-Петербург
2015

УДК 332.14
ББК 65.23
К16

К16 Какой должна быть хорошая муниципальная стратегия: Материалы Конкурса городских стратегий — 2014 / Под ред. Б. С. Жихаревича. — СПб.: МЦСЭИ «Леонтьевский центр», 2015. — 72 с.

ISBN 978-5-91360-016-5

Публикация включает материалы финалистов и членов жюри Конкурса городских стратегий, проведенного в рамках XIII Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России: обновление стратегий, обновление смыслов» в 2014 году. В издании содержатся также конкурсная документация, обзорная информация по заявкам участников и статьи с анализом итогов голосования и истории городского стратегического планирования в России.

Рекомендуется практикам стратегического планирования, студентам, преподавателям. Дополнительная информация — на сайте www.forumstrategov.ru.

Материалы сборника подготовлены при финансовой поддержке Фонда Кудрина по поддержке гражданских инициатив.

© Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр», 2015.

Воспроизведение в полном объеме или фрагментарно любыми способами текста данного издания допускается только с письменного согласия МЦСЭИ «Леонтьевский центр».

Научный редактор: доктор экономических наук, профессор Б. С. Жихаревич

Издатель: Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр»
190005, Санкт-Петербург, 7-я Красноармейская ул., 25
Тел.: (812) 314-41-19, факс: (812) 570-38-14
karelina@leontief.spb.su
www.leontief-centre.ru

Пре-пресс: ООО «Профи-Центр»

Подписано в печать 23.03.2015. Бумага офсетная. Печать офсетная. Гарнитура «Балтика»
Объем 72 с. Тираж 999 экз. Заказ № ТД-566

Отпечатано в типографии ООО «Типографский комплекс «Девиз»
199178, Санкт-Петербург, В. О., 17 линия, 60, лит. А, помещение 4Н

ISBN 978-5-91360-016-5
9 785913 600165

ISBN 978-5-91360-016-5

© МЦСЭИ «Леонтьевский центр», 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие научного консультанта Конкурса городских стратегий 4

Общая информация о Конкурсе городских стратегий 5

Часть 1.

СТРАТЕГИИ ГОРОДОВ — ФИНАЛИСТОВ КОНКУРСА

Череповец. Какой должна быть муниципальная стратегия 7

Самара. «Живая» Стратегия Самары 10

Орск. «Город, у которого есть завтра...» 13

Иркутск. Стратегия социально-экономического развития города Иркутска до 2025 года 17

Вологда. Стратегия Вологды — быть комфортным городом 22

Калининград. Стратегия социально-экономического развития городского округа «Город Калининград» на период до 2035 года 24

Новошахтинск. Стратегия социально-экономического развития города Новошахтинска на период до 2020 года. 28

Часть 2.

ЧЕМ ХОРОШИ ХОРОШИЕ МУНИЦИПАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Б. М. Гринчель. *Институт проблем региональной экономики РАН*
Как увязать стратегические планы с оценками конкурентной привлекательности городов 31

Ю. В. Савельев. *Институт экономики Карельского научного центра РАН*
Муниципальные стратегии — лидеры: что делает их особенными? 37

Ю. А. Самохин. *ОАО «Регион-Экспо»*
Стратегия развития: амбиции и результат 40

В. М. Чистяков. *Администрация Губернатора и Правительства Новосибирской области*
Впечатления от Конкурса городских стратегий 43

Б. С. Жихаревич, Т. К. Прибышин. *МЦСЭИ «Леонтьевский центр»*
Какие стратегии выбрали члены жюри. 46

Б. С. Жихаревич, Т. К. Прибышин. *МЦСЭИ «Леонтьевский центр»*
История распространения муниципального стратегического планирования в России 54

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. 63

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Положение о Конкурсе городских стратегий 64

Приложение 2. Процедуры оценки и отбора 68

Приложение 3. Обзорная информация по заявкам участников. 70

Приложение 4. Сведения о членах жюри финала Конкурса городских стратегий — 2014 71

Б. С. Жихаревич
(МЦСЭИ «Леонтьевский центр», Санкт-Петербург)

ПРЕДИСЛОВИЕ НАУЧНОГО КОНСУЛЬТАНТА КОНКУРСА ГОРОДСКИХ СТРАТЕГИЙ

Сравнивать, а тем более оценивать и ранжировать городские стратегии по содержательным характеристикам очень сложно, даже, пожалуй, практически невозможно. Единых критериев качества муниципальных стратегий, утвержденных общероссийским нормативным актом или хотя бы общепринятых в экспертном сообществе, не существует. Никто не знает точно, что такое хорошая муниципальная стратегия, как в данном случае следует детализировать аморфное определение «хорошая». Одни считают главными свойствами хорошей стратегии практичность, реализуемость, встроенность в системы планирования и бюджетирования. Другие больше ценят наличие в стратегии крупных и оригинальных идей развития, масштабных флагманских проектов, способных увлечь местное сообщество. Кто-то считает, что надо ориентироваться на зарубежные образцы.

Можно было бы договориться, что стратегия тем лучше, чем успешнее она реализуется и сказывается на развитии города. Но точного научного ответа на вопрос, какие стратегии наиболее успешны с точки зрения позитивного влияния на социально-экономическое развитие, пока нет. Даже когда наблюдается позитивная корреляция между наличием стратегии и успехами в развитии, мы не можем с уверенностью сказать, что причина, а что следствие, благодаря или вопреки наличию стратегии город развивается, каков вклад фактора наличия стратегии в общий эффект влияния иных факторов развития.

С учетом отмеченных обстоятельств были сформулированы основные принципы Конкурса городских стратегий — 2014:

- главное — не выявить победителя, а обменяться опытом;
- Конкурс должен помочь в выявлении и консолидации экспертного мнения о наборе свойств хорошей муниципальной стратегии;
- роль формализованных оценок должна быть минимальной;
- Конкурс должен быть открытым и прозрачным.

Соответственно, было решено основную часть Конкурса провести по принципу творческих конкурсов, где определяющим фактором являются мнения нескольких признанных специалистов в области муниципального стратегирования. Эти мнения должны выявляться в режиме реального времени во время очных презентаций, которые пройдут в два тура открыто для публики. Члены жюри — ведущие эксперты в области стратегического планирования — независимо выставят оценки на основе презентаций и текстов стратегических документов, исходя из своего личного опыта и мнения о качественных стратегиях.

Чтобы обеспечить беспристрастность, уменьшить влияние «телефонного права» и вероятность закулисных договоренностей, были приняты специальные меры: члены жюри не знали друг друга, и их имена были обнародованы лишь накануне туров, чтобы оградить их от внешнего давления.

В результате Конкурс прошел очень интересно и плодотворно, о чем можно судить по материалам данного сборника. Всем участникам Конкурса оказалось полезно сравнить свои подходы с подходами коллег, получить оценку своей работы со стороны авторитетных специалистов, имеющих разные взгляды, и удалось внести вклад в общее дело формирования системы представлений о требованиях к хорошей стратегии.

Благодаря помощи Фонда Кудрина мы получили возможность обобщить и опубликовать материалы Конкурса в настоящем сборнике, который включает:

- доклады конкурсантов — участников финала, расположенные в порядке занятых мест;
- статьи членов жюри и анализ результатов Конкурса, направленный на формирование перечня свойств, которые, по экспертному мнению, предопределяют успех стратегии.

Полностью материалы Конкурса опубликованы на сайте www.forumstrategov.ru.

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О КОНКУРСЕ ГОРОДСКИХ СТРАТЕГИЙ

Конкурс городских стратегий прошел в 2014 году в рамках XIII Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России: обновление стратегий, обновление смыслов». Организатором проведения Конкурса выступил Организационный комитет Форума, определив МЦСЭИ «Леонтьевский центр» его оператором. Из членов Оргкомитета была сформирована Рабочая группа Конкурса, в которую вошли:

1. И. А. Карелина, руководитель Рабочей группы (член Организационного комитета Форума, ответственный за Конкурс городских стратегий), генеральный директор МЦСЭИ «Леонтьевский центр»;
2. Е. С. Рожкова, заместитель директора Департамента стратегического развития и государственной политики в сфере территориального планирования Минрегиона России;
3. Ш. М. Салихов, заместитель руководителя аппарата Комитета Государственной Думы по региональной политике и проблемам Севера и Дальнего Востока;
4. В. В. Волков, ведущий советник аппарата Комитета Государственной Думы по федеративному устройству и вопросам местного самоуправления;
5. Б. С. Жихаревич, директор Ресурсного центра по стратегическому планированию МЦСЭИ «Леонтьевский центр», научный консультант Конкурса;
6. И. Н. Ильина, директор Института региональных исследований и городского планирования НИУ ВШЭ.

В качестве целей Конкурса были определены:

- стимулирование и развитие механизмов стратегического и территориального планирования;
- распространение опыта стратегического планирования на городском уровне;
- выявление новаций и эффективных решений социально-экономических задач на уровне города.

К участию были приглашены муниципальные образования Российской Федерации с населением более 95 тыс. человек (по данным Росстата на 01.01.2014), официально утвердившие стратегический документ в период с 1 января 2011 года по 1 июня 2014 года. Устанавливалась одна номинация — «Лучшая городская стратегия».

Конкурс был проведен в три этапа:

1. Технический отбор заявок.
2. Очный отборочный тур.
3. Финальный тур.

Технический отбор заявок, поступивших на Конкурс, был проведен МЦСЭИ «Леонтьевский центр» в соответствии с требованиями утвержденных Оргкомитетом Положения о Конкурсе и Процедур оценки и отбора (Приложения 1 и 2). Технический отбор прошли 12 заявок, и к очному туру были допущены Брянск, Вологда, Иркутск, Калининград, Красноярск, Новошахтинск, Орск, Самара, Сочи, Тамбов, Улан-Удэ, Череповец (Приложение 3).

Очный отборочный тур прошел 11 сентября 2014 года в Министерстве регионального развития Российской Федерации. Отбор финалистов осуществлялся экспертным жюри, в состав которого вошли:

- Е. С. Рожкова, заместитель директора Департамента стратегического развития и государственной политики в сфере территориального планирования Минрегиона России;
- В. В. Волков, ведущий советник аппарата Комитета Государственной Думы по федеративному устройству и вопросам местного самоуправления;
- Г. Ю. Ветров, заместитель директора Департамента инновационного развития Министерства экономического развития Российской Федерации;
- М. В. Перов, член правления Общероссийской общественной организации «Союз архитекторов России», руководитель Центра региональных исследований ГУП «НИиПИ Генплана Москвы».

Члены жюри независимо, исходя из личного представления каждого эксперта о качественной стратегии, выставляли по пятибалльной шкале две оценки — за качество стратегического документа и за презентацию, в которой отражались вопросы реализации стратегии. При оценке стратегических документов рекомендовалось учитывать следующие характеристики:

1) логичность структуры документа;
2) качество анализа социально-экономической ситуации, внутренней и внешней среды;
3) наличие и качество сценариев социально-экономического развития;
4) наличие и качество формулировки миссии, целей и задач;
5) проработанность механизмов реализации, использование проектного подхода, наличие флагманских проектов;
6) проработанность системы мониторинга и управления реализацией.

Из двух оценок вычислялись средние взвешенные оценки каждого эксперта, а на их основе — итоговая оценка как среднее арифметическое оценок проголосовавших экспертов.

По значению итоговых оценок сформировался упорядоченный список городов, и решением жюри семь лучших были приглашены к участию в финальном туре: Вологда, Иркутск, Калининград, Новошахтинск, Орск, Самара и Череповец.

Финал Конкурса городских стратегий состоялся 27 октября — в первый день работы XIII Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России: обновление стратегий, обновление смыслов». Представлять стратегические документы на Форум приехали высшие должностные лица муниципальных образований.

Оценки стратегическим документам и презентациям городов выставляли независимо семь членов экспертного жюри — известные ученые, консультанты и практики, имеющие признанный личный многолетний опыт муниципального стратегического планирования. Здесь голосование проходило иначе: каждый эксперт имел два голоса, которые мог отдать двум лучшим, по его мнению, городам. Три города набрали одинаковое количество голосов (по три), но победителями были признаны два — Самара и Череповец (третий город, Орск, уступил по техническому критерию: его презентовал не глава города).

Члены экспертного жюри финала Конкурса городских стратегий (см. также Приложение 4):

1. А. С. Анисимов, начальник Управления экономического развития Администрации города Хабаровска;
2. А. Г. Высокинский, заместитель главы Администрации города Екатеринбурга по стратегическому планированию, вопросам экономики и финансов;
3. Б. М. Гринчель, профессор, главный научный сотрудник Института проблем региональной экономики РАН;
4. В. И. Грицких, начальник проектно-экспертного отдела НКО «Региональный фонд социально-экономического развития «Туган Иль»;
5. Ю. В. Савельев, директор Института экономики Карельского научного центра РАН;
6. Ю. А. Самохин, генеральный директор ОАО «Регион-Экспо»;
7. В. М. Чистяков, главный эксперт Администрации Губернатора и Правительства Новосибирской области.

Одновременно прошло независимое зрительское голосование, проведенное Ассоциацией специалистов по экономическому развитию территорий (АССЭТ) совместно с Ресурсным центром по стратегическому планированию при Леонтьевском центре. Аудитория признала лучшими стратегию и презентацию города Иркутска.

ЧАСТЬ 1.
СТРАТЕГИИ ГОРОДОВ — ФИНАЛИСТОВ КОНКУРСА

ЧЕРЕПОВЕЦ
КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ МУНИЦИПАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

М. А. Ананьин
(заместитель мэра города Череповца)

Конкурс муниципальных стратегий, проведенный в рамках Общероссийского форума по стратегическому планированию 2014 года, дал ответ на вопрос, какую муниципальную стратегию можно назвать лучшей. Признание Стратегии развития Череповца на общероссийском уровне — это высокая оценка деятельности города в области стратегического планирования и развития.

Идея стратегического планирования не была новой для Череповца. Внедрение стратегического подхода в практику городского управления происходило постепенно на протяжении последних десяти лет в рамках Стратегии развития города Череповца до 2012 года «Череповец — город лидеров». Залогом успеха новой Стратегии стали опыт стратегического управления, преемственность и поступательное движение вперед.

На момент формирования новой городской Стратегии Череповец солидную наработал аналитическую и информационную базу. В связи с этим при разработке новой Стратегии не было необходимости делать глубокий отраслевой анализ, разрабатывать и анализировать различные сценарии развития города, привлекать много внешних экспертов. Более важным представлялось извлечь уроки из 10-летнего опыта внедрения стратегического подхода в практику городского управления и сделать Стратегию максимально конкретной, определить, с помощью каких механизмов, через реализацию каких мероприятий и проектов, за счет каких ресурсов могут быть достигнуты стратегические цели, отвечающие ожиданиям горожан, соответствующие современным вызовам и учитывающие возможности и конкурентные преимущества города.

В основу Стратегии развития города до 2022 года «Череповец — город возможностей» заложены следующие принципы:

1. **Принцип общественного партнерства и взаимодействия органов городского самоуправления с жителями города, общественными организациями, деловыми кругами, наукой.**

Любая созидательная политика требует максимальной общественной поддержки и участия различных общественных, профессиональных и социальных групп. А для этого важно выявить проблемы и потребности горожан и попытаться взаимоувязать различные интересы.

На этапе формирования Стратегии в работу включились представители городского сообщества. Среди различных групп населения, в том числе среди учащихся 3, 6, 8, 10 классов, были проведены социологические исследования: «Череповец глазами детей», «Социально-экономическое положение города с точки зрения работающего населения», «Череповец вчера, сегодня, завтра» (мнение горожан пенсионного возраста). На основании проведенных исследований был создан визуальный ряд образа будущего Череповца.

Проведение ряда стратегических сессий с привлечением широкого круга экспертов и заинтересованных участников позволило разработать концепцию Стратегии, конкретизировать приоритетные направления развития города и сформулировать долгосрочные стратегические цели по всем направлениям. По каждому приоритетному направлению была создана кроссфункциональная рабочая группа, в которую вошли представители всех заинтересованных сторон гражданского сообщества: населения, бизнеса, науки и власти. В активных дискуссиях вырабатывались первоочередные задачи по развитию города, ставились целевые показатели их достижения на 2017 и 2022 годы, рождались идеи и проекты по их реализации. Широкое обсуждение подготовленных разделов Стратегии проходило в средствах массовой информации, сети Интернет, на встречах руководителей города с заинтересованными горожанами. С помощью экспертов из различных сфер жизнедеятельности города обсуждение Стратегии прошло в трудовых коллективах.

Таким образом, Стратегия—2022 «Череповец — город возможностей», родившаяся в результате плодотворных и конструктивных дискуссий, прошедшая путь открытого общественного обсуждения, является настоящим продуктом общественного согласия, что позволяет надеяться на искреннюю заинтересованность всего городского сообщества в ее успешной реализации.

Так постепенно формируется механизм общественного партнерства при определении целей развития города и обеспечении согласованных действий по их достижению. Муниципалитет при

этом является одним из равноправных участников процесса наряду с бизнес-сообществом, общественными организациями, политическими партиями, активным населением города, а также главным организационно-координирующим органом, контролирующим процессы формирования и реализации стратегии развития города.

2. Принцип социальности, первостепенности интересов населения города.

Социальность стратегии — это не просто привлечение жителей к разработке стратегии. Это вывод человека (его здоровья и самоощущения) на первую позицию при определении стратегических целей и разработке основных направлений и действий по их достижению. То есть приоритетными являются решения, обеспечивающие повышение качества жизни населения, формирование человекоориентированных качеств городской среды, возможность самореализации, раскрепощение интеллектуальных и духовно-нравственных сил каждого отдельно взятого человека.

В Стратегии Череповца очень явственно выражена главная идеология развития города. В течение долгих лет главный тренд многих индустриальных городов был связан с развитием производства, и Череповец не стал исключением. Сейчас мы изменили направление. В современных условиях основным драйвером развития общества является человек. Образованные, культурные, здоровые и обеспеченные люди формируют принципиально другое качество городской среды. Современному человеку требуется доступ к разнообразным возможностям самореализации, свободного передвижения, получения информации, в обеспечения безопасности, свободного волеизъявления и, наконец, комфортной среды и качественных услуг. И чем шире спектр таких возможностей, тем больше шансов у города остаться привлекательным для жизни все новых поколений горожан. Основная суть нового тренда развития города — город для человека.

3. Принцип приоритетности, обоснованного выбора тех направлений развития, которые затрагивают самое существенное для развития города в конкурентной рыночной среде.

Конкурентоспособный город сегодня — это город, создавший для своих жителей условия, чтобы они могли реализовывать свои возможности и потребности абсолютно в любой сфере жизнедеятельности.

Олицетворением сформированной идеологии является главная стратегическая цель развития города до 2022 года: Череповец — благополучный, экономически развитый город, это территория, где одинаково динамично развиваются социальная инфраструктура и экономика, где созданы условия для развития личности и комфортного проживания человека.

По нашему убеждению, для обеспечения успеха в достижении этой цели движение должно происходить одновременно в трех направлениях:

- развитие человеческого потенциала;
- развитие территории;
- развитие экономики.

Стратегия не является аналогом долгосрочного комплексного плана социально-экономического развития. Стратегия касается лишь тех отраслей и сфер жизни, которые имеют определяющее значение для существования города, могут играть роль точек роста — «локомотивов» для развития социально-экономической системы города либо требуют незамедлительных решений.

4. Одной из таких точек роста являются взаимодействие и кооперация между бизнесом и властью.

Присутствие в Череповце основных производственных активов мировых компаний ОАО «Северсталь» и ОАО «ФосАгро» — мощнейшее конкурентное преимущество города на стратегическую перспективу. Мировой опыт говорит о том, что тесное взаимодействие города и корпораций дает мощнейший толчок развитию территории и бизнеса. В 10-летней стратегической перспективе мы видим новую модель взаимодействия города и корпораций.

В первую очередь это формирование кооперационных связей между крупными предприятиями и предприятиями МСП города и региона. Увеличение торгового оборота МСП с крупными промышленными предприятиями позволит привлечь максимально возможные средства в создание устойчивой основы для развития МСП и последующего выхода их на внешние рынки.

Город вправе ожидать от крупных корпораций приоритетного рассмотрения территории города для инвестирования в новые производства и создание новых рабочих мест при оптимизации основных производств.

Заработанная деловая репутация и сложившиеся деловые связи корпораций, а также их менеджмента могут стать хорошей основой для привлечения в город внешних инвесторов. Это обеспечит рост инвестиционной активности на территории города и повышение качества инвестиций и проектов.

Крупные предприятия всегда активно участвовали в социальной жизни города. Успешно реализуются и будут реализовываться дальше корпоративные программы жилищного строительства. Возможны совместные проекты по строительству объектов социальной инфраструктуры. Комплексное и сбалансированное освоение территории, несущее новый формат современного индустриального города, улучшит качество жизни горожан, а также обеспечит загрузку местных строительных организаций.

Совместное решение задач подготовки профессиональных рабочих кадров необходимой квалификации позволит обеспечить баланс спроса и предложения на рынке труда, повысить престиж рабочей профессии, снизить непроизводительные расходы на переобучение и переквалификацию выпускников.

И наконец, совместное объединение усилий по обеспечению экологической безопасности города позволит не только снизить экологические угрозы для населения, но и сформировать положительный имидж города для сохранения и привлечения высококвалифицированных кадров и инвестиций.

По большинству представленных направлений уже выстраивается взаимовыгодное сотрудничество. Но наша задача — расширить спектр взаимодействия и достичь большего вместе во благо нашего города и его жителей.

5. Принцип трансформации Стратегии в конкретные программы и текущие планы мероприятий (единство между стратегией и тактикой в развитии города).

Процесс стратегического планирования не заканчивается, а только начинается разработкой и принятием стратегии развития, поэтому в дополнение к обоснованным приоритетам развития, изложенным в Стратегии, непременно должны разрабатываться конкретные программы и проекты как инструменты и механизмы реализации Стратегии. Созданный документ должен быть максимально прикладным, пригодным для использования в стратегическом управлении городом. Цели и задачи должны быть снабжены количественными показателями и подтверждены реальными ресурсами.

В условиях ограниченности городского бюджета остро встает необходимость отбора приоритетных программ и проектов, финансируемых за счет бюджетных средств. До сих пор эта функция была возложена на Экспертный совет по стратегическому развитию и инвестиционной деятельности города. Для того чтобы учесть интересы всех стратегических направлений и обеспечить сбалансированность принимаемых решений, планируется ввести в состав Экспертного совета по стратегическому развитию и инвестиционной деятельности представителей всех кроссфункциональных команд. При этом одним из основных критериев приоритетности отбираемых проектов должно стать наличие мультипликативного эффекта от их реализации (то есть возможность достижения нескольких целей). Кроме того, несомненным приоритетом будут пользоваться проекты, построенные на принципах государственно-частного партнерства.

Из отобранных проектов формируется среднесрочная программа социально-экономического развития города, в которой конкретизируются реальные мероприятия с количественными измерениями и четким временным горизонтом, а также необходимыми затратами и составом участников и ответственных исполнителей. Программа социально-экономического развития города утверждается Череповецкой городской Думой и является одним из основных документов развития города на среднесрочную перспективу.

При этом мы осознаем, что значительная часть стратегических городских проектов может быть реализована без участия средств городского бюджета — за счет собственных средств других участников процесса стратегического планирования и развития города — предприятий и организаций города, субъектов МСП, общественных организаций и инициативных горожан. Задача органов власти — при необходимости обеспечить им поддержку, продвижение или организовать межведомственную координацию реализации.

Степень реализации Стратегии определяется с помощью мониторинга, который призван обеспечить сопоставительный анализ фактических и целевых показателей Стратегии, корректную оценку влияния результатов реализации на социально-экономические процессы.

Оценивать достижение заявленной стратегической цели планируется через мониторинг двух основных показателей: индекса качества жизни и оценки горожанами степени комфортности проживания в городе. Для каждого стратегического направления («Развитие человека», «Развитие территории», «Развитие экономики») также определена система целевых показателей и заданы целевые значения до 2017 и 2022 годов.

Оценка изменений внешних условий и факторов (оценка внешней среды) в целях изучения их влияния на развитие города и последующего учета этого влияния при корректировке Стратегии проводится мэрией города с привлечением экспертов каждые три года.

Для ежегодного мониторинга реализации Стратегии используется сбалансированная система целевых показателей и оценок, включающая показатели официальной государственной статистики, ведомственной статистики и социологических исследований. Перечень основных показателей для каждого направления, представляющих собой прогнозные параметры до 2017 года и целевой ориентир на 2022 год, прописан в Стратегии до 2022 года. Сравнение достигнутых за отчетные периоды результатов с прогнозами позволяет оценить правильность выбранных в Стратегии направлений деятельности и способов достижения целевых ориентиров.

Совокупность целевых показателей для системы результативных целей должна выступать в качестве точки отсчета для оценки не только действий отдельных ведомств и муниципалитета в целом, но и успешности процесса взаимодействия власти, бизнеса и гражданского общества. Иначе

говоря, выявление отступлений от целевых показателей или неудовлетворительная динамика их реализации — это не основание для санкций, а исходный пункт начала аналитического процесса, направленного на обнаружение препятствий на намеченном пути. Ведь смысл такого анализа — не в поиске виновных, а в поиске путей преодоления возникших проблем, то есть направлений корректировки ранее намеченных действий, соглашений, проектов и т. п., новых стимулов для субъектов, участвующих в процессах достижения целей.

Важным элементом мониторинга реализации Стратегии является отслеживание состояния общественного мнения по этому вопросу. Социологические исследования, телефонные «горячие линии», интернет-форумы и другие формы обратной связи с населением являются источником получения информации, дающей участникам стратегического планирования сведения о том, насколько чувствительные изменения происходят в жизни города, какой характер (позитивный или негативный) они носят, а также о том, в каком направлении следует двигаться дальше. Задачами аналитиков являются вычленение и систематизация проблемных (с точки зрения жителей) точек развития города, поиск путей их решения и учет при последующих корректировках стратегических документов.

Таким образом, Череповец разработал Стратегию развития на ближайшее десятилетие, в соответствии с которой должен стать благополучным и экономически развитым городом, городом возможностей для своих жителей, городом, в котором хотелось бы жить, в который хотелось бы приехать и остаться работать.

САМАРА

«ЖИВАЯ» СТРАТЕГИЯ САМАРЫ

А. В. Карпушкин

(Исполняющий обязанности главы Администрации городского округа Самара)

Разработку Стратегии «Самара—2025» мы начали три года назад, выбрав сложный путь публичного согласования главных ориентиров развития, при котором сами горожане формируют содержание стратегического документа. При этом, конечно же, учитывались федеральные установки на перспективное развитие, изложенные в указах и посланиях Президента России и Губернатора Самарской области.

Стратегия комплексного развития городского округа Самара на период до 2025 года как одного из крупнейших городов России определяет миссию, цель, направления развития города, а также предлагает совокупность программ и проектов для достижения целей по каждому из направлений.

Стратегию мы рассматриваем в трех аспектах: как систему ориентиров и средств управления развитием города, как документ общественного согласия и как процесс взаимодействия горожан.

В самом начале пути мы отчетливо понимали, что перед нами стоит непростая задача — объединить городское сообщество и коллективно сформулировать ясные планы развития.

Организатором разработки Стратегии стала Администрация города. Вместе с тем методология разработки, предложенная нашим консультантом, компанией «Урбэкс-развитие», задала совокупность параллельных работ, обеспечивших включение горожан в процесс разработки Стратегии. Мы задействовали все возможные ресурсы: провели анкетирование горожан, организовали ряд интерактивных стратегических сессий, провели семинары для Администрации, а также серию экспертных обсуждений[1]. Фактически основными разработчиками Стратегии стали инициативные группы, которые, несмотря на противоречия, сумели взглянуть на город комплексно, увидеть город как единую систему и таким образом занять позицию стратега.

Необходимо отдельно остановиться на особенностях примененного подхода к разработке Стратегии:

1. Стратегия развития Самары является комплексной — она охватывает город как единое целое, то есть совокупность всех сфер жизнедеятельности.
2. Стратегия выделяет прорывные и перспективные направления развития, концентрация усилий на которых обеспечит и развитие остальных сфер жизни города.
3. Стратегия опирается на предназначение города, учитывает его путь из прошлого в настоящее и будущее и предлагает уникальное позиционирование среди референтных городов.

Для проектирования «Самары будущего» городскому сообществу пришлось детально разобраться в своем историческом наследии.

[1] Подробные материалы о содержании текста Стратегии и деятельности по ее реализации — на сайте www.samara2025.ru.

За четыре с половиной века своей истории Самара неоднократно меняла свое назначение в системе городов нашей страны. Мы были:

- военной крепостью на границе государства Российского;
- торговой столицей Поволжья, поставляющей зерно и хлеб даже в Европу;
- в годы Великой Отечественной (в то время наш город назвался Куйбышев) — оборонно-промышленным центром Советского Союза, «запасной столицей», куда были эвакуированы ключевые промышленные предприятия Москвы и других городов страны;
- в послевоенные годы — закрытым центром производства ракет и самолетов, можно сказать «космической верфью России».

Только в 1991 году Самара вернула себе историческое имя и стала открытым городом, сохранившим свой высокий производственный, транспортно-логистический, научно-образовательный и культурный потенциал.

В настоящее время Самара является ключевым ядром третьей по величине в России Самарско-Тольяттинской агломерации и единственным крупнейшим городом на Волге, где нет мостов и на противоположном берегу сохранилась природная экосистема — Жигулевские горы и национальный парк, включенный в перечень всемирного наследия ЮНЕСКО, — заповедник «Самарская Лука».

Прежде чем были сформулированы основные стратегические установки Стратегии (миссия, генеральная цель), были проанализированы самые современные мировые тренды и объективные тенденции развития городов России. Была проведена глубокая работа по анализу внутренних и внешних факторов развития как в форме анкетирования, так и в форме очного обсуждения влияния каждого фактора на будущее города. В результате при разработке Стратегии была реализована логика: от внешних трендов, факторов развития, передовых идей развития городов — к определению целей, задач и содержания деятельности.

Миссия Самары представлена на трех уровнях — внутреннем, региональном и макрорегиональном:

- Самара призвана обеспечить горожанам комфортные условия для жизни и самореализации;
- для Самарской области и Поволжья наш город должен быть источником инноваций, оплотом экономического и социокультурного развития региона, катализатором гармоничного развития Самарско-Тольяттинской агломерации;
- для страны и мира — стать индустриальным, образовательным, деловым и коммуникационным центром, проводником информационных и транспортных потоков — «Жигулевскими воротами» России на евразийском пространстве.

Генеральная цель развития Самары: «Стать территорией опережающего развития — креативной проектной площадкой применения различных видов новейших технологий и зоной активного взаимодействия инноваторов».

Для достижения эффекта стратегического прорыва выбраны десять направлений работы. При разработке презентационной инфографики они были сгруппированы в виде многоступенчатой «ракеты целей», что символично для нашего города. По значимости и очередности приложения усилий направления подразделяются на четыре группы:

1. Прорывные направления (инновационно-технологическое, коммуникационное развитие, развитие деловой среды и предпринимательства) являются первоочередными с точки зрения приложения усилий. Группа задает фокусы экономической и деловой активности, которые позволят репозиционировать Самару и повысить ее конкурентоспособность.
2. Поддерживающие направления (транспортно-логистическое и туристско-рекреационное развитие) призваны оптимизировать городскую транспортную систему, стянуть в город внешние потоки, задействовать уникальный природный и историко-культурный потенциал для привлечения туристов.
3. Средовые направления (пространственное и градоэкологическое) обеспечивают развитие территориальных и средовых ресурсов города. Такая работа, построенная на экологических принципах, сформирует современную городскую среду и новый, визуально привлекательный облик города.
4. Направления гуманитарного развития (культуры, дополнительного образования и городских сообществ) укрепляют духовный потенциал Самары, способствуют формированию активных местных сообществ и развитию креативности горожан, задают необходимую жизненную активность для реализации других направлений.

По каждому из направлений разработано трехуровневое дерево целей, формирующее комплексное целеполагание развития города на долгосрочную перспективу. Кроме того, определены проекты и программы, а также ожидаемые результаты, которые должны быть получены в процессе достижения целей.

По итогам масштабной работы 26 сентября 2013 года на объединенном заседании Стратегического совета и Думы Самары Стратегия была одобрена и утверждена в качестве муниципального правового акта. При этом следующим ответственным шагом всего городского сообщества мы считаем как раз процесс реализации, который

требует совместных действий всех сил, заинтересованных в развитии города.

Еще до утверждения данного документа мы поняли, что необходимо разработать такие механизмы его реализации, которые бы обеспечивали взаимодействие всего городского сообщества и давали возможность подключать различные виды городских ресурсов: культурные, интеллектуальные и т. д.

Мы исходим из того, что содержание Стратегии развития города не может ограничиваться полномочиями органов местного самоуправления. Спектр целей и задач развития выходит за пределы вопросов местного значения. Именно поэтому реализация Стратегии требует не только стратегических действий со стороны Администрации, но и специальных усилий по организации взаимодействия внутри городского сообщества. Это принципиально важная задача. Комплексный подход к развитию требует формирования новой технологии муниципального управления, поскольку стратегические действия по развитию города требуют принятия органами власти, представителями бизнеса и некоммерческого сектора совместных решений.

В этой связи сейчас Самара переходит на следующую стадию: от разрозненных действий — к полноценному городскому стратегическому партнерству. Согласно утвержденному в 2014 году Положению о порядке взаимодействия участников реализации Стратегии каждый горожанин или организация может стать стратегическим партнером Самары, тем самым принять решение относительно общегородской стратегии и определить свой вклад в развитие города.

В Самаре с 2012 года действует Стратегический совет города, в который входят представители Правительства региона, губернской Думы, крупнейших предприятий, наиболее значимых общественных организаций, ключевых средств массовой информации. В задачи Стратегического совета входит согласование Стратегии, а также вносимых изменений.

В сентябре 2014 года была проведена первая Городская стратегическая ассамблея. Этот формат был предложен на стадии разработки Стратегии и представлял собой основную коммуникационную площадку обсуждения инициатив по развитию города, в том числе нацеленную на формирование коллективного субъекта (актора) реализации Стратегии. В рамках первой Ассамблеи членами Стратегического совета, представителями власти, бизнеса и общественности была согласована предложенная система управления реализацией Стратегии, где спроектированы необходимые структуры взаимодействия и запускаемые в городе процессы.

Система управления реализацией Стратегии (СУРС) позволяет структурировать деятельность профессиональных и местных сообществ города вокруг отдельных стратегических направлений, которые в наибольшей степени соответствуют их интересам. Сейчас мы создаем Центр стратегических инициатив — исполнительную дирекцию по реализации Стратегии, а также общественно-муниципальные комитеты — постоянно действующие рабочие органы по каждому стратегическому направлению. В данных комитетах большинство составляют представители общественности, при этом в качестве администраторов комитетов (организаторов процесса) действуют представители департаментов Администрации, курирующих профильные направления.

В соответствии с Федеральным законом по каждому направлению мы ведем разработку муниципальных программ. В стратегических программах мероприятия не только реализуются силами и средствами Администрации, а учитывают деятельность партнеров и все источники финансирования.

Мы понимаем, что сегодня преобладает проектный тип организации деятельности, поэтому ведем работу по согласованию целей наиболее значимых городских проектов с целями развития города. Мы находимся в тесном взаимодействии с Правительством Самарской области, с компаниями федерального уровня, с крупными девелоперами.

В то же время система управления, которую мы выстраиваем, предполагает постоянную работу с локальными проектными инициативами, которые необходимо не просто поддерживать или финансировать, а прежде всего помогать им созреть до необходимого уровня стратегичности и качества.

Совместно с партнерами города мы создаем экосистему поддержки стратегических инициатив, в которой проактивные горожане могут получить экспертную, информационную, ресурсную поддержку. Тем самым мы увеличиваем количество проектов и партнеров города, совместно работающих на его развитие.

Состоявшийся в 2014 году конкурс Стратегий, организованный Леонтьевским центром, позволил нам взглянуть на свою работу более комплексно, получить опыт взаимодействия с лидерами среди городских стратегов, увидеть интересные находки других городов.

Я убежден, что победа Стратегии Самары в этом конкурсе обеспечит Администрации города серьезный стимул для организации эффективной работы городского сообщества по достижению стратегических целей.

ОРСК
«ГОРОД, У КОТОРОГО ЕСТЬ ЗАВТРА...»
(краткая версия Концепции развития города Орска до 2030 года и Стратегии развития города Орска до 2020 года)

Город Орск был основан в 1735 году и дал начало Оренбургской области. Его развитие имеет большое значение не только для Восточного Оренбуржья, но и для всей Оренбургской области в целом. Сегодня это второй по значимости город в Оренбуржье. Площадь города в границах городского округа составляет 1426,5 км^2. Численность населения — 239 тыс. человек.

Город расположен на пересечении транспортных и торговых путей Азии и Европы, которые делают естественным развитие транспортно-логистических функций. В городе функционирует аэропорт международного статуса, развит железнодорожный узел. Протяженность автомобильных дорог составляет 1010 км. Орск многонационален и неконфликтен. В городе активно действуют и участвуют в его общественно-политической жизни 9 общественно-национальных культурных центров и 66 общественных организаций.

В условиях глобализации мирового рынка и создания открытой экономики в России динамичное и эффективное развитие города невозможно без четкого видения и понимания долгосрочных задач, выбора оптимальных путей достижения целей.

Именно Концепция и Стратегия определяют развитие наиболее важных, приоритетных для города сфер, дают целевые ориентиры для бизнеса, инвесторов, властей и жителей города при принятии решений.

Главное как в жизни любого человека, так и в целом для любого муниципального образования — определиться с выбором конкретных целей.

Администрация города Орска, понимая всю серьезность проблемы, выступила с инициативой разработки Стратегии развития города еще в 2006 году. В этом вопросе Орск стал первым в Оренбуржье. Сначала был проведен анализ социально-экономического положения города, были созданы организационные структуры, привлечены эксперты, проводились конференции, опросы населения и многое другое. В декабре 2007 года Концепция развития города Орска до 2030 года и Стратегия развития города Орска до 2015 года были утверждены на заседании Орского городского совета депутатов. Позже, в 2008 году, проводилась работа по выработке механизма реализации Стратегии развития города Орска.

2008 – 2009 годы охарактеризовались рядом объективных процессов, связанных с появлением проблем в области социально-экономического развития города Орска, вызванных мировым финансовым кризисом, в частности снижением оборотов торговли, падением цен на недвижимость и основные средства, кризисом неплатежей. Все это повлияло на изменение условий существования города в целом и отклонение от определенного ранее основного сценария развития города. В результате возникла необходимость принятия решения по актуализации стратегических документов и пересмотра ранее выбранного вектора развития города.

Период актуализации Концепции и Стратегии развития города Орска пришелся на 2011 – 2013 гг.

В первоначальной версии Концепции и Стратегии развития города Орска ставка делалась на увеличение количества промышленных предприятий и их модернизацию. Однако в ходе актуализации было выявлено, что основным вектором стало развитие города как центра притяжения для населения восточного Оренбуржья, поэтому для дальнейшей реализации был выбран сценарий «Орск — административно-организующий центр в сочетании с промышленной и торговой функциями».

Выбору данного сценария способствовали общие тенденции развития города Орска в качестве административного центра. Это и проведение на территории города Орска зональных и областных совещаний, международных и региональных конкурсов и фестивалей, и строительство спортивных и медицинских объектов федерального и областного уровней.

При определении нового сценария и актуализации Стратегии к работе активно привлекалось население Орска путем анкетирования, опросов на информационных сайтах города. Средства массовой информации освещали весь процесс актуализации и приглашали жителей к совместной работе. Также для формирования полноценного актуализированного стратегического документа были привлечены эксперты.

Проект Актуализированной Концепции развития города Орска до 2030 года и Стратегии развития города Орска до 2020 года был утвержден в августе 2013 года на заседании Орского городского совета депутатов.

Стратегический документ состоит из двух основных разделов: Концепции развития города Орска до 2030 года и Стратегии развития города Орска до 2020 года.

В актуализированной версии Стратегии развития в качестве основного выбран сценарий «Орск — административно-организующий центр в сочетании с промышленной и торговой функциями», реализация выбранного сценария предполагает развитие Орска как центра притяжения для населения восточных территорий области, усиление административно-организующих функций

города, как внутрирегиональных, так и в сфере российско-азиатского, прежде всего российско-казахстанского, сотрудничества.

Реализация данного сценария предполагает выполнение Орском следующих функций.

1. КОНСАЛТИНГОВЫЙ И ФИНАНСОВО-БАНКОВСКИЙ ЦЕНТР

Оказание консультационных услуг по вопросам реформирования системы местного самоуправления для районов, городов и муниципальных образований Восточного Оренбуржья, а также оказание консалтинговых услуг бизнесу, в том числе в сфере сельского хозяйства. Орск является лидером реформирования муниципальной системы управления, на его базе, в том числе по инициативе областных законодательных и исполнительных органов власти, традиционно проводятся зональные форумы, совещания с руководителями представительных и исполнительных органов городских округов, муниципальных районов, городских и сельских поселений.

Предоставление широкого спектра финансово-банковских услуг населению, предприятиям и организациям Восточного Оренбуржья, а также соседних районов Казахстана, включая расчетно-кассовое обслуживание, кредитование, использование временно свободных денежных средств, выдачу банковских карт, операции на фондовом рынке, денежные переводы.

2. ЦЕНТР КУЛЬТУРНОГО И СПОРТИВНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Организация международных, общероссийских, региональных и зональных спортивных турниров и спартакиад, фестивалей культуры и искусства с привлечением участников из Восточного Оренбуржья. Для усиления этой функции планируется укреплять имеющуюся материально-техническую базу учреждений культуры, физкультуры и спорта, обустраивать историко-туристические места и смотровые площадки, прилагать активные усилия по включению объектов Орска в федеральные и областные целевые программы.

3. ЦЕНТР ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ

Развитие этой функции станет основой для будущей пространственно распределенной системы охраны здоровья. Специализированными медицинскими службами, базирующимися в Орске в рамках пространственно распределенной системы охраны здоровья, должны стать службы родовспоможения, онкологическая, профилактическая и служба борьбы с ВИЧ-инфекцией. Для этого в городе с привлечением средств областного и федерального бюджетов будут построены межрайонный перинатальный центр и онкологический диспансер. Пациентами этих служб будут жители не только Орска, но и всего Восточного Оренбуржья.

4. ЦЕНТР ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ И САМОРЕАЛИЗАЦИИ МОЛОДЕЖИ

Для усиления этой функции необходима реализация мер по созданию необходимых условий для обеспечения соответствия спроса на рынке и профиля подготовки работников системой профессионального образования, особенно высшими учебными заведениями, а также привлечение в систему профессионального образования Орска молодежи, проживающей на северо-востоке области (развитие сети общежитий и т. д.).

Город должен стать для молодежи привлекательным местом для проживания, обучения, работы и отдыха, активных занятий физкультурой и спортом, интеллектуального и духовно-нравственного развития.

5. КООРДИНАЦИОННЫЙ ЦЕНТР ОБЩЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Население Оренбургской области многонационально и неконфликтно. Для реализации функции по организации взаимодействия и сотрудничества национально-культурных центров, общественных организаций города и Восточного Оренбуржья планируется проводить мероприятия, направленные на упрочение межнационального и межконфессионального согласия.

6. РАЗВИТИЕ ЕДИНОГО УРБАНИЗИРОВАННОГО ПРОСТРАНСТВА ОРСК — НОВОТРОИЦК КАК ОПОРНОГО УЗЛА ВОСТОЧНОГО ОРЕНБУРЖЬЯ

С близлежащим городом Новотроицком Орск образует единое урбанизированное пространство. По своим масштабам Новотроицк несколько меньше, чем Орск, и всего на территории двух соседних городов проживают около 330 тыс. человек.

Помимо территориальной близости оба города, являясь значимыми промышленными центрами и транспортными узлами, выполняют схожие хозяйственные функции. Между двумя городами существуют тесные хозяйственные, транспортные, трудовые, образовательные, культурные связи.

7. ЦЕНТР РОССИЙСКО-АЗИАТСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Эта функция предполагает установление и дальнейшее развитие деловых и культурных связей с Казахстаном и Евразийским экономическим сообществом.

Существуют как внешние предпосылки для создания центра сотрудничества, так и реальные условия в рамках работ по созданию историческо-

го центра города: например, строительство здания Центра российско-казахской дружбы, выполняющего функции делового центра, конгресс-холла, места размещения представительства Казахстана в Оренбургской области, где будут проходить не только городские или областные, но и всероссийские мероприятия по вопросам российско-казахстанского сотрудничества. Также планируется организовать симметричное представительство Орска в Казахстане. В дальнейшем сотрудничество может быть расширено в сторону всего Евразийского экономического сообщества, а деловое сотрудничество дополнено культурным обменом; возможно создание своего фестиваля.

8. ТОРГОВЫЙ И ЯРМАРОЧНО-ВЫСТАВОЧНЫЙ ЦЕНТР

Город привлекателен для создания и развития бизнеса, в том числе для инвесторов из других регионов. Для усиления данной функции планируется разработать концепцию и программу маркетинга города. Для активизации и расширения масштабов деятельности по организации и проведению субрегиональных, региональных и межрегиональных выставок, ярмарок, конференций и форумов планируется привлечение областных ресурсов в связи с приоритетным характером развития системы выставочных центров.

9. ПРОМЫШЛЕННЫЙ ЦЕНТР

В рамках реализации этой функции будет сделано следующее:

- технологическая модернизация промышленных предприятий;
- адресная подготовка квалифицированных кадров для промышленных предприятий;
- поддержка формирования и развития конкурентоспособных территориальных производственных кластеров;
- поддержка деятельности по размещению в Орске новых высокотехнологичных промышленных предприятий;
- стимулирование инновационной активности промышленных предприятий, укрепление связей между прикладной наукой и производством.

Цель работы Администрации города по актуализации документов стратегического планирования — донести до всех, что Стратегия — это «живой» документ, который живет и развивается вместе с городом.

Общая идеология развития города на ближайшие 5—10 лет определена как идеология диверсификации и устойчивого сбалансированного роста.

Миссия города: «Орск — административно-организующий и контактный центр Восточного Оренбуржья с развитыми предпринимательской, торговой, социально-культурной инфраструктурами и комфортной средой проживания для различных групп населения».

Главная стратегическая цель — «Стабильное улучшение качества жизни всех слоев населения» — в процессе актуализации осталась неизменной.

Основными направлениями развития города являются:

- благополучное общество и развитая социальная сфера;
- динамичная диверсифицированная экономика;
- безопасная и благоприятная среда для жизни.

В Стратегии развития определены три главных (флагманских) проекта на ближайшие пять лет:

I. Человеческий капитал и трудовые ресурсы.

Цель — повышение качества жизни населения путем увеличения инвестирования в развитие человеческого потенциала.

II. Поддержка развития предпринимательства.

Цель — обеспечение устойчивого и стабильного экономического роста, увеличение доходов местного бюджета и уровня оплаты труда.

III. Формирование благополучного социального климата в городе.

Цель — обеспечение всеобщей доступности и общественно приемлемого качества базовых социальных благ.

Таблица. **Основные целевые показатели Стратегии развития города Орска**[1]

Наименование показателя	2006 г.	2013 г.	2020 г.
Продолжительность жизни, лет	65	69	72
Коэффициент младенческой смертности	15,3	9,6	6,0
Удельный вес населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом, %	10,1	достигнут	26,7
Рост объема промышленного производства	100%, базовый	в 1,2 раза	в 2,7 раза
Рост оборота розничной торговли	100%, базовый	в 5 раз	в 7 раз
Рост инвестиций в основной капитал	Сумма налоговых и неналоговых доходов в МБ	в 5,9 раз	в 7 раз
Рост среднемесячной заработной платы одного работника, руб.	8454 руб.	в 2,3 раза	в 5 раз

[1] Все показатели можно просмотреть в полной версии Стратегии развития города Орска на официальном сайте Администрации города Орска: www.orsk-adm.ru.

В Стратегии определены целевые значения основных показателей развития города Орска до 2020 года (см. табл.).

Успех Стратегии зависит не только от качества ее разработки, он во многом определяется теми организационными рамками, которые созданы для ее претворения в жизнь. Ключевым условием успеха реализации Стратегии является поддержание активности организационных структур стратегического планирования.

Участниками реализации Стратегии города Орска являются Орский городской совет депутатов и Администрация города Орска. Работу курирует отдел по работе с предприятиями промышленности, малого, среднего бизнеса и перспективного развития Администрации города Орска. Также созданы рабочая группа по Стратегии развития города Орска и Общегородской совет по разработке Стратегии развития города Орска, который является высшим органом системы разработки Стратегии развития города Орска.

Выбор механизма реализации Стратегии обусловлен необходимостью систематизировать всю деятельность Администрации (всех ее органов), а также деятельность всех заинтересованных лиц (предприятий, граждан, бизнеса и т. д.) в достижении поставленных целей и решении общих задач.

Механизм реализации Стратегии города Орска представлен тремя основными составляющими:

1) привязка Стратегии к текущей деятельности Администрации осуществляется за счет разработки промежуточных планов на средне- и краткосрочную перспективу;
2) основу реализации Стратегии развития составляют государственные и муниципальные программы, цели и задачи которых сформулированы в Стратегии;
3) привлечение внешних ресурсов.

Успешной реализации Стратегии способствуют всесторонняя поддержка Правительства Оренбургской области, преемственность целей и задач, несмотря на смену власти, люди, любящие родной город, а также законодательные новации, реализуемые Администрацией города.

За период реализации стратегических документов город Орск преуспел во многих сферах. Вот некоторые из них.

1) Благодаря совместным усилиям Администрации города и энергетических компаний, работающих на рынке города, отработан и реализуется механизм «От бюджетной новации к инвестициям в экономику».

Требования действующего законодательства, а именно принятие 261-ФЗ «Об энергосбережении...», определили необходимость создания условий для возможности экономии энергоресурсов, в чем город Орск заметно преуспел. В условиях ограничения бюджетных средств Администрация города ищет нестандартные решения.

В рамках возможностей, предоставленных Бюджетным кодексом РФ, по правоприменительной практике реализации муниципальных программ, в том числе ведомственных, городом были нормативно прописаны алгоритмы осуществления комплексных капитальных вложений в мероприятия по энергосбережению посредством применения механизмов отсроченного платежа. Именно закрепление этих процедур в муниципальных нормативных документах послужило гарантией серьезности намерений муниципалитета для потенциальных инвесторов.

Партнером города по оптимизации энергозатрат на объектах муниципальной инфраструктуры стала входящая в состав ЗАО «Комплексные энергетические системы» российская компания ОАО «Оренбургэнергосбыт» (на данный момент — ОАО «Энергосбыт плюс»), которая впервые в городе установила энергосберегающее оборудование без первоначального взноса с рассрочкой платежа на срок до 3 лет по условиям договора, что позволило сэкономить в 2012 году 12,6%, в 2013 году — 12,5% от общей суммы расходов города на оплату коммунальных услуг. Таким образом, решая проблему внедрения энергосберегающих технологий на объектах муниципальной собственности, Администрация с помощью поиска нестандартных решений формировала положительный имидж муниципального образования в части готовности к созданию благоприятной среды для привлечения инвесторов.

В результате при рассмотрении Правительством Оренбургской области совместно с компанией «КЭС-Холдинг» вопроса о возможности строительства солнечной фотоэлектрической электростанции мощностью 25 МВт на территории Оренбургской области именно город Орск был выбран местом для строительства данного объекта, что позволило привлечь в город порядка 3 млрд руб. инвестиций, а это около 30% запланированного объема собираемых на территории города налоговых и неналоговых доходов во все уровни бюджетов.

2) Деятельность Администрации города в сфере малого и среднего предпринимательства носит системный характер. В настоящее время в городе выработан успешный механизм поддержки развития малого и среднего предпринимательства, а именно: с 2007 года создано и функционирует муниципальное бюджетное учреждение «Бизнес-инкубатор «Орский», создан Общественный совет предпринимателей при Администрации города Орска, открыт многофункциональный центр по предоставлению государственных и муниципальных услуг, открыты представительства двух областных фондов поддержки малого и среднего предприни-

мательства. Все это способствует ежегодному стабильному увеличению налоговых поступлений в местный бюджет и сохранению доли занятых в этой сфере.

3) Одним из важнейших направлений работы муниципалитета является повышение эффективности бюджетных расходов. В вопросах муниципальных финансов город Орск продолжает удерживать лидирующие позиции в области.

В городе реализуются и внедряются все бюджетные новации, что позволяет сохранять и развивать созданную сеть социальных учреждений и исполнять указы Президента РФ.

Цель работы в данном направлении: каждый вложенный рубль должен вести к росту качества услуг, независимо от формы собственности предприятий и учреждений, оказывающих данную услугу.

На реализацию Стратегии города направлены средства из трех источников:

- местный бюджет — в рамках реализации муниципальных программ;
- областной бюджет — в рамках реализации государственных программ;
- основным источником средств, направленных на достижение стратегических целей, являются привлеченные средства с использованием государственно-частного партнерства (далее — ГЧП).

Впервые механизм привлечения средств через государственно-частное партнерство в Орске был использован для создания современного Центра гемодиализа, что позволило не только построить и оборудовать центр, но и организовать профессиональное обучение специалистов. Также механизм ГЧП используется городом в более мелких проектах, таких как строительство фонтанов, благоустройство городских площадей, улиц и т. д.

О высокой эффективности предлагаемых стратегических мероприятий свидетельствует ежегодный рост основных показателей в социальной сфере, экономике и других отраслях:

- объем инвестиций в основной капитал составил 148,1% к уровню 2012 г., планируемый показатель 2014 г. — 121,3% к уровню 2013 г.;
- оборот розничной торговли составил 113,5% к уровню 2012 г., в 2014 г. планируется прирост 9,2% к уровню 2013 г.;
- объемы производства сельскохозяйственной продукции выросли до 133,6% к уровню 2012 г., в 2014 году планируется прирост 12,4% к уровню 2013 г.;
- остатки средств на счетах по вкладам физических лиц составил 123% к уровню 2012 г.;
- размер среднемесячной заработной платы одного работника составил 110% к уровню 2012 г., планируемый показатель 2014 г. — 108,6%;
- рождаемость составила 103% к уровню 2012 г.

Несмотря на то, что Орск — небольшой город с небольшой численностью населения, город развивается. В город хотят вкладывать и вкладывают средства. У города есть завтра.

ИРКУТСК
СТРАТЕГИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДА ИРКУТСКА ДО 2025 ГОДА (краткая версия)

ВВЕДЕНИЕ

Стратегия социально-экономического развития города Иркутска до 2025 года (далее — Стратегия) разработана в целях совершенствования системы стратегического планирования социально-экономического развития города Иркутска и одобрена решением Думы города Иркутска от 06.07.2012 № 005-20-360579/2.

Стратегия разрабатывалась при активном участии представителей всех заинтересованных слоев городского сообщества — органов местного самоуправления, региональных органов власти, научно-образовательных учреждений, некоммерческих организаций, предприятий города, средств массовой информации, общественных организаций, социально активных групп граждан. Это сохраняет за горожанами право не только высказывать свое видение будущего города с точки зрения своих интересов, но и принимать участие в реализации Стратегии.

Проведено около 25 мероприятий различного формата с общей численностью участников более 500, в том числе семинары, заседания, круглые столы с численностью аудитории по 20 – 50 человек, серия стратегических сессий «Стратегия социально-экономического развития города Иркутска до 2025 года», на которых присутствовали около 150 человек. На указанных выше мероприятиях жители, заинтересованные в развитии города, имели возможность высказать свои мнения относительно будущего Иркутска. В результате были выявлены основные направления развития города и разработаны проекты, которые включены в Стратегию.

Стратегия призвана логически выстроить все виды социально-экономического планирования, осуществляемые на муниципальном уровне, во взаимосвязи с бюджетным процессом. Таким образом, Стратегия социально-экономического развития города Иркутска становится фундаментом социально-экономической политики города.

Стратегия — это компромисс интересов. Каждый город — это совокупность самых различных интересов: политических, возрастных, микрорайонных, национальных и др. В Стратегии социально-экономического развития города Иркутска учтены многие из них в зависимости от того, насколько активно принимали участие в формировании Стратегии представители тех или иных интересов.

Стратегия выполняет две важные управленческие функции:

1. Выбирает один сценарий развития города, благоприятный с точки зрения интересов городского сообщества, с учетом имеющихся у города ресурсов и возможностей.
2. Устанавливает обобщенный план действий, который позволил бы городу Иркутску реализовать выбранный сценарий.

Стратегия — это фактор инвестиционной привлекательности города. Само наличие у города стратегического плана развития зачастую благоприятно влияет на мнение потенциальных инвесторов о городе и, таким образом, улучшает инвестиционный климат в городе.

Стратегия — это способ консолидации городского сообщества вокруг решения главных городских проблем. Каждая из общественных сил имеет свое значение в ее реализации:

- органы местного самоуправления:
  - создание нормативно-правовой базы, обеспечивающей реализацию Стратегии;
  - координация процесса реализации Стратегии;
  - текущее планирование социально-экономического развития города;
  - реализация муниципальных программ;
- Правительство Иркутской области:
  - реализация государственных программ Иркутской области с учетом Стратегии социально-экономического развития города Иркутска;
  - учет интересов иркутского сообщества в Стратегии социально-экономического развития Иркутской области;
  - административное сопровождение экономического роста города Иркутска;
- бизнес:
  - развитие экономической базы города Иркутска;
  - создание рабочих мест, реализация инвестиционных проектов, участие в городских социальных программах;
- население:
  - активное участие в городской жизни в рамках местного самоуправления;
  - законопослушность;
  - городской патриотизм, повышение семейного благосостояния.

При этом важно подчеркнуть следующие моменты:

1) Стратегия не охватывает абсолютно всех сфер жизнедеятельности города Иркутска. Она указывает на главное — на наиболее актуальные сферы развития города Иркутска, способствующие достижению стратегической цели.
2) Стратегические направления не являются автономными, независимыми друг от друга, а тесно переплетаются — это единый комплекс действий, ориентированный на реализацию стратегической цели.

Стратегия нацелена на:

- повышение конкурентоспособности города за счет повышения качества среды обитания жителей;
- формирование новых смыслов в экономике города;
- создание гармоничного города, который не только способствует удовлетворению материальных потребностей жителей, но и во многом задает определенную планку интеллектуального уровня и духовных ценностей горожан.

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ГОРОДА И СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЙ СИТУАЦИИ

Варианты позиционирования города Иркутска были предложены участниками серии стратегических сессий, состоявшихся в декабре 2011 года. Правильное позиционирование особенно важно, так как оно позволяет выделить свою нишу в конкуренции с соседними активно развивающимися городами и сделать эту нишу привлекательной как для жителей города Иркутска, для бизнеса, так и для позиционирования в масштабе России.

Варианты позиционирования Иркутска:

- гармоничный город, в котором хорошо учиться, работать и жить, куда хочется вернуться;
- город, где чувствуешь себя защищенным;
- город у воды (город Ир$_2$О);
- *эко*-логичный город;
- город креатива и инноваций;
- город богатого культурно-исторического наследия;
- ресурсный центр будущего;
- город деловых и межкультурных коммуникаций;
- ворота России в Азию и Азии — в Европу.

Выбранная стратегия развития города Иркутска будет реализовываться при различных вариантах развития ситуации во внешнем окружении.

Возможны четыре сценария развития внешней ситуации:

1. «Конкурирующий рост».
2. «Догоняющий рост».
3. «Компенсация упущенных ранее возможностей».
4. «Сохранение себя».

Приведенный сценарный анализ развития внешних условий, в которых будет реализовываться Стратегия развития города, показывает лишь некоторые крайние точки возможного развития событий в ближнем и дальнем окружении города Иркутска. В реальности могут реализоваться сценарии, являющиеся комбинациями перечисленных четырех.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ, ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДЛЯ ГОРОДА ИРКУТСКА

Стратегическое видение Иркутска: город, удобный для жизни, привлекательный для креативного класса, неформальная столица Байкальского региона, максимально использующая рекреационный потенциал.

Типологизация города:

1. Многофункциональный административный центр с численностью населения, стремящейся к 700 тыс. человек.
2. Город, включенный в мировое экономическое и социокультурное пространство как центр экологии будущего.
3. Город — форпост России для продвижения своих интересов в Юго-Восточной Азии.

Отраслевая специализация города:

1. Город — центр деловых и туристических коммуникаций.
2. Межрегиональный инновационно-технологический кластер, направленный на экотехнологии, технологии ресурсо- и энергосохранения и сбережения, биофармтехнологии.
3. Город предпринимательства и торговли — коммуникатор в области торговли (логистика, центр продвижения интересов).

Стратегическая цель: стать российским центром создания и продвижения новых эколого-ориентированных и гуманитарных технологий, продуктов и услуг, конвертируемых в пополняемые ресурсы развития экономики, социальной сферы и человеческого капитала города Иркутска.

При такой постановке цели предполагается, что формирование в городе Иркутске центра по генерации новых эколого-ориентированных решений и технологий не является самоцелью, а должно стать средством для получения городом Иркутском финансовых, организационно-управленческих и других ресурсов для развития гармоничной городской среды, диверсифицированной экономики преимущественно постиндустриального характера, развитой социальной сферы и человеческого потенциала.

Для достижения стратегической цели городскому сообществу объединенными усилиями необходимо решить следующие стратегические задачи:

1. Создать максимально благоприятные социально-экономические и правовые условия для жителей города Иркутска и привлечения в город Иркутск представителей креативного класса, инновационного бизнеса и инвестиционных институтов.
2. Создать систему открытых коммуникационных площадок для согласования интересов всех субъектов городского развития.
3. Сформировать и запустить постоянно действующие механизмы, стимулирующие генерацию, общественную и профессиональную оценку и реализацию проектных инициатив активных горожан.
4. Разработать и реализовать эффективную систему мер по преобразованию потенциала Иркутска и его уникальных конкурентных преимуществ в ресурсы для развития экономики и социальной сферы Иркутска.

ИДЕАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ ГОРОДА

Идеальное состояние Иркутска оценивается в трех плоскостях: «городская среда», «экономика», «культурная политика и развитие человеческого потенциала». Возможные сценарии его достижения рассматриваются с точки зрения так называемых «стратегических развилок».

Анализ и разрешение «стратегических развилок» дают возможность сформулировать идеальную картину будущего Иркутска.

- Иркутск развивается как центр Иркутской агломерации. Агломерация реализована на уровне межмуниципальных соглашений, что позволяет решить проблему социального обеспечения и суточной миграции граждан.
- Иркутск развивается преимущественно не за счет расширения границ, а за счет качественных изменений городской среды и реновации слабозастроенных территорий. Комплексная застройка включает в себя необходимую социальную инфраструктуру и деловые центры, что снижает ежедневную маятниковую миграцию населения.
- В Иркутске происходит демографический рост, причем преимущественно вследствие естественной рождаемости. Численность населения города стремится к 700 тыс. человек как за счет рождаемости, так и за счет внешней миграции. Целями являются не абсолютный рост города, не стремление стать городом-миллионником, а качественные изменения в структуре миграции.

- Несмотря на активную рождаемость, дети обеспечены местами в детских садах, причем не только за счет муниципалитета, но и за счет активно развивающейся отрасли социального предпринимательства (частные детские сады). Причем родители детей получают компенсацию независимо от ведомственной принадлежности детского сада.

- В Иркутске активно развивается сфера делового туризма. В течение года в городе проходит более 30 крупных международных семинаров, симпозиумов с численностью приезжих участников более 500. Это стимулирует появление новых международных гостиничных сетей. Общий рост гостиничной сети приводит к росту рекреационного туризма, что в свою очередь стимулирует развитие сферы общественного питания и транспорта.

- Большой интерес у приезжающих вызывают кварталы исторической деревянной застройки. В рамках сохраняемых кварталов сохраняются не просто отдельные памятники исторического наследия, но и объекты рядовой застройки, и существующие природные ландшафты. Сохранена аутентичность деревянного зодчества, но дома оснащены современными инженерными коммуникациями. Объекты деревянного зодчества интегрированы в повседневную городскую жизнь за счет формирования моды на проживание и работу в деревянных зданиях.

- В Иркутске расположены и активно действуют консульства и консульские отделы Китая, Кореи, Монголии, Чехии, Польши, Франции, Индии, Турции, ОАЭ. Консульские службы сосредоточены в «консульской деревне», представляющей собой отдельный исторический квартал с деревянной застройкой. Из Иркутска можно напрямую регулярными рейсами улететь более чем в 10 стран с получением визы непосредственно в Иркутске.

- В Иркутске создан и работает инновационно-технический кластер, занимающийся вопросами сохранения, переработки и транспортировки байкальской воды, производством новых лекарственных и биологически активных препаратов с использованием байкальской воды. Кластер включает в себя международный исследовательский университет, занимающийся вопросами ресурсо- и энергосбережения, переработки технологических отходов, инфраструктуры водоснабжения и водоотведения.

- В Иркутске созданы условия для инвестиций. Работают индустриальные парки (биофарм-парк и парк производства строительных материалов) и логистический парк. Активно используется публичный реестр инвестиционных проектов города Иркутска. Среди прочего в реестр включены несколько знаковых архитектурных проектов, разработанных ведущими мировыми архитекторами.

- За счет появления избыточности социально-экономических проектов Иркутск активно участвует в федеральных и областных программах, а также продвигает инвестиционные проекты на международном уровне.

- В Иркутске появляется много публичных мест и мест для отдыха: скверы, парки, оборудованные пляжные зоны круглогодичного использования. Парки имеют тематическую окраску: парк влюбленных, гайд-парк, экстрим-парк и т. д. Активное участие в обустройстве этих парков принимают социальные сообщества и территориальное местное самоуправление.

- Парки и скверы создаются в центральной части Иркутска на месте сносимого ветхого и аварийного жилья. Новые схемы движения транспорта разгружают центральную часть города, тем более что крупноформатная торговля выводится в окраинные районы.

- Тема экологии и энергоэффективности проникла в текущее строительство. В микрорайонах активно используются новые формы озеленения: зеленые кровли и зимние сады, что компенсирует высокое антропогенное загрязнение воздуха.

- В Иркутске развита доступная медицина. Используются новейшие европейские технологии ранней диагностики и традиционные восточные технологии реабилитации заболевших. Однако заболевших становится меньше, так как создана мода на здоровый образ жизни, а для занятий физкультурой в микрорайонах строятся доступные физкультурно-оздоровительные комплексы.

- В Иркутске формируется социокультурный кластер как самостоятельная отрасль экономики, развивающаяся как за счет создания инфраструктуры культуры, так и за счет событийной насыщенности Иркутска яркими социокультурными и гуманитарными проектами. Проекты реализуются в рамках годовых тематических циклов (год дизайна, год молодежи и т. д.), что позволяет встраивать эти проекты в экономическое пространство.

- Молодежь вовлечена не только в процессы создания образа будущего, но и в реализацию проектов. На фоне стимуляции экономической активности в сфере деловых и туристических коммуникаций, в сфере инноваций это создает перспективы на будущее.

ПРОЕКТЫ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ДОСТИЖЕНИЕ ИДЕАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ ГОРОДА ИРКУТСКА

В результате открытых стратегических сессий, проведенных Администрацией города Иркутска в 2010—2011 гг., был сформирован перечень проектных предложений (идей), реализация которых, по мнению участников — представителей различных социальных групп и профессиональных интересов, позволит достичь стратегической цели развития города.

Все эти проектные предложения так или иначе могут быть сгруппированы по трем ключевым направлениям (комплексным проектам), которые имеют многоаспектный характер и позволяют, взаимно дополняя друг друга, достичь желаемого идеального состояния города. Это:

- комплексный проект «Город у воды ($Ир_2О$)»;
- комплексный проект «Город Иркутск — коммуникатор»;
- комплексный проект «Город креатива и инноваций».

В состав каждого из комплексных проектов включены сформулированные участниками стратегических сессий конкретные проектные идеи и предложения которые разделены на три группы в зависимости от предполагаемых ресурсов и механизмов возможной реализации:

1. Проекты, реализация которых возможна в рамках муниципальных программ. Как правило, такие проекты соотнесены с набором базовых обеспечивающих функций муниципалитета.
2. Перспективные проекты, направленные на создание гармоничного города, для реализации которых возможно применение схем муниципально-частного партнерства (МЧП).
3. Стратегические проекты, необходимые городу, направленные на создание качественно новых параметров в области городской среды, экономики или реализации культурной политики. Часто такие проекты требуют индивидуального подхода к реализации. Однако именно стратегические проекты способны качественно изменить существующие параметры города.

МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Инструментами реализация Стратегии социально-экономического развития города Иркутска до 2025 года являются:

1. Реализация муниципальных программ в рамках программ комплексного социально-экономического развития города Иркутска.
2. Реализация механизмов муниципально-частного партнерства с использованием реестра инвестиционных проектов Иркутска, позволяющего рационализировать использование ресурсов бизнеса для реализации инфраструктурных проектов в сфере строительства, ЖКХ, городского транспорта, создания промышленных парков, а также для реализации комплексных инвестиционных проектов.
3. Привлечение заемного финансирования для реализации проектов развития (в том числе посредством привлечения банковских кредитов и выпуска городских облигаций) и управление образовавшимся городским долгом.
4. Реализация частных коммерческих и социальных проектов, соответствующих интересам развития города, определенным в Стратегии социально-экономического развития города Иркутска.

ДЕЙСТВИЯ ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Должны быть разработаны следующие документы долгосрочного и среднесрочного действия, и реализованы намеченные в них проекты:

- в рамках реализации Стратегии:
  - программы комплексного социально-экономического развития на 2013—2019 и 2020—2026 гг. (решением Думы города Иркутска от 06.07.2012 № 005-20-360588/2 утверждена Программа комплексного социально-экономического развития города Иркутска на 2013—2019 гг., в рамках которой реализуются 19 муниципальных программ города Иркутска);
  - межмуниципальное соглашение и Программа комплексного развития муниципальных образований, входящих в ареал Иркутской агломерации;
- в рамках развития городской среды Иркутска:
  - новая редакция Генерального плана города Иркутска, соответствующая настоящей Стратегии;
  - программа развития улично-дорожной сети Иркутска, включающая единую транспортную схему Иркутска;
  - комплексная программа реновации слабозастроенных территорий города Иркутска;
  - проекты комплексного развития береговых линий и прибрежных территорий;
  - программа развития исторической части Иркутска;
  - проект формирования административно-делового центра Иркутска;
  - программа комплексного развития особо охраняемых природных территорий (ООПТ) Иркутска.
- в рамках развития экономики Иркутска:
  - концепция создания и программа развития индустриальных и технологических парков;

- проект создания международного научно-образовательного и инновационно-технологического консорциума по проблемам водных ресурсов и экологии;
- концепция формирования в Иркутске кластера креативных и культурных индустрий;
- проект создания межрегионального ресурсного центра по продвижению технологий венчурного инвестирования;
- концепция создания международного клуба бизнесменов и инвесторов, заинтересованных в сохранении экологии и устойчивом развитии.

◆ в рамках развития человеческого потенциала Иркутска:

- проект создания научно-образовательного центра инноваций в культурной и гуманитарной сферах;
- концепция формирования межрегионального центра развития инженерных и управленческих компетенций;
- концепции проектов «Международный Байкальский экологический форум» и «Международный Байкальский гуманитарный форум»;
- концепция создания центра межкультурных и межнациональных коммуникаций;
- концепция программы возрождения и развития благотворительной деятельности в Иркутске.

ВОЛОГДА

СТРАТЕГИЯ ВОЛОГДЫ — БЫТЬ КОМФОРТНЫМ ГОРОДОМ

Е. Б. Шулепов
(Глава города Вологды)

Объединить усилия власти, бизнеса и горожан ради достижения общих целей процветания города — такая амбициозная цель заложена в Стратегию комплексной модернизации городской среды муниципального образования «Город Вологда» на период до 2020 года «Вологда — комфортный город». Этот документ был принят в 2011 году с учетом мнения всего городского сообщества. Его отличием является то, что он не лег под сукно, а целенаправленно и поэтапно реализуется уже в течение нескольких лет.

Главный ориентир Стратегии — это комфортность. Мы стремимся сделать Вологду одним из самых комфортных городов России для жителей, бизнеса и гостей. Комфортный город прежде всего определяет развитая инфраструктура. Именно этому направлению отдан приоритет в Стратегии.

На этапе разработки Стратегии в процесс публичного обсуждения и осмысления документа был вовлечен практически весь город: жители, бизнесмены, ученые, эксперты, лидеры общественного мнения. Прошли десятки встреч, обсуждений, совещаний различного уровня, по итогам которых учтены тысячи пожеланий граждан, рассмотрены сотни идей и проектов. В результате этой работы летом 2011 года окончательно сформировалась Стратегия, которая получила название «Вологда — комфортный город». Этот документ уникален по ряду причин. Во-первых, длительные и открытые обсуждения сделали представителей городской элиты соучастниками процесса. Они позволили вологжанам самим сформировать привлекательное будущее своего города. Впервые Стратегия была поддержана и принята всеми ветвями и уровнями власти, бизнесом и городским сообществом. Во-вторых, в качестве основной системообразующей идеи Стратегии заложена идея партнерства, объединения интересов и ресурсов основных социальных групп (власти, бизнеса и жителей) на основе патриотизма и любви к городу. Этот подход мы назвали идеологией социального корпоратизма. И в-третьих, в основе Стратегии лежит проектный подход. В общей сложности насчитывается 176 проектов. Несмотря на то, что они затрагивают различные сферы, все инициативы направлены на достижение общих целей, отвечают ожиданиям всех социальных групп. В рамках отдельного проекта можно гибко менять состав участников, учитывать новые идеи и возможности. Это делает Стратегию по-настоящему жизнеспособной, а также позволяет легко контролировать процесс ее реализации как городским властям, так и жителям.

Принятие Стратегии стало началом большой работы. Для этого в Администрации города Вологды была сформирована система стратегического управления городом, состоящая из трех уровней: стратегического, тактического и оперативного. Кроме этого, выстроена система мониторинга и контроля реализации как Стратегии в целом, так и включенных в нее проектов. Но самое важное — создана открытая система информирования жителей о реализации намеченных планов.

Сегодня Вологда — один из немногих городов России, где кроме общей стратегии разработаны дополняющие ее документы по отдельным направлениям. Например, Стратегия развития бизнеса, кадровая стратегия (программа «Вологда —

город профессионалов»), Стратегия «Вологда — IT-град», нацеленная на развитие информационных технологий, Стратегия развития туризма «Насон-город» и многие другие.

После принятия долгосрочной программы развития мы приступили к работе над новым Генеральным планом. Основным исполнителем выступил Институт урбанистики (Санкт-Петербург). Эта работа также велась предельно открыто и публично. Основное отличие нового Генерального плана — увеличение площади города на 43%. Это потребность, которая определяется динамикой развития. По расчетам специалистов, к 2035 году численность вологжан увеличится с 317 до 400 тыс. человек.

Первым этапом реализации Стратегии стала программа социально-экономического развития Вологды с 2009 по 2011 годы, которую мы назвали «Старт». Она полностью выполнена. Ее главным результатом стал перелом в динамике нашего ключевого показателя — численности населения. Нам удалось преодолеть так называемый русский крест. На протяжении последних трех лет рождаемость в Вологде превышает смертность. Если в 2009 году естественная убыль населения составляла 800 человек, то в 2013 году прирост составил почти 600 человек. Положительные демографические тенденции эксперты сегодня выделяют как один из ключевых факторов конкурентоспособности того или иного города.

В настоящее время мы находимся на втором этапе и активно работаем над реализацией программы «Вологда Upgrade. Второе дыхание», рассчитанной на 2012—2015 годы. Перед нами стоит задача вывести на качественно новый уровень городскую инфраструктуру. В 2015 году мы закончим разработку программы «Лидерство» (2016—2018 годы). Мы определили для себя, что помимо комфортности жизни мы должны прогрессивно развивать сферу социальных инноваций. Еще одна возможная сфера лидерства, которую мы определили, — активное долголетие. Четвертый этап реализации Стратегии — «Гармония» (2019—2020 годы). Ведь только в гармонии человека с самим собой, с окружающими, с природой, с городом возможно настоящее счастье.

Порядка 80 проектов Стратегии за последние три года уже реализованы. Например, в Вологде построены современная поликлиника и новая детская больница, семь детских садов (сейчас строится еще шесть дошкольных учреждений), работают почти четыре десятка новых и реконструированных спортивных объектов, отремонтированы десятки городских улиц, несколько сотен дворовых территорий, 440 семей переселены из ветхого и аварийного жилья, благоустроены парки и скверы. В ближайших планах — завершение строительства путепровода через железную дорогу «Москва — Архангельск» и последней очереди окружной дороги, а также строительство нового полигона ТБО и современного мусоросжигательного завода.

За прошедшие пять лет в развитие городской инфраструктуры Вологды из всех бюджетных источников вложено более 20 млрд руб. Без четкой и понятной Стратегии добиться таких вложений было бы невозможно.

И самое главное, что эту положительную динамику видит бизнес. За это время в экономику города инвестировано свыше 50 млрд руб. Например, компания «Вологодская ягода» построила новый завод по переработке даров леса. Свое производство мороженого перенесла в Вологду фирма «Айсберри». Всемирно известная компания «Нестле» запустила одну из крупнейших в Европе фабрику по производству детских каш с объемом инвестиций 1,5 млрд руб. Новый энергоблок мощностью 110 МВт и стоимостью свыше 6 млрд руб. ввела в эксплуатацию на Вологодской ТЭЦ компания «ТГК-2». В результате растут обороты потребительского сектора (за последние три года — на 57%), промышленного производства (на 31%), уверенно развивается сфера жилищного строительства (прирост в стоимостном выражении за это время составил 57%). Сегодня в нашей базе более 100 инвестиционных проектов на общую сумму 34 млрд руб. На территории города создан промышленный парк «Вологда — Восток». Активно растет малый бизнес, организуя производство востребованной продукции. Мы всегда приходим на помощь, когда к нам обращаются предприниматели. Оперативно решаются вопросы использования земельных участков, прокладки инженерных сетей к строящимся производственным объектам.

Кроме того, на территории города реализуется уникальный проект туристского кластера «Насон-город», предусматривающий объединение туристических объектов Вологды в единую сеть удобных маршрутов для гостей и мест отдыха для жителей города. На его реализацию мы привлекаем средства и из федерального бюджета. Сегодня Вологде есть что предложить гостям, при этом мы не только вкладываем деньги в благоустройство города, но и занимаемся организацией ярких культурных событий, фестивалей, выставок международного и регионального уровней. Всего их более 200 в год. Наша цель к 2020 году — увеличить туристический поток до 1 млн посетителей в год. Это стимулирует бизнес, а город, в свою очередь, получает новые рабочие места и дополнительные налоги. Для продвижения Вологды мы активно развиваем не только межрегиональные, но и международные связи. Например, осенью 2014 года во французском Страсбурге, нашем городе-побратиме, появилась Place de Vologda (площадь Вологды). Это место пользуется популярностью у местных жителей и туристов, которые назначают здесь встречи, устраивают пикники и прогулки. Не исключено, что у кого-то из них возникнет желание посетить город, чьим именем названа площадь в столице европейского парламентаризма.

В Вологде создана система обратной связи: это ТОСы, Общественный совет при главе города, открытые в каждом микрорайоне центры по работе с населением, приемные главы города, в том числе и в режиме онлайн. Сегодня многие говорят, что строят города для людей. Мы в Вологде идем дальше и строим наш город вместе с людьми! Вологжане уже давно являются соучастниками социальных инициатив, объединенных под общим брендом «Вологда — город добрых дел». Это и проект «Забота», направленный на поддержку наших ветеранов и пенсионеров, и «Цветущий город», призванный сделать Вологду красивой и благоустроенной, и «Город детства», позволяющий организовать полезный досуг детей дошкольного возраста и школьников, и «Шефы» по организации помощи учреждениям образования, и многие-многие другие. Благодаря системной работе сегодня каждый третий житель города реально участвует в социальных проектах.

В июне, в день рождения Вологды, я обратился к вологжанам с вопросом: «Любим ли мы свой город?». Десять тысяч человек, собравшихся на площади, как один ответили: «Да!». А ведь мы еще совсем недавно стали говорить об этом вслух. Но это чрезвычайно важно, ведь именно любовь к городу лежит в основе нашей Стратегии и всех проводимых преобразований.

КАЛИНИНГРАД

СТРАТЕГИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДСКОГО ОКРУГА «ГОРОД КАЛИНИНГРАД» НА ПЕРИОД ДО 2035 ГОДА

Администрация городского округа «Город Калининград» приглашает ознакомиться со Стратегией социально-экономического развития городского округа «Город Калининград» на период до 2035 года. Этот документ утвержден решением городского Совета депутатов Калининграда в октябре 2013 года.

Стратегия развития Калининграда на период до 2035 года подготовлена городской Администрацией в соответствии с требованиями федеральных и региональных нормативных актов, согласована со всеми министерствами и агентствами Правительства Калининградской области, рассмотрена и одобрена на заседании межведомственного Совета по развитию муниципальных образований Калининградской области. На всех этапах разработки Стратегии к обсуждению приоритетов развития города привлекались сообщества профессионалов из самых разных сфер бизнеса и управления.

Инициатором разработки выступил Совет по стратегическому планированию Калининграда (ССП). Данный совещательный орган создан в конце 2006 года (первое заседание Совета состоялось в феврале 2007 года). Сопредседателями ССП являются глава ГО «Город Калининград» и председатель Совета депутатов города Калининграда. Членами ССП являются депутаты городского Совета Калининграда (председатели депутатских комиссий) и представители Администрации города. Основными назначениями данного органа являются выработка согласованных решений, касающихся перспектив развития Калининграда, вовлечение в реализацию перспективных направлений развития города экспертного сообщества, профессиональных сообществ, а также бизнес-сообщества города.

По итогам открытого конкурса, состоявшегося в мае 2007 года, в качестве разработчиков Стратегии был выбран консорциум из 4 институтов:

1. Некоммерческая организация «Фонд «Центр стратегических разработок — Регион» (головной подрядчик, Москва).
2. ГОУ ВПО «Академия народного хозяйства при Правительстве РФ» (Москва).
3. Фонд «Центр стратегических разработок «Северо-Запад» (Санкт-Петербург).
4. АНО «Центр стратегических исследований Приволжского федерального округа» (Нижний Новгород).

Ключевым моментом работы над Стратегией стало состоявшееся в декабре 2008 года двудневное заседание Совета по стратегическому планированию Калининграда. Заседание ССП было посвящено обсуждению ключевых приоритетов развития города и механизмов их реализации.

Ведущими данной дискуссии выступили Глазычев В. Л., профессор Московского архитектурного института, председатель комиссии по региональному развитию Общественной палаты РФ, и Волков А. Е., ректор Московской школы управления «Сколково».

В заседании ССП приняли участие депутаты окружного Совета, представители Администрации города, представители экспертного сообщества и бизнес-ассоциаций, представители институтов-разработчиков Стратегии и эксперты федерального уровня. Всего в заседании участвовали более 120 человек.

В дальнейшем состоялся еще ряд круглых столов с участием экспертных сообществ Калининграда, посвященных анализу социально-экономического положения столицы янтарного края. Предложения от бизнеса и общественности нашего города, рекомендации профильных специалистов, разработки аналитиков легли в основу документа, кото-

рый станет новой «дорожной картой» развития областного центра в долгосрочной перспективе. Так, например, в рамках круглого стола, посвященного вопросам перспективного развития Калининграда с учетом сложившейся пространственной организации города, разработки нового Генерального плана города на период до 2035 года, было принято решение о целесообразности продления срока действия Стратегии на период до 2035 года.

С учетом прошедших мероприятий с участием экспертного и профессиональных сообществ, бизнес-ассоциаций города, можно утверждать, что разработанная Стратегия является согласованным представлением городского сообщества об основных целях и задачах развития города, а также предполагает вовлечение городского сообщества в реализацию основных направлений Стратегии.

Основными ориентирами при разработке Стратегии социально-экономического развития ГО «Город Калининград» на период до 2035 года были:

- Концепция долгосрочного социально-экономического развития России до 2020 года;
- Стратегия социально-экономического развития Калининградской области на средне- и долгосрочную перспективы;
- методические рекомендации по разработке стратегии и программы социально-экономического развития муниципального образования Калининградской области;
- анализ социально-экономического положения ГО «Город Калининград».

Также были проведены аналитические исследования инвестиционной привлекательности города.

Калининград сегодня — город с динамично развивающейся экономикой, один из лидеров среди региональных центров Российской Федерации по уровню развития малого предпринимательства. По соотношению общего числа жителей и количества занятых в экономике Калининград приближается к таким экономическим центрам общенационального масштаба, как Москва и Санкт-Петербург. Почти 40% произведенного продукта — результат работы средних предприятий, что во многом иллюстрирует эффект от экономической политики властей, ориентированной на поддержку предпринимателей среднего класса.

У нас успешно работают предприятия, выбравшие различные модели хозяйствования: и те, которые пользуются льготами Особой экономической зоны, и те, которые обходятся без них. Резидентами ОЭЗ в Калининграде с иностранным капиталом являются более 40 компаний, общий объем инвестиций которых — свыше 33,2 млрд руб., то есть более 40% от объема капитальных вложений всех резидентов ОЭЗ.

В Стратегии развития Калининграда сформулировано четыре возможных сценария развития города:

- пессимистический, характеризующийся спадом темпов роста экономики, снижением объемов инвестиций, снижением общей конкурентоспособности города;
- промышленный (инерционный), в рамках которого упор в экономическом развитии города предлагается сделать на развитие и поддержку промышленных производств, в первую очередь создающих продукцию с высокой добавленной стоимостью;
- коммуникационный (рисковый), основой которого выступает идея превратить Калининград в международный ярмарочно-выставочный, экспозиционный центр Балтийского макрорегиона, центр культурной и бизнес-коммуникации между Россией и Европой;
- смешанный — наиболее реалистичный и эффективный, сочетающий в себе элементы промышленного и коммуникационного сценариев.

В рамках реализации приоритетного (смешанного) сценария миссия Калининграда сформулирована следующим образом: «Калининград — город для комфортной жизни и работы, площадка коммуникации и взаимодействия России и стран Европы в сфере бизнеса, инновационной экономики, образования и культуры».

Для реализации этой миссии Стратегией предложены приоритетные направления развития Калининграда, которые представляют собой фундамент коренной модернизации жизни областного центра:

1. Продвижение Калининграда как площадки культурной, образовательной и бизнес-коммуникации между европейскими странами и Россией, что предполагает поддержку экспозиционной деятельности и развитие инфраструктуры гостеприимства (гостиничного, ресторанного бизнеса и т. д.), а также организацию культурных мероприятий международного масштаба.
2. Поддержка развития высокотехнологичных и экологически чистых производств инновационного характера, что соответствует одному из важнейших приоритетов стратегии развития России до 2020 года.
3. Развитие города как логистического узла, обслуживающего в том числе туристические пассажиропотоки, осуществляющего дистрибуцию передвижения туристов в рамках агломерации «Калининград — Гурьевск — города побережья».

В соответствии с этими приоритетами были выделены основные цели городского развития на первом (с 2013 по 2019 год) и втором (с 2020 по 2035 год) этапах реализации Стратегии. При этом важно отметить, что Стратегия не содержит перечисления основных полномочий органов местного самоуправления в рамках Федерального закона № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской

Федерации», так как их выполнение априори закреплено за руководством города. Стратегия указывает будущие горизонты, которых городское сообщество должно достичь.

Итак, стратегическими целями на первом этапе (2013 — 2019 гг.) будут:

- развитие человеческого капитала, обеспечение экономики города трудовыми, кадровыми и интеллектуальными ресурсами;
- создание условий для развития туризма, организации экспозиционной деятельности, проведения форумов и международных конференций;
- развитие социально-культурной сферы и спорта;
- развитие инженерных инфраструктур и формирование комфортной городской среды;
- развитие дорожно-транспортной инфраструктуры;
- создание среды, благоприятной для ведения бизнеса;
- создание условий для развития инновационной экономики;
- повышение эффективности управления и качества стратегического планирования.

На втором этапе (2020 — 2035 гг.) основной акцент будет сделан на развитии города как коммуникационной площадки между Россией и Европой. Стратегическими целями на втором этапе будут:

- развитие коммуникационной деятельности (форумы, конференции);
- развитие экспозиционной деятельности.

Обращаем ваше внимание на то, что Стратегия социально-экономического развития городского округа «Город Калининград» на период до 2035 года содержит раздел «Концепция пространственного развития», направленный на интеграцию положений Стратегии и Генерального плана города. В данном разделе содержатся основные принципы и направления градостроительной политики.

В Стратегии отмечено, что смена экономико-производственной специализации города в рамках России и Балтийского макрорегиона, изменение структуры региональной экономики, изменения в структуре общества и образе жизни горожан (дифференциация по уровню доходов, новые стандарты потребления, резкий рост уровня автомобилизации и т. д.) привели:

- к трудностям сложившейся пространственной организации города. Главными элементами пространственной организации стали административные и промышленные зоны, в результате чего стали преобладать новые центры, связанные в первую очередь с новыми секторами экономики и стандартами потребления;
- к усилению пространственной группировки между Калининградом, Гурьевским муниципальным районом и городами побережья (Зеленоградск, Пионерский, Светлогорск, Балтийск, Светлый), в рамках которой происходит объединение многообразных связей, а также территориальное распределение отдельных производственных, социальных и культурных функций;
- к необходимости реализации новых проектов по развитию города.

Это связано с тем, что развитие городов обладает гораздо большей инерционностью в сравнении с динамикой рыночных и социальных процессов. Приведение городской среды и системы расселения в соответствие с экономическими и социальными изменениями требует избирательной поддержки определенных частных проектов.

С учетом этого новая концепция пространственного развития Калининграда должна основываться на следующих принципах:

- формирование максимально комфортной для временного пребывания и постоянного проживания городской среды;
- максимальная капитализация земельных ресурсов города (что существенно влияет на налоговые доходы бюджета), а также максимально эффективное использование неиспользуемых или неэффективно используемых в данный момент земель;
- переход от традиционного градостроительного зонирования микрорайонов к совмещенным многофункциональным зонам (общественно-жилым зонам, общественно-деловым зонам городского центра, производственно-деловым и торговым зонам) — совмещение деловой и жилой недвижимости с публичными пространствами (микрозонирование на уровне отдельных девелоперских проектов);
- территориальное планирование должно учитывать развитие Калининградской агломерации (Калининград — Гурьевский муниципальный район — муниципалитеты побережья). Развитию агломерационных связей будут способствовать развитие портовой инфраструктуры в Калининградском заливе, развитие туризма в городах побережья, возможное размещение игорной зоны, а также развитие дорожной сети региона в соответствии с планами Правительства Калининградской области. С учетом этого можно предположить, что основными направлениями территориального развития Калининграда станут северное и северо-западное, в меньшей степени — западное и северо-восточное направления.

Особое внимание в Стратегии уделено подготовке города к проведению финального этапа Чемпионата мира по футболу в 2018 году, которая включает в себя строительство стадиона и иных спортивных комплексов и сооружений, мостовых переходов с транспортными развязками с последующим выходом на окружную дорогу.

Таким образом, вниманию потенциальных инвесторов представляются следующие проекты:

- создание объектов инженерно-технической, транспортной, энергетической, туристской, спортивной инфраструктуры в рамках подготовки к проведению Чемпионата мира по футболу 2018 года;
- восстановление части старого города и Королевского замка в историческом центре Калининграда.

Также ключевыми проектами, реализация которых планируется в Калининграде в рамках Стратегии социально-экономического развития города, являются:

1. **Речной (морской) фасад города. Проект развития** яхтенной гавани.
2. **Строительство одного или нескольких экспо**зиционно-выставочных комплексов, конгресс-центров.
3. **Реализация проектов комплексного редевелопмента** промышленных зон в центре города под строительство общественно-жилых зон (с целью формирования новых подцентров).
4. **Строительство индустриальных и логистиче**ских парков в пригородной зоне.
5. **Развитие системы портов «Калининград — Бал**тийск», соответствующей по масштабу транспортному рынку Балтики.

Одним из центральных вопросов разработанной Стратегии социально-экономического развития ГО «Город Калининград» стал вопрос о формировании постоянно действующей системы стратегического планирования, то есть системы, позволяющей контролировать ход реализации Стратегии, корректировать направления развития города в соответствии с изменяющейся ситуацией.

Целостная система документов стратегического планирования включает в себя:

- стратегический уровень (документы, фиксирующие основные приоритеты развития города: Стратегия и Программа социально-экономического развития городского округа, а также согласованные со Стратегией документы территориального планирования: Генеральный план городского округа и Правила землепользования и застройки);
- программный уровень (предполагает разработку и реализацию муниципальных и ведомственных целевых программ, нацеленных на достижение поставленных в Стратегии и Программе социально-экономического развития города целей и задач);
- систему мониторинга реализации Стратегии и прогнозные документы (система целевых показателей Стратегии, Программы социально-экономического развития, целевые показатели муниципальных программ, прогноз социально-экономического развития городского округа на очередной финансовый год и плановый период).

В рамках программно-целевого метода использования бюджетных средств реализация Стратегии должна обеспечиваться в первую очередь через разработку и реализацию структурными подразделениями Администрации города Калининграда муниципальных и ведомственных целевых программ. На сегодняшний день цели субъектов бюджетного планирования, отраженные в муниципальных и ведомственных целевых программах, согласованы со Стратегией города Калининграда. Стратегия является документом, отражающим основные направления долгосрочного развития Калининграда.

С целью дальнейшей эффективной реализации Стратегии и в соответствии с Федеральным законом от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» в настоящее время нами ведется разработка Порядка проведения мониторинга Стратегии социально-экономического развития городского округа «Город Калининград» на период до 2035 года. Корректировку Стратегии планируется осуществлять ежегодно в виде уточнения прогноза социально-экономического развития Калининграда, а также корректировки муниципальных и ведомственных целевых программ.

В целях достижения запланированных Стратегией целей и задач внесены соответствующие изменения в документы долгосрочного и среднесрочного планирования, а именно:

- в Порядок разработки, реализации и оценки эффективности муниципальных программ;
- в Положение о разработке, утверждении и реализации ведомственных целевых программ.

С учетом внесенных изменений определен перечень из 15 муниципальных программ, в состав которых входят одна подпрограмма и 10 ведомственных целевых программ. В настоящее время завершен процесс разработки и утверждения программ, они станут основными инструментами реализации Стратегии на 2015 год и плановый период 2016 — 2017 гг.

В заключение необходимо отметить, что ценность Стратегии заключается в том, что в ней собрано согласованное представление городского сообщества об основных целях и задачах развития Калининграда как самого западного города великой России, европейского города, комфортного для проживания, удобного для работы, интересного для туристов и обладающего всеми возможностями для организации полноценного отдыха.

Более подробно ознакомиться с утвержденной Стратегией Калининграда можно на официальном сайте Администрации городского округа «Город Калининград» (www.klgd.ru) в разделе «Экономика», подраздел «Стратегия до 2035 года».

Искренне надеемся, что в рамках более детального знакомства со Стратегией развития Калининград станет и для вас городом больших возможностей и смелых инициатив.

НОВОШАХТИНСК

СТРАТЕГИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДА НОВОШАХТИНСКА НА ПЕРИОД ДО 2020 ГОДА

Стратегия социально экономического развития города Новошахтинска на период до 2020 года утверждена решением Новошахтинской городской Думы 29 ноября 2010 года № 217 и обеспечивает преемственность с предыдущим стратегическим планом, который был реализован в период с 2001 по 2010 год.

Стратегия разработана по принципу общественного партнерства при активном участии населения и стратегических консультантов: Международного центра социально-экономических исследований «Леонтьевский центр» (Санкт-Петербург) и Ассоциации специалистов по экономическому развитию территорий «АССЭТ» (Санкт-Петербург). Организационная структура представлена Советом по стратегическому планированию города Новошахтинска под председательством мэра города и рабочими группами, состоящими из представителей научного сообщества, стейкхолдеров и предпринимателей.

Идеологией Стратегии является соблюдение принципа консолидации интересов и согласованности действий между основными участниками процесса социально-экономического развития.

Сценарий социально-экономического развития Новошахтинска разработан с учетом взаимосвязанности с инновационным сценарием долгосрочного развития Ростовской области и с особенностями развития города в рамках Западного внутриобластного экономического района и еврорегиона «Донбасс».

Главная стратегическая цель направлена на улучшение качества жизни населения города путем модернизации экономики, формирования целостной городской среды и развития социальной сферы и предполагает достижение трех приоритетов развития города, на основании которых сформирована система целей и задач второго уровня:

- создания благополучного общества и развитой социальной сферы;
- модернизации экономики и привлечение инвестиций;
- формирования целостной городской среды и надежной инфраструктуры.

Приоритеты развития социальной сферы предполагают создание условий для талантливой молодежи, укрепления здоровья и общественной безопасности путем модернизации медицинских учреждений, развития системы дополнительного образования, строительства новых учреждений дошкольного образования, спортивной школы, современных детских площадок, воспитания патриотизма и духовности.

В экономической сфере основой для развития станут предприятия, работающие в таких отраслях, как обрабатывающие производства, строительная индустрия, логистика, оптовая и розничная торговля в области продовольственного и непродовольственного ритейла, участвующие в процессах внешнеэкономической деятельности, особенно с регионами Украины.

Для обеспечения комфортного проживания решающее значение имеет создание целостной городской среды, прежде всего формирование градопланировочными средствами живого общегородского центра, места досуга горожан. Кроме того, необходимы развитие традиционных и инновационных систем коммунальной инфраструктуры, развитие улично-дорожной сети города с наружным освещением и модернизация городской системы водоснабжения и водоотведения.

Важнейшие предпосылки развития заключаются в повышении качества управления городом на основе активного сотрудничества и постоянных коммуникаций между властями, обществом и бизнесом. Для этого будет обеспечиваться внедрение актуальных информационных технологий в жизнедеятельность города, и будет сформирована система продвижения инициатив и проектов, направленных на его развитие.

Планируя роль и функции города на перспективу, новошахтинцы определили его миссию следующим образом: «Новошахтинск — инновационный, промышленный и транспортно-логистический центр; город, в котором учатся, трудятся, отдыхают и встречают гостей».

Миссия определяет сущность бренда «Новошахтинск», акцентирует внимание на общечеловеческих ценностях и задает приоритетные (якорные) направления специализации города.

Новошахтинск —

- город современной промышленности;
- город транспортной логистики;
- приграничный город, расположенный в центре еврорегиона «Донбасс»;
- город комфортного проживания.

Профиль экономики Новошахтинска в конце первого десятилетия XXI века главным образом определен видами деятельности, связанными с производством строительных материалов, металлоизделий, мебели, трикотажа, пищевых продуктов, газа, электроэнергии и воды, то есть традиционными сферами производственной деятельности. Предприятия этих сфер деятельности вносят решающий вклад в обеспечение занятости населения, формирование доходной части бюджета города, создание добавленной стоимости, привлечение инвестиций. Однако в условиях перехода к постиндустриальному обществу, приобретения статуса приграничного

города нельзя рассчитывать на успешное развитие города в долгосрочной перспективе на базе только этих традиционных производств.

Промышленный потенциал города в рамках территориального планирования в соответствии с Генеральным планом городского округа муниципального образования «Город Новошахтинск» сосредоточен в производственно-коммунальных зонах (далее — ПКЗ), расположенных в пределах бывших угольных предприятий и инфраструктуры по их обслуживанию:

- ПКЗ «Западная-Капитальная» (специализация — обрабатывающие производства, логистика);
- ПКЗ «Михайло-Леонтьевская» (специализация — обрабатывающие производства);
- ПКЗ «Центральная» (специализация — пищевая и легкая промышленность, продовольственный и непродовольственный ритейл);
- ПКЗ «Несветаевская» (специализация — химическая промышленность, промышленность строительных материалов, логистика);
- ПКЗ «Горьковская» (специализация — обрабатывающие производства);
- ПКЗ «Северо-Западная» (специализация — химическая промышленность и промышленность строительных материалов).

Таким образом, залогом ускоренного и успешного развития экономики Новошахтинска станут появление принципиально новых направлений хозяйственной деятельности, создание современных предприятий, выпускающих высокотехнологичную продукцию, и активизация инновационных процессов.

Перспективные отрасли экономики Новошахтинска на долгосрочный период:

- промышленность стройматериалов;
- легкая промышленность;
- производство готовых металлических изделий;
- химическое производство;
- транспортная логистика;
- торговля.

Важным резервом экономического роста является предпринимательская инициатива, включая активность малого бизнеса, наиболее гибкого в плане использования различных новаций и реакции на изменения ситуации на рынке.

Развитию приоритетного (якорного) направления специализации города «Новошахтинск — город комфортного проживания» будут способствовать строительство спортивной школы с плавательным бассейном, новых детских садов и площадок в микрорайонах города, реконструкция

Рис. **СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ НОВОШАХТИНСКА**

центрального стадиона с обустройством футбольного поля с искусственным покрытием и капитальный ремонт культурно-досуговых учреждений, развитие системы дополнительного образования, внедрение историко-патриотических и духовных ценностей в сознание жителей города и повышение качества и доступности предоставления государственных и муниципальных услуг на базе многофункционального центра, действующего по принципу «одного окна», а также создание современной и надежной инфраструктуры. В рамках реализации инвестиционных проектов планируются:

- создание энергетического комплекса за счет преимущественного использования местных возобновляемых источников энергии;
- модернизация и строительство ГРС;
- газификация микрорайонов Юбилейный, Кирова, Соколово-Кундрюченский и строительство нового жилья;
- благоустройство парков в районе Храма Донской иконы Божией матери и т. д.

Стратегическое планирование социально-экономического развития города представляет собой двухуровневую систему, направленную на создание механизмов управления долгосрочным развитием города.

Механизм реализации Стратегии предусматривает соблюдение федеральных, региональных и отраслевых приоритетов.

Основным инструментом реализации Стратегии являются среднесрочные программы комплексного социально-экономического развития города Новошахтинска на 2012—2014 годы, на 2015—2017 годы и на 2018—2020 годы, представляющие собой комплекс программных мероприятий межотраслевого характера, проектов, включенных в муниципальные программы, прочих действий, направленных на достижение определенной цели или комплекса целей социально-экономического развития города, решение актуальных социально-экономических проблем системного характера.

Программы как инструмент управления реализацией Стратегии конкретизируют стратегические направления и позволяют обеспечить достижение следующих макроэкономических показателей (см. табл.).

Кроме того, Стратегия — это составная часть общегородской системы долгосрочного планирования, в состав которой также входят Генеральный план городского округа муниципального образования «Город Новошахтинск» на 2006—2026 гг. и Правила землепользования и застройки муниципального образования «Город Новошахтинск»,

Таблица. **Целевые показатели Стратегии Новошахтинска**

Показатели	2009–2015 гг.	2015–2020 гг.	2009–2020 гг.
Оборот организаций по полному кругу, %	167,9	186,3	312,8
Инвестиции в основной капитал по полному кругу предприятий за счет всех источников финансирования, %	177,2	142,2	252,05
Среднедушевой доход населения, %	150,7	133,8	201,7

ЧАСТЬ 2.
ЧЕМ ХОРОШИ ХОРОШИЕ МУНИЦИПАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Б. М. Гринчель
(доктор экономических наук, главный научный сотрудник Института проблем региональной экономики РАН)

КАК УВЯЗАТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЛАНЫ С ОЦЕНКАМИ КОНКУРЕНТНОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ГОРОДОВ

Конкурс стратегий дал повод в очередной раз задуматься о достоинствах и недостатках стратегических планов, о путях научного развития методики их составления, реализации, мониторинга и оценки эффективности. Как эксперт в финале Конкурса лучших стратегических планов на первое место я однозначно поставил город Череповец. Особенно мне понравилась амбициозность Стратегии. Это Стратегия «с душой и сердцем», она в какой-то мере олицетворяет модель России, какой страна должна быть без нефтегазовой составляющей экономики. Череповец — это город, который реализует свои возможности и смотрит на стратегическую перспективу очень позитивно. В Стратегии один сценарий, но это не снижает ее ценности; город уверен в своем будущем, базирующемся на социальной экономике. Город уверенно идет вперед, и в этом позитивность Стратегии Череповца. Необходимо назвать еще ряд понравившихся моментов в Стратегии этого города: модель города-корпорации, участие жителей в работе и т. д.

Считаю необходимым высоко оценить Стратегию города Орска, которая основывается на евразийской модели развития. Всего в финал Конкурса вышли три приграничных города: Калининград, Новошахтинск и Орск. Орск наиболее уверенно использовал фактор приграничности своего положения с Казахстаном. Этот момент дополнительно повлиял на результат голосования. Положительные оценки стратегиям давались экспертами за что-то выдающееся, чего не было в планах других городов. Стратегии всех городов-претендентов достаточно хорошо разработаны, отвечали критериям, сформированным модератором для членов жюри. Среди этих критериев были логичность документа, качество анализа, социально-экономическая ситуация, наличие и качество сценариев социально-экономического развития, проработанность механизмов реализации и др. Большинство этих критериев сформулировано достаточно давно, еще во времена конкурса «Стратегия развития малых городов», проведенного Институтом «Открытое общество» (Фонд Сороса) в рамках программы «Малые города России в 2000 году».

В 2001 году проходил конкурс муниципальных стратегий Ленинградской области при поддержке программы Tacis Bistro[1]. Там также при подведении итогов конкурса применялись критерии оценки качества технологии разработки плана, например:

- уровень работы администрации, координационного совета;
- степень вовлеченности деловых кругов, общественности;
- степень проработанности механизма реализации;
- полнота и качество оформления представленных материалов.

С тех пор проходили и другие многочисленные конкурсы, и проводился анализ с целью оценки стратегических планов городов[2]. В этих конкурсах и аналитических статьях оценки производились не по ожидаемому главному результату стратегии развития, а по качеству технологических операций в процессе подготовки стратегии развития муниципального образования. И здесь виноваты не разработчики стратегии или организаторы конкурсов. Причина в том, что почти за 20 лет со времени первого Стратегического плана Санкт-Петербурга наука не смогла предложить прорывной идеи, как обобщенно оценить эффект, результат предлагаемой долгосрочной стратегии развития того или иного территориального образования. Если сравнивать с военными стратегическими операциями, в нашем случае положительные оценки муниципальных стратегий производятся «за хорошую подготовку наступления войск, обеспечение боеприпасами, обучение солдат и командного состава, выбор направлений и целей продвижения

[1] Стратегическое планирование в муниципалитетах Ленинградской области: Матер. проекта Tacis Bistro. — СПб.: KN, 2001. — С. 8.

[2] *Жирнель Е. В., Толстогузов О. В.* Опыт стратегического планирования в муниципальных образованиях Республики Карелия; *Жихаревич Б. С.* Загадка жизнестойкости муниципальных систем стратегического планирования; *Ветров Г. Ю., Ладыгин В. В.* Общественное участие в процессе стратегического планирования // Муниципальные стратегии: десять лет спустя / Под ред. Б. С. Жихаревича. — СПб: Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр», 2011. — 136 с.

дивизий, но не за осуществление прорыва, окружение противника, форсирование водных преград, занятие более выгодных стратегически перспективных позиций и т. д.» То есть наши стратегии развития городов более сравнимы с планами наступления по всему фронту, без достижения конкретных высот в экономике и жизни.

Отсутствие способов обобщенной оценки эффективности стратегических планов развития снижает их целенаправленность и не позволяет адекватно оценить результаты их реализации. Оценки выполнения стратегических планов производятся по многим социально-экономическим параметрам, которые с развитием страны и общества, как правило, улучшаются. 30—50 лет назад мы оценивали рост благосостояния по количеству потребления или наличия в семьях хлеба, крупы, радиоприемников, телевизоров, метров ситцевых и шерстяных тканей на человека или семью и т. д. Качество отдыха в санаториях оценивалось по прибавке веса отдыхающего за период пребывания. Сейчас другие критерии и цели не только по качеству жизни, но и по ее стабильности, устойчивости, созданию условий для здорового образа жизни и самореализации жителей. На наш взгляд, качество стратегий развития муниципальных образований можно существенно повысить, если встроить в них оценки конкурентной привлекательности городов и регионов. Конкуренция территориальных образований происходит из-за ограниченности ресурсов развития, в первую очередь необходимых по количеству и квалификации трудовых ресурсов, наличия людей, способных к предпринимательству, притока инвестиций во все сферы производства и городского хозяйства. Конкурентная привлекательность города или региона обеспечивает ему дополнительные ресурсы развития, без которых любая стратегия становится невыполнимой. Поэтому разработку стратегического плана следует, на наш взгляд, теснее привязать к конкурентоспособности муниципального образования.

Понятие территориальной конкуренции базируется на теории конкуренции предприятий, понимаемой как соревнование между предприятиями, которые поставляют товары на один и тот же рынок. В этих терминах конкуренцию территорий в целом можно определить как соревнование между регионами и городами в их стремлении «завоевать» различные целевые группы потребителей местных ресурсов и условий жизнедеятельности. При этом разноплановые интересы целевых групп в сочетании с особенностями потенциалов конкретных городов обусловливают многогранность и особую сложность определения и оценки конкурентных возможностей и путей их приращения.

Процесс усиления конкуренции между городами всех уровней определяется в первую очередь глобализацией экономического развития, которая имеет далеко идущие последствия не только для мировой экономики. Многими исследователями отмечается, что политическая, экономическая и социальная системы, гражданские права и законы наряду с национальными культурами серьезно подвержены процессам глобализации и обостряющейся конкуренции[3]. В то же время на возрастание состязательности городов влияет не только процесс глобализации, но и многие другие процессы, характерные для современного мира: научно-технический прогресс, информатизация, возрастание экологических стандартов жизни, усиление мобильности людей и капитала[4]. Конкуренция во всех областях деятельности является фактором активизации и мобилизации дополнительных внутренних сил, ресурсов, воли, интеллекта для достижения определенных целей. В свете изложенного на современном этапе стратегического планирования развития городов и регионов необходимо концептуально перестроить технологию ряда этапов составления стратегических планов, в частности этапов анализа развития, целеполагания, инициирования и детализации программ и проектов, мониторинга выполнения стратегических планов.

Для имплантации в технологию разработки стратегических планов оценок конкурентной привлекательности ниже предлагается примерная «дорожная карта» возможных этапов такой работы (см. табл. 1). В качестве первого шага в этой «дорожной карте» обозначена работа по адаптации той или иной методики оценки конкурентных свойств города или региона. Методик оценки конкурентных преимуществ городов и регионов существует достаточно много, оценки по ним часто несопоставимы, так как используются разные наборы факторов конкурентоспособности, под каждый фактор подбираются от двух-трех до нескольких десятков показателей, включая результаты экспертных оценок, достаточно вольно назначаются весовые коэффициенты при показателях, и все

[3] Экономические стратегии активных городов. — СПб.: Наука, 2002. — С. 31.

[4] Путь в XXI век: Стратегические проблемы и перспективы российской экономики / Рук. авт. коллектива Д. С. Львов. — М., 1999. — 793 с.; *Сорос Дж.* Открытое общество: Реформируя глобальный капитализм / Пер. с англ. — М., 2001. — 458 с.; *Яковлев В. А.* Концепция, методы и модели повышения эффективности управления мегаполисом (агломерацией) в современных условиях. — М., 1999. — 153 с.

[5] Регионы роста. Регионы России — сообщество с единой судьбой // Экономические стратегии. — 2012, № 6—7 (104—105). — С. 133—136; Регионы Северо-Кавказского федерального округа: сравнительный анализ конкурентоспособности и стратегий развития / Под науч. ред. д.э.н. проф. Б. С. Жихаревича и к.э.н. А. Б. Крыловского. — Сер. Науч. докл.: независимый экономический анализ, № 215. — М.: Московский общественный научный фонд, 2010. — 184 с.; Рейтинг качества жизни в регионах РФ. — www.riarating.ru; *Гринчель, Б. М.* Методы оценки конкурентной привлекательности регионов: монография // Б. М. Гринчель, Е. А. Назарова. — СПб.: ГУАП, 2014. — 244 с.

это сводится воедино[5]. Не следует удивляться, что результаты получаются несопоставимыми и весьма неожиданными. Математически можно доказать, что, варьируя набор показателей конкурентной привлекательности и весовые коэффициенты при них, почти всегда конкретный город можно оценить в качестве лидера и самого конкурентно привлекательного с той или иной критериальной и методической позиции. Часто можно встретить в СМИ утверждения, что какой-то до этого не выделявшийся особыми успехами город был оценен как самый лучший по качеству жизни или по экологическому благополучию, или как самый инновационный и т. д.

При выполнении расчетов по недостаточно проверенным методикам все математические выкладки могут быть безупречны, но примененные показатели, субъективные экспертные оценки или способы сложения частных оценок и экспертиз могут иметь серьезные изъяны и не выдерживать серьезной критики. Поэтому этап квалифицированного выбора методики для ее использования при разработке плана является важнейшим в начале работ, так как ошибка здесь приведет к тому же результату, как и при продвижении к цели человека, ориентирующегося по неисправному компасу. Может оказаться, что через 10—15 лет город придет не туда, куда хотелось бы. Кроме того, на первом шаге, приняв за основу ту или иную методику, следует адаптировать ее систему показателей к реальной действительности данного типа территориального образования в данный момент времени и с учетом стратегического горизонта. Особенно это касается продвинутых зарубежных методик конкурентной привлекательности, в которых критерии развития и многие показатели не всегда подходят к реальному уровню развития, системе ценностей, имеющимся ресурсам российских городов. На этом же этапе выбираются города или регионы, с которыми в принципе можно сравнивать конкурентные свойства города, где разрабатывается стратегия. То есть, планируя направления стратегического развития, следует «смотреть по сторонам», сравнивать и учиться на успехах или ошибках других. Оценить и выбрать правильный темп развития невозможно без сопоставлений с другими городами, которые мы считаем попутчиками или соперниками за привлечение ограниченных ресурсов.

Таблица 1. **«Дорожная карта» разработки стратегического плана, ориентированного на повышение конкурентной привлекательности города или региона**

Этапы работ	Примерное содержание работ
1. **Выбор и адаптация методики оценки** конкурентной привлекательности территориальных образований к целям и задачам разработки стратегического плана.	◆ выбор методики; ◆ отбор городов или регионов для сопоставления конкурентной привлекательности; ◆ обсуждение актуальности показателей и факторов оценки конкурентной привлекательности в настоящее время и на перспективу.
2. **Сопоставление конкурентных** позиций города или региона с позициями потенциальных конкурентов.	◆ определение места города среди других городов по конкурентной привлекательности; ◆ анализ слабых и сильных конкурентных позиций города.
3. **Выбор приоритетов в повышении** конкурентной привлекательности города или региона на перспективу с учетом миссии города и видения его будущего.	◆ общественное и экспертное обсуждение и оценка возможных приоритетов. Выработка консенсуса с учетом ресурсов и ожидаемого эффекта; ◆ количественная формализация задачи повышения конкурентной привлекательности с привязкой к конкретным показателям.
4. **Разработка дерева целей** стратегического плана в контексте выбранных приоритетов повышения конкурентной привлекательности.	◆ имплантация задач повышения рейтингов города по отдельным факторам и показателям конкурентной привлекательности в целевой блок.
5. **Разработка программ и мероприятий** с оценкой их влияния на сохранение или укрепление конкурентоспособности.	◆ оценка результативности и эффективности программ с позиций повышения рейтингов города по отдельным показателям.
6. **Мониторинг конкурентной привлекательности** и рейтингов города в ходе выполнения стратегического плана.	◆ сопоставление с деревом целей; ◆ комплексная оценка выполнения стратегического плана по рейтингам города.
7. **Периодическая** (раз в 5—6 лет) корректировка методики оценки и показателей конкурентной привлекательности для их актуализации.	◆ оценка рейтингов по обновленной методике; ◆ корректировка элементов стратегического плана.

Второй шаг в «дорожной карте» — это традиционный анализ ситуации. Только помимо SWOT-анализа, полезности которого мы не отрицаем, следует оценить конкурентные рейтинги города среди отобранных для сравнения городов. Эта информация открывает перспективы для правильного выбора главной цели развития, формулировки задач и целевых значений отдельных показателей. При этом надо учитывать, что другие города почти по всем показателям также движутся вперед с определенными годовыми темпами. Для того чтобы догнать или обогнать других в уровне конкурентной привлекательности, городу необходимо предусмотреть в стратегии более высокий темп движения по тому или иному направлению, включая главное стратегическое направление. При этом, чтобы не сдать позиции по направлениям, которые не были признаны стратегически приоритетными, надо предусмотреть развитие и по ним со скоростью не менее среднего тренда по группе городов.

Следующим шагом в «дорожной карте» указано сопоставление конкурентных позиций города или региона с позициями потенциальных конкурентов. Поясним это на материалах табл. 2. Мы взяли группу из 37 городов — областных и республиканских центров, в которых проживали более 35% жителей региона[6]. Для расчета показателей и рейтингов этих городов по факторам конкурентной привлекательности мы использовали статистические данные регионов, условно считая, что при высокой доле жителей административного центра (более 35%) конкурентные свойства данного города близки к конкурентным свойствам региона. Рейтинги в табл. 2 указаны по отношению к группе из 37 городов и по отношению ко всем регионам России (в 2012 г. — 80, без автономных округов Тюменской и Архангельской областей), что позволяет увидеть не только конкурентную привлекательность города (региона) среди сформированного множества наиболее вероятных потенциальных конкурентов, но и его место во всей совокупности регионов России.

Как видно из табл. 2, Нижний Новгород и Нижегородская область получили наиболее высокий конкурентный рейтинг в данной группе городов и регионов. Наиболее продвинут Нижний Новгород по инновационной привлекательности — 1 место в группе и 2 место в России. Значительно ниже оценивается конкурентная привлекательность Нижнего Новгорода по экономическому фактору (5 место в группе и 19 место в России), качеству жизни (соответственно 13 и 27 места), по человеческому потенциалу (соответственно 16 и 34 места). Подробная информация табл. 2 дает достаточно богатый аналитический материал для выбора главных целей стратегического развития каждого города группы. Такой результат анализа конкурентной привлекательности городов на этапе начала разработки стратегического плана открывает новый горизонт для дискуссии о целях стратегического развития.

В табл. 3 представлены результаты расчетов сравнительной конкурентной привлекательности по выборке из 37 городов (регионов) по интегральным оценкам конкурентной привлекательности (как и в табл. 2) по одному из важнейших факторов конкурентоспособности — качеству жизни. Из табл. 3 видно, что лидирующий по интегральной оценке всех факторов Нижний Новгород по многим показателям качества жизни проигрывает Новосибирску, Курску, Липецку, Владикавказу, Калининграду. В случае выбора Нижним Новгородом в качестве главной цели стратегии развития повышение качества жизни по этим данным нетрудно выбрать показатели, по которым продвижение вперед улучшит рейтинги качества жизни города среди других городов. Так, слабыми местами являются: в Нижнем Новгороде — преступность, в Саранске — доходы населения и благоустройство жилья, в северных и восточных городах Петропавловске-Камчатском, Красноярске, Хабаровске, Улан-Удэ — высокая доля населения с доходами ниже прожиточного минимума[7]. То есть детализированная информация об оценках конкурентной привлекательности позволяет в стратегии развития «стрелять не по площадям», а по конкретным целям и, таким образом, иметь бóльшую эффективность плана.

Следующим этапом в «дорожной карте» предусмотрен мониторинг выполнения стратегического плана. Этот мониторинг необходимо выполнять по той же методике расчета, что была применена на втором шаге для оценки конкурентной привлекательности. Мониторинг должен ответить на вопрос, удалось ли городу улучшить свои конкурентные позиции. Новым при таком мониторинге является то, что мы не только оцениваем свои достижения, но и сравниваем эти достижения с тем, что произошло за эти же годы в городах-конкурентах. Конкурентная привлекательность города по какому-либо фактору или показателю повысится только в том случае, если стратегические успехи города за тот же период будут выше, чем у других, или выше среднего темпа развития данной сферы.

Для проверки возможности и устойчивости таких сопоставлений мы выполнили расчет конкурентной привлекательности ряда городов из рассматриваемого выше множества по фактору качества жизни за 2005 и 2011 гг. и сравнили изменение конкурентной привлекательности в 2011 г.

[6] Москву и Санкт-Петербург как особые города мы не включили в этот список.

[7] Это особенность таких городов, где на бюджетных рабочих местах заработная плата в разы ниже, чем на ресурсодобывающих предприятиях.

Таблица 2. **Конкурентные рейтинги по группе городов и регионов, 2012 г.**

Административный центр региона	Регион	Ранги конкурентной привлекательности городов и регионов среди группы городов и по всем регионам России									
		По интегральной оценке четырех факторов		По интегральной оценке четырех факторов							
				по экономическому фактору		по инновациям		по качеству жизни		по человеческому потенциалу	
		Среди 37 городов	Среди 80 регионов	Среди 37 городов	Среди 80 регионов	Среди 37 городов	Среди 80 регионов	Среди 37 городов	Среди 80 регионов	Среди 37 городов	Среди 80 регионов
Нижний Новгород	Нижегородская область	1	6	5	19	1	2	14	27	16	34
Новосибирск	Новосибирская область	2	7	4	16	8	12	4	13	4	16
Томск	Томская область	3	8	14	31	5	9	20	39	3	7
Воронеж	Воронежская область	4	10	3	15	10	18	3	11	15	32
Ярославль	Ярославская область	5	12	9	26	2	5	13	25	20	43
Самара	Самарская область	6	13	7	24	4	8	9	19	25	55
Чебоксары	Чувашская Республика	7	14	22	46	6	10	6	16	6	19
Магадан	Магаданская область	8	15	8	25	12	20	10	21	9	24
Липецк	Липецкая область	9	17	6	20	13	24	8	18	14	31
Саранск	Республика Мордовия	10	18	10	27	11	19	16	30	11	28
Пенза	Пензенская область	11	20	15	33	3	7	15	29	31	66
Курск	Курская область	12	21	18	41	16	27	2	10	7	22
Ульяновск	Ульяновская область	13	27	19	42	7	11	27	48	26	58
Пермь	Пермский край	14	28	16	35	9	16	28	49	28	61
Южно-Сахалинск	Сахалинская область	15	29	1	4	31	59	18	36	36	77
Рязань	Рязанская область	16	30	12	29	14	25	17	31	34	70
Владикавказ	Республика Северная Осетия — Алания	17	31	35	77	36	74	1	6	1	1
Орел	Орловская область	18	32	11	28	26	43	12	24	24	53
Калининград	Калининградская область	19	37	13	30	22	39	5	15	37	79
Петропавловск-Камчатский	Камчатский край	20	38	20	43	19	34	21	41	17	35
Красноярск	Красноярский край	21	39	2	14	15	26	34	67	29	62
Хабаровск	Хабаровский край	22	42	21	44	18	30	19	38	23	51
Омск	Омская область	23	43	24	49	20	35	11	23	32	67
Йошкар-Ола	Республика Марий Эл	24	47	28	56	27	44	26	47	8	23
Великий Новгород	Новгородская область	25	49	17	40	17	28	29	57	30	65
Волгоград	Волгоградская область	26	50	23	48	28	48	23	43	21	44
Ижевск	Удмуртская Республика	27	51	30	61	29	49	22	42	13	30
Кировск	Кировская область	28	52	25	50	21	37	31	63	18	36
Астрахань	Астраханская область	29	53	26	51	32	60	7	17	33	69
Улан-Удэ	Республика Бурятия	30	61	31	62	30	53	35	74	5	17
Мурманск	Мурманская область	31	62	33	72	34	66	24	44	12	29
Элиста	Республика Калмыкия	32	65	36	79	35	67	32	64	2	5
Кострома	Костромская область	33	66	32	65	33	63	30	58	19	41
Биробиджан	Еврейская автономная область	34	67	27	53	24	41	36	76	22	49
Иваново	Ивановская область	35	68	34	74	25	42	25	46	27	60
Петрозаводск	Республика Карелия	36	70	29	60	23	40	33	66	35	74
Кызыл	Республика Тыва	37	80	37	80	37	75	37	80	10	27

Таблица 3. **Конкурентные рейтинги по выборке городов и регионов по показателям качества жизни**[8]

Административный центр региона	Регион	Рейтинг по обобщающей оценке качества жизни	Рейтинги регионов по важнейшим показателям качества жизни							
			Начисленная заработная плата в месяц на 1 работника организаций	Среднедушевые доходы населения, соизмеренные с величиной прожиточного минимума	Доля населения с доходами ниже прожиточного минимума, %	Благоустройство жилого фонда, %	Строительство жилья на 1000 человек населения, м² общей площади	Численность зрителей театров на 1000 чел.	Выбросы загрязняющих веществ в воздух, соизмеренные с численностью городского населения	Число преступлений, связанных с насилием над личностью, на 1 млн жителей в год
Нижний Новгород	Нижегородская область	27	23	23	18	22	29	27	23	54
Новосибирск	Новосибирская область	13	41	45	52	25	12	4	40	63
Липецк	Липецкая область	18	40	17	7	14	5	54	73	23
Курск	Курская область	10	48	15	6	59	36	43	22	16
Владикавказ	Республика Северная Осетия — Алания	6	73	19	17	4	61	33	4	4
Калининград	Калининградская область	15	20	27	21	5	9	41	14	46
Петропавловск-Камчатский	Камчатский край	41	11	67	72	10	70	26	46	40
Красноярск	Красноярский край	67	27	42	63	40	37	8	79	68
Хабаровск	Хабаровский край	38	25	33	53	15	67	17	39	74
Улан-Удэ	Республика Бурятия	74	58	60	74	78	45	38	57	73

по отношению к базовому 2005 г. Оказалось, что небольших успехов за этот период достигли город Калининград и Калининградская область, переместившиеся по качеству жизни на 10 позиций — с 28 на 18 место среди регионов России. Хороший результат и у Мурманска и Мурманской области, Архангельска и Архангельской области, соответственно улучшивших свои рейтинговые положения за 6 лет на 3 и 2 позиции. Другие города, например, Псков, Новгород и Петрозаводск, за эти годы снизили свои рейтинги на 12—15 позиций, что показывает недостаточную напряженность их стратегических планов или их приверженность другим стратегическим задачам. Рассмотренные примеры показывают возможность и эффективность предлагаемого инструмента для обновления технологии стратегического планирования городов. Если тот или иной город, наметивший определенные экономические или социальные цели, повысит за год или несколько лет рейтинги по целевым показателям — значит, достигнут реальный эффект развития, если нет, то темп развития недостаточнен, или мероприятия и программы стратегии нацелены не на те результаты, по которым продвижение вперед даст городу новые конкурентные преимущества.

[8] Рейтинги указаны по отношению к 80 регионам России.

Ю. В. Савельев
*(доктор экономических наук, профессор,
директор Института экономики Карельского научного центра Российской академии наук)*

МУНИЦИПАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ — ЛИДЕРЫ: ЧТО ДЕЛАЕТ ИХ ОСОБЕННЫМИ?

Хорошая стратегия описывает не только то, **чего** вы хотите достичь, но и **почему** вам это нужно, и **как** вы будете это делать.

Ричард Румельт

Что отличает хорошую стратегию от стратегии плохой? Мнения многих ведущих специалистов в области стратегического планирования, обладающих большим опытом разработки подобных документов, поразительно схожи. Во-первых, хорошая стратегия всегда подразумевает умение четко и открыто признать проблемы, с которыми сталкивается город, и выработать конкретные меры для их решения. Во-вторых, хорошая стратегия — это сфокусированная стратегия, которая концентрирует ресурсы на одной цели или очень ограниченном наборе ключевых целей, достижение которых приведет к кумулятивному эффекту. В-третьих, хорошая стратегия не просто опирается на уже существующие сильные стороны города (территории), а генерирует новые преимущества по мере реализации поставленной стратегической цели. И наконец, в-четвертых, хорошая стратегия основывается либо на выявлении и усилении ключевого преимущества, либо на выявлении и использовании внешних изменений, открывающих новые возможности. Ведь главное предназначение любой стратегии — выявить критические факторы ситуации, выработать способ и план действий по их преодолению.

В противоположность хорошей стратегии, навряд ли можно рассчитывать на ощутимый социально-экономический эффект от реализации стратегии, которая пренебрегает важностью стратегического выбора и четкой концентрацией ресурсов на приоритетных направлениях, стараясь вместо этого совместить множество задач и интересов, часто конфликтующих между собой. Также нельзя считать хорошей стратегию, сделанную по «шаблону» и подменяющую сложную и объемную аналитическую работу и тщательный выбор стратегических приоритетов набором универсальных действий и опций. Также мало пользы может принести стратегия, ориентированная на лидера (например, на мэра города и его команду), поскольку лидеру часто сложно сделать выбор между конкурирующими ценностями — своими амбициями и ценностями и преимуществами территории.

Один из ведущих в мире специалистов по стратегическому планированию, преподаватель Высшей школы управления имени Джона Андерсона при Калифорнийском университете Ричард Румельт для анализа и оценки качества стратегии использует модель ядра стратегии [1]. Ядром он называет те структурные элементы стратегии, которые создают ее основу и механизм. Ядро стратегии включает в себя следующие три основных элемента: блок диагностики, направляющую политику и комплекс согласованных действий (см. рис.). По сути, «расшивка» ядра стратегии формирует ее структуру и определяет методы разработки каждого из ее составных элементов. Это хорошо видно на рисунке.

Рис. **ЯДРО СТРАТЕГИИ**

Исходя из ключевых признаков хорошей и плохой стратегий, а также на основе выявления тех элементов, которые составляют ядро стратегии, достаточно просто проводить сравнительный анализ стратегических документов, поскольку указанные выше признаки в этом случае выступают в качестве своеобразных оценочных критериев.

Эффективность и качество направляющей политики и комплекса согласованных действий во многом зависят от того, насколько качественно проведены анализ и аудит территории, насколько глубоко и всесторонне проанализированы внешняя и внутренняя среда и выявлены возможности, ресурсы и факторы развития города, насколько грамотно и глубоко проведен стратегический анализ.

К сожалению, если проанализировать все семь стратегий городов, представленных в финале Конкурса муниципальных стратегий — 2014, далеко не везде были проведены качественная диагностика и глубокий стратегический анализ. Также не везде было представлено четкое позиционирование города, которое вытекает из результатов диагностики ситуации и анализа внешней и внутренней среды. А ведь это влияет прежде всего на качество направляющей политики — на обоснованность и проработанность миссии, стратегической цели, задач и стратегических направлений, которые закладываются в стратегию. От того, насколько обоснованы и проработаны миссия, цель и задачи, во многом зависит и такое качество, как мотивационный ресурс стратегии.

Стратегия — это тот документ, который должен мотивировать жителей города, бизнес и местную администрацию на достижение поставленных целей. Понятно, что если не заинтересовать жителей города и бизнес, то качественная стратегия вряд ли может быть разработана и реализована. Здесь тоже есть свои нюансы. Надо понимать, что даже самая эффективная стратегия не позволит в течение 5—10 лет полностью преобразить город. Будет большим успехом, если за этот сравнительно небольшой временной интервал будут решены ключевые проблемы и созданы базовые условия и предпосылки для повышения конкурентоспособности и социально-экономического развития города. Для того чтобы стратегия была всецело поддержана населением и бизнесом, она должна инициировать изменения не через какое-то время, а сразу, в режиме реального времени — уже на этапе ее разработки. Только тогда стратегия будет способна выполнять свою мотивационную функцию.

Далеко не все представленные в финале Конкурса муниципальные стратегии обладали таким мотивационным ресурсом. Мотивационная стратегия должна иметь внутреннюю и внешнюю ярко выраженную ориентацию. Внешняя ориентация — способность обеспечить приток инвестиций и ресурсов, эффективное продвижение города. По сути, стратегия должна заставлять внешних инвесторов, внешние предприятия, потенциальных туристов, потенциальных жителей города верить в город, верить в то, что город ставит перед собой не только амбициозные, но и реализуемые цели. В свою очередь, внутренняя ориентация стратегии — способность консолидировать местное сообщество и обеспечить на основе консолидации капитализацию ресурсов и тех активов, которыми город на сегодняшний день располагает.

Не все стратегии обладают внутренней и внешней ориентированностью, снижая тем самым мотивационный ресурс. Из семи муниципальных стратегий, представленных в финале Конкурса, наиболее высоким мотивационным ресурсом обладают стратегии городов Вологды и Самары.

В Стратегии социально-экономического развития города Вологды отличной находкой стала идея «комфортности города». Причем вся Стратегия пронизана именно этой идеей — комфорт для жителей, комфорт для бизнеса (как внешнего, так и внутреннего), комфорт для приезжающих гостей города. Комфортная среда всегда является привлекательной чертой города. Еще один плюс Стратегии Вологды — ее увязка с ключевыми инфраструктурами города, аудитом, выявлением и капитализацией «скрытых» ресурсов города. С этой целью используется подход социального корпоратизма, который позволяет вовлекать в процесс реализации стратегии активную часть жителей города, которые сами могут генерировать и встраивать свои проекты в стратегию, обеспечивая высокий вклад в достижение главной стратегической цели. И наконец, третьим достоинством Стратегии Вологды является широко используемый в ней проектный подход. В Стратегии введена своя систематизация проектов: они разделены на приоритетные, перспективные и проактивные.

Стратегию социально-экономического развития Самары отличает четкая структуризация стратегических направлений развития, целей и проектов. Стратегический анализ, представленный в Стратегии, характеризуется глубиной и основательностью проработки. В частности, проведена детальная оценка положения города с точки зрения конъюнктурных факторов (то есть трендов развития основных рынков, на которых тем или иным образом присутствуют город и его хозяйствующие субъекты), внутренних ресурсов и возможностей, которые можно капитализировать и заложить в основу стратегии, использования лучших практик других городов и т. д. Подобный стратегический анализ позволил полноценно позиционировать город и обосновать те стратегические цели и приоритетные направления развития города, которые закладываются в Стратегию. В Стратегии Самары детально проработан механизм реализации, а также механизмы вовлечения жителей и стейкхолдеров в процесс реализации

Стратегии. Эти механизмы имеют интерактивный характер.

Детально наиболее яркие моменты и черты, формирующие уникальность и особенность ядра стратегий социально-экономического развития городов Вологды и Самары, отражены в таблице. Как видно из таблицы, в обеих стратегиях при проведении диагностики определены не только те проблемы, которые фактически лежат на поверхности, но и первопричины, которые привели к их появлению. К сожалению, при разработке подавляющего большинства территориальных стратегий именно на фиксации проблем и выработке мер противодействия им останавливаются разработчики, по сути, не добравшись до первопричин, которые их обусловили. В результате действительные причины, приводящие к ухудшению ситуации в городе, остаются без решения.

В каждой из стратегий городов, вышедших в финал Конкурса муниципальных стратегий, можно выделить ключевые положительные и отрицательные моменты, которые заслуживают того, чтобы на них обратить внимание в плане возможности использования положительного опыта либо с целью избежать аналогичных ошибок. Вот некоторые из них.

В Стратегии социально-экономического развития Орска выработан эффективный механизм вовлечения бизнеса в решение задач развития города и формирования его новой экономики. На сегодняшний день достаточно большое количество российских городов можно охарактеризовать

Таблица. **Особенности «ядра» стратегий социально-экономического развития Вологды и Самары**

Стратегия	Блок «диагностика»	Блок «направляющая политика»	Блок «согласованные действия»
Стратегия Вологды	Вторичные причины (следствия): ◆ отток населения; ◆ отсутствие инициатив; ◆ недостаток инвестиций; ◆ дефицит бюджета. Первопричины: ◆ разобщенность местного сообщества; ◆ кризис доверия к власти; ◆ некомфортность города.	◆ Главная цель — сделать Вологду одним из самых комфортных городов России для жителей, бизнеса и гостей. ◆ Основа развития — идеология социального корпоратизма и проектный подход к развитию (созданию) инфраструктур города.	Стратегики (направления) — всего 15, в т. ч.: ◆ эффективное управление городом (административная инфраструктура); ◆ благоустроенный город (инженерная инфраструктура); ◆ площадка инноваций (инновационная инфраструктура); ◆ культурная столица Русского Севера (инфраструктура культуры) и др. Проекты (всего 20) разделены на 3 группы: ◆ приоритетные; ◆ перспективные; ◆ проактивные.
Стратегия Самары	Вторичные причины (следствия): ◆ исчерпание традиционных факторов и ресурсов роста; ◆ позиционирование города как промышленного центра; ◆ низкое качество городской среды; ◆ дефицит бюджета. Первопричины: ◆ недостаточный учет новых внешних факторов и возможностей для удержания и роста производственного потенциала; ◆ необходимость репозиционирования города для использования внешних возможностей; ◆ несоответствие качества городской среды требованиям к постиндустриальному городу.	Концентрация ресурсов на прорывных направлениях, позволяющих городу стать проектной площадкой внедрения постиндустриальных технологий и зоной активного взаимодействия инноваторов, одновременно с удержанием накопленного производственного потенциала.	Группы стратегических направлений, включающие взаимоувязанные проекты развития города: ◆ группа прорывных направлений (задает фокусы активности, которые позволят репозиционировать Самару и повысить ее конкурентоспособность); ◆ группа поддерживающих направлений (подкрепляет прорывные направления); ◆ группа направлений средового развития (обеспечивает наилучшее использование и пополнение территориальных и средовых ресурсов); ◆ группа направлений гуманитарного развития (укрепляет духовный потенциал и привлекает жителей).

как старопромышленные. Механизмы, которые предложены в Стратегии Орска, основываются на выстраивании взаимовыгодного партнерства с бизнесом в тех сферах городского развития, которые являются критически важными для ведения бизнеса.

Стратегия социально-экономического развития Новошахтинска — хорошая стратегия, построенная по «классическим канонам» стратегического планирования. Единственная претензия к Стратегии — недостаточно полный учет внешних факторов, которые могут оказать влияние на развитие города. В частности, недостаточно учтен рост геополитических рисков, связанных с ситуацией на Украине. Очевидно, что полноценный учет этого фактора может довольно серьезно трансформировать Стратегию.

В Стратегии социально-экономического развития Череповца в полной мере используются инструменты и методики, примененные в Стратегии Вологды. В Стратегию города заложена модель диверсификации городской экономики и снижения ее зависимости от градообразующей отрасли — металлургической. С другой стороны, Стратегия ориентирована на развитие человеческого потенциала за счет использования подхода социального корпоратизма и сбалансированного развития городской инфраструктуры.

Ярким акцентом Стратегии социально-экономического развития Иркутска является выработанный и примененный механизм повышения эффективности использования ресурсов городской территории. Центральный вопрос Стратегии — зачем искать дополнительные ресурсы и нести затраты на освоение и расширение городской территории, если до конца не оценен тот пространственный и экономический потенциал, которым уже располагает город? Для ответа на данный вопрос в рамках Стратегии разработан механизм, обеспечивающий ревитализацию и перепрофилирование территории с повышением ее экономической отдачи. Одновременно в качестве ключевой стратегической задачи развития города в Стратегии рассматривается задача развития человеческого потенциала за счет привлечения молодежи.

Ключевыми преимуществами Стратегии социально-экономического развития Калининграда являются детально проработанная территориальная привязка Стратегии и заложенный в ее основу проект пространственного развития города. Это одно из главных требований, обеспечивающих реализуемость стратегических целей и задач, представленных в стратегии.

Так что же делает муниципальные стратегии — лидеры особенными? Прежде всего поиск нестандартных ответов и подходов к решению типовых вопросов городского развития. Рассмотренные муниципальные стратегии уникальны и не похожи на типовые документы не только по своей структуре, но и по идеям, которые заложены в их основу. Вторым фактором являются четкая внутренняя организация и последовательность решения проблем развития города. Третьим фактором является детальная и глубокая диагностика ситуации не просто с фиксацией проблем, которые лежат на поверхности, а с выявлением первичных причин и выработкой комплекса мер по их устранению. Четвертым и, наверное, главным фактором является нахождение таких инструментов и механизмов, которые обеспечивают мотивационный ресурс стратегии, позволяющий вовлекать в ее орбиту заинтересованных жителей, бизнесменов и всех неравнодушных к развитию города.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Румельт, Ричард.* Хорошая стратегия, плохая стратегия: в чем отличие и почему это важно / Пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2013. — 448 с.

Ю. А. Самохин
(генеральный директор ООО «Регион-Экспо»)

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ: АМБИЦИИ И РЕЗУЛЬТАТ

Стратегии, представленные в финальном туре Конкурса городских стратегий, наглядно демонстрируют возросший уровень качества проработки документов стратегического планирования. Все представленные стратегии методологически выстроены, практически везде прослеживается принцип программно-целевого управления процессом стратегирования. С той или иной степенью успешности осуществлены попытки взаимоувязки документов социально-экономического планирования с документами территориального и бюджетного планирования. В процесс разработки и реализации стратегий вовлекаются практически все стороны социального партнерства, включая (помимо основных стейкхолдеров) представителей самых разнообразных сфер общественной деятельности, бизнеса, территориального и отраслевого управления. Наличие в стратегиях системы мониторинга позволяет в определенной мере отслеживать процесс реализации стратегии.

Данные позитивные подвижки в становлении стратегирования в качестве базового элемента системы планирования и управления социально-экономическим развитием обусловлены в пер-

вую очередь принятием Федерального закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» и переходом к формированию регионального и муниципального бюджетов по программно-целевому принципу. Если раньше документы стратегического планирования, несмотря на их утверждение местными советами депутатов, носили преимущественно индикативный характер, то с принятием нового закона и переходом на программный метод бюджетирования степень фактической директивности этих документов выросла в разы. Отсюда и более высокие требования к качеству разработки стратегий, и попытки унификации и синхронизации документов по уровням территориального и отраслевого управления, взаимоувязки с бюджетным процессом и градостроительной документацией.

Таковы внутренние предпосылки повышенного внимания к развитию процесса стратегирования в российских регионах.

Однако существуют и внешние причины, влияние которых на региональное и муниципальное развитие с каждым годом приобретает все более определяющий характер.

В условиях интеграции процессов регионального развития и глобализации мировой экономики факторы и риски внешней среды оказывают повышенное воздействие на состояние экономики и динамику основных макроэкономических показателей. Каким образом эффективно парировать эти риски, какую роль в этом должны играть органы власти, бизнес, население? Эти стратегические вопросы сегодня также относятся и к муниципальной компетенции.

Присущая российской экономике монопрофильность задает муниципальному развитию вектор повышенной зависимости от мировой конъюнктуры, и это необходимо учитывать при разработке муниципальных стратегий. Именно в силу этих обстоятельств применение сценарного подхода сегодня наиболее востребовано при разработке муниципальных стратегий, и надо отметить, что в большинстве представленных на Конкурс стратегий рассматривались альтернативные сценарии развития, что само по себе не может не вызвать одобрения.

В то же время, отдавая дань моде на сценарный подход, необходимо встраивать каждый сценарий в соответствующую систему макроэкономических координат, которая позволит соотнести рассматриваемые сценарии по соответствующему набору показателей. На данном этапе это пока не достигнуто, но понимание необходимости сравнения сценариев в рамках индикативного планирования, судя по выступлениям членов жюри и конкурсантов, уже пришло.

Несколько слов об аналитическом блоке стратегий. Суть анализа состояния и динамики отраслей городского хозяйственного комплекса должна сводиться не столько к выявлению проблем, сколько к определению их местной специфики и внутренних факторов, обусловливающих уровень критичности данных проблем. Практически во всех российских регионах проблемы муниципального развития носят системный характер. Это многострадальные здравоохранение и ЖКХ, дефицит квалифицированных трудовых ресурсов в сфере материального производства и миграция экономически активного населения, низкий уровень развития внутреннего потребительского рынка и прочие атрибуты «джентельменского набора» проблем российской экономики. Для решения системных проблем, по-видимому, необходимы меры системного характера, требующие финансово-экономических и институциональных решений на федеральном уровне. В противном случае предлагаемые в рамках муниципальных стратегий меры по решению системных проблем могут быть направлены только на сглаживание последствий системного кризиса, но не на купирование причин, порождающих данные проблемы. Поэтому представляется актуальным и востребованным в структуре стратегий предусмотреть блок, посвященный законодательным инициативам, направленным на решение системных проблем федерального уровня. Взгляд с муниципального уровня поможет вскрыть финансовые, бюджетные, нормативно-правовые противоречия и выявить предпосылки их оптимизации.

Практически во всех конкурсных стратегиях выводы по результатам SWOT-анализа не были представлены в качестве логически обоснованных предпосылок для выявления факторов, препятствующих процессу социально-экономического развития. Представление данных факторов по уровням территориального управления могло бы стать первым шагом к их систематизации и последующим мерам правового и управленческого характера.

Несколько слов о системе мониторинга стратегий. Существующие методические рекомендации по оценке результатов реализации стратегий и программ социально-экономического развития обязывают разработчиков использовать в качестве индикаторов оценки показатели экономической, социальной и бюджетной эффективности. В то же время уже на стадии разработки программных мероприятий определяется их ресурсное обеспечение, в том числе и финансовое. Мотивация к снижению расходов и повышению эффективности представляется неоправданной. Параметры бюджетных и внебюджетных средств, заложенные в рамках программных мероприятий, должны быть обоснованы уже на стадии разработки данных мероприятий, одобрены в процессе общественных слушаний, утверждены советом депутатов и полностью освоены в процессе их реализации.

Индикативная система мониторинга должна отслеживать главным образом процесс достижения запланированных показателей, где основным критерием выступает степень их достижения, то есть показатель результативности. На наш взгляд, по сравнению с показателями эффективности показатель результативности более информативен, так как комплексно отслеживает как достижение каждого конкретного целевого показателя, так и реализацию стратегии или программы в целом. Построение системы мониторинга с использованием интегральных оценок позволяет отслеживать не только процесс достижения главной цели, но и степень достижения частных промежуточных результатов непосредственно по каждой задаче в целях корректировки плановых заданий и принятия адресных управленческих воздействий.

В то же время, несмотря на всю «привлекательность» оценки результативности, данный индикатор имеет существенный недостаток, выражающийся в том, что у ответственных за утверждение стратегии органов управления всегда будет соблазн занизить плановые результаты с целью последующего повышения оценки результативности. Поэтому мы предлагаем включить в процесс обсуждения и обоснования целевых параметров социально-экономического развития независимых экспертов, представляющих различные группы гражданского общества в рамках экспертного совета по разработке стратегии.

Оценивая различные структурные блоки представленных стратегий, отдельно хотелось бы коснуться темы флагманских проектов. По сложившемуся в консалтинговом сообществе мнению, флагманские проекты — это те, которые могут дать мультипликативный эффект в смежных отраслях экономики и социальной сферы. Если они такого эффекта не дают, то вряд ли их можно отнести к флагманским. Как правило, эффективные флагманские проекты связаны с повышением привлекательности той или иной сферы городского хозяйства. Причем эта привлекательность может иметь разнонаправленные векторы. Это может быть инвестиционная привлекательность, привлекательность жилой среды, привлекательность мест приложения труда, инновационная привлекательность, туристическая и т. п.

Во флагманских проектах привлекательность конкретной сферы должна быть четко обозначена, определенным образом формализована, должны быть предложены механизмы ее продвижения на соответствующий рынок с учетом направленности на стратегического инвестора. Привлечение такого инвестора, как правило, влечет за собой шлейф попутных инвестиций в смежные сферы городского хозяйства. Первоочередная задача разработчиков — найти эти аттрактивные сферы. Здесь одной суммы знаний и опыта явно недостаточно, нужно включать максимум воображения и вовлекать в этот креативный процесс как можно больше участников. Банки идей, конкурсы на лучшие проекты модернизации городской среды, ярмарки инноваций и стартапов — все эти механизмы призваны создать благоприятную среду и критическую массу для зарождения и реализации флагманского проекта. Сегодня город живет и рассматривается в качестве промышленного или транзитного узла, а его конкурентные преимущества и перспективы, возможно, связаны с совершенно иным вектором развития.

И здесь мы подходим к одному из ключевых методологических вопросов разработки стратегий развития — видению будущего города, его миссии, и целеполаганию.

Существуют два противоположных подхода к стратегированию. В одном случае разработчики с учетом анализа потенциала и перспектив развития определяют миссию города и выстраивают дерево целей. В другом — исходя из наличия имеющихся и прогноза привлекаемых ресурсов определяют цели развития и не позиционируют город в качестве четко формализованной функции. Логика последних достаточна прагматична: если развитие города как транзитного узла позволит достигнуть поставленных целей за данный период с меньшими затратами, чем в случае инновационного или рекреационного развития, то мы и выбираем данный вектор, и позиционируем город в качестве транзитного узла, а не инновационного или туристического центра.

С точки зрения методологии первый подход представляется классическим, однако реализация стратегий, разработанных по данному принципу, предполагает наличие стратегий более высокого таксономического уровня и органичное встраивание в эти стратегии разрабатываемых документов стратегического планирования более низкого уровня. При отсутствии утвержденных стратегий более высокого уровня данный подход несколько уязвим с точки зрения риска несовпадения или взаимоисключения векторов федерального, регионального и муниципального развития.

Недостатки «прагматичного» подхода в целом очевидны и связаны главным образом с отсутствием долгосрочной траектории развития и фирменного стиля или «лица» города. Возможно, на среднесрочную перспективу этот подход за счет большей степени свободы и позволяет более эффективно парировать риски развития, однако использовать конкурентные возможности города в данном варианте крайне проблематично.

С нашей точки зрения, в современных российских условиях оба методологических подхода имеют право на существование. В то же время необходимо подчеркнуть, что выбору методологии должен предшествовать предварительный ситуационный анализ оценки рисков муниципального и регионального развития.

Завершая обсуждение вопроса, какой должна быть идеальная стратегия развития города, рискну предположить, что такой априори быть не может, да и, по-видимому, не должно быть. В противном случае это будет документ с известной степенью унификации, которая в определенной мере уместна только в отношении алгоритма и структуры стратегии. Сам документ должен иметь специфику и отличаться от других стратегий не только и не столько целями, задачами и индикаторами, сколько подходами и механизмами реализации стратегии.

В этой связи представляется, что лучшая стратегия может быть определена только постфактум и, по-видимому, это будет та стратегия, степень амбициозности которой будет подкреплена результативностью ее реализации.

Возвращаясь к прошедшему Конкурсу, хотелось бы еще раз поблагодарить организаторов Форума за создание и постоянное совершенствование площадки для обсуждения и обмена мнениями по актуальным вопросам стратегического планирования. Члены конкурсного жюри, представляющие разные регионы, попытались объективно оценить качество представленных стратегических документов, и, надеюсь, их выбор послужит хорошим стимулом и примером стратегирования для многих российских территорий.

В. М. Чистяков
(кандидат технических наук, главный эксперт Администрации Губернатора и Правительства Новосибирской области)

ВПЕЧАТЛЕНИЯ ОТ КОНКУРСА ГОРОДСКИХ СТРАТЕГИЙ

Финал Конкурса стратегий, в который вышли семь городов, стал одним из самых уникальных и интересных событий XIII Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России». Уникальность акции заключалась прежде всего в том, что представляли стратегии своих городов, состязаясь за признание их лучшими специально прибывшие для этого на Форум первые лица местной исполнительной власти от Калининграда до Иркутска при единственном исключении — презентации стратегии города Орска, которую вместо городского главы достойно провела его заместитель.

Мне посчастливилось участвовать во всех петербургских Форумах стратегов, начиная с самых первых в 2002, 2003 и 2004 годах, которые инициативно начал организовывать Леонтьевский центр. На первых Форумах шла речь о стратегическом планировании именно в городах. Обсуждение на Форумах стратегирования в регионах началось позже. Стратегические планы крупных, средних и малых городов представлялись и на первых, и на последующих Форумах, чаще непосредственными разработчиками, редко мэрами. Однако ни тогда, ни потом до настоящего Форума не было среди участников такого множества градоначальников сразу. Полагаю, их стремление лично продемонстрировать и защитить наработки по стратегиям своих городов возникло отнюдь не из-за пункта в Положении Конкурса о потере одного балла в оценке, если докладывать городскую стратегию будет не высшее должностное лицо. По крайней мере на мотивы обремененных многочисленными ежечасными проблемами и заботами городских лидеров это предупреждение могло повлиять не иначе как в последнюю очередь. Гораздо более вероятно, что массовый приезд первых лиц для участия в Конкурсе вызвало установившееся в системах управления на муниципальном и региональном уровнях России серьезное отношение к стратегическим разработкам развития поселений, широкое распространение в городах и субъектах федерации выверенной практики территориального стратегического планирования.

Поворот к стратегированию в последние годы во многом произошел, несомненно, благодаря многолетней и неустанной подвижнической деятельности на этом поле руководителей и коллектива Леонтьевского центра. Главную роль в становлении и развитии стратегирования в городах и регионах Российской Федерации сыграл созданный при нем еще на рубеже 2002—2003 гг. Ресурсный центр по стратегическому планированию во главе с крупнейшим отечественным экономистом, активно и продуктивно работающим в направлении территориального планирования, — Б. С. Жихаревичем. Борис Савельевич уже более полутора десятков лет выступает генератором и движителем многочисленных дел в названном направлении, начиная с создания в новое рыночное время первого в стране Стратегического плана Санкт-Петербурга, а также формирования в области стратегирования партнерской сети городов и регионов и системы ежегодных Общероссийских форумов по стратегическому планированию, научным руководителем и организатором которых он бессменно является, и так далее вплоть до организации настоящего Конкурса городских стратегий. Результативность возглавляемой им исследовательско-консалтинговой организации без преувеличения выдающаяся.

Конкурс стратегий городов оставил хорошее впечатление своей драматургией, включавшей в общем сценарии ряд последовательно идущих

сюжетных этапов, позволивших напряженно держать интригу выбора победителей соревнования практически до конца действия. Сначала перед семью экспертами, назначенными заранее в жюри, и довольно большой аудиторией присутствовавших в зале слушателей по очереди, определенной жребием, выступили все прибывшие на Конкурс руководители городов с презентациями своих стратегий. Это, пожалуй, был самый яркий этап Конкурса, причем все без исключения выступавшие были на высоте. Четкое изложение содержания докладываемых стратегий и уверенная аргументация их достоинств присутствовали у каждого градоначальника, начиная с первого выступления мэра города Череповца Юрия Александровича Кузина и до последнего, седьмого — речи главы городского округа «Город Калининград» Александра Георгиевича Ярошука. А вот медиасопровождение докладов выступавших заметно различалось. По техническому уровню видеопоказа и его дизайну явно впереди всех оказался доклад мэра Череповца. Современный дизайн и высокая культура подачи материала на слайдах были и в других докладах, но не у всех.

После окончания выступлений руководителей городов обсуждение докладов в сценарии не предусматривалось, а сразу планировалось тайное голосование членов экспертного жюри по выбору города с лучшей стратегией из семи конкурсантов. Проводивший Конкурс Б. С. Жихаревич предложил каждому эксперту жюри выбрать и отметить в заранее выданных карточках-бюллетенях два города, имеющих, по мнению голосующего, лучшие стратегии. Одновременно были призваны проголосовать за лучшую из услышанных стратегий присутствовавшие слушатели. Многие из них откликнулись на этот призыв и проголосовали во время начавшегося перерыва.

После перерыва последовательно стали выступать члены жюри, объявляя и объясняя свои персональные решения при голосовании. Борис Савельевич, перед тем как дать слово, представлял очередного эксперта, раскрывая его профессиональную компетентность и, соответственно, право присуждать оценки. По итогам голосования членов жюри на первые места с одинаковыми максимальными суммами баллов вышли стратегии Самары и Череповца.

Когда выступления членов жюри подходили к концу, на экране появилась ожидаемая всеми информация о результатах зрительского голосования. Вердикт зрителей, или, по большому счету, народа, неожиданно для проголосовавших экспертов и для участников Конкурса, переживавших полученные оценки стратегий своих городов, оказался ортогональным совокупному мнению жюри. Подавляющим числом голосов, поданных одновременно с экспертами, аудитория признала лучшей Стратегию города Иркутска, получившую у жюри всего лишь один голос.

Выбор Иркутска слушателями на Конкурсе лучшей городской стратегией меня обрадовал, поскольку именно такой оценки воистину заслуживала разработанная на основе глубокого анализа внешних и внутренних факторов системно выстроенная стратегия. Она настроена на привлечение и удержание креативного класса сибиряков, обладающих особой духовностью, питаемой редкой красотой природы, окружающей город, а также на оптимальное использование человеческого и рекреационного потенциала территории, рост эффективности развивающейся экономики, формирование городской среды, удобной для современной жизни. Стратегия Иркутска выверенно ведет живущий в непростых условиях, обделенный европейскими благами сибирский город на уровень неформальной столицы Байкальского региона, притягивающий к себе интересы отечественных и зарубежных инвесторов, включая туристов со всего мира. Решение слушателей обрадовало меня еще и потому, что единственный в жюри голос, поданный за стратегию Иркутска, был моим.

Хотя по суммам баллов победили обладающие многими достоинствами Стратегия комплексного развития Самары до 2025 года и Стратегия развития города Череповца до 2022 года, которую, кстати, я тоже выделил, отдав ей свой второй голос, тем не менее искренне уверен, что лучшей из участвующих в финале Конкурса все-таки является Стратегия социально-экономического развития Иркутска до 2025 года, особенно если рассматривать ее с позиций основной темы XIII Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России: обновление стратегий, обновление смыслов», в рамках которого проходил Конкурс. В обновленной Стратегии Иркутска до 2025 года даже в краткой подаче при представлении можно почувствовать грамотный системный подход к построению будущего образа успешного города в относительно долгосрочной перспективе.

Ранее роль основного стратегического документа играла Программа комплексного социально-экономического развития Иркутска на 2008—2020 годы с традиционной постановкой цели по достижению высокого уровня и качества жизни населения на основе приобретения статуса инновационного, промышленного, торгового, культурного и туристического центра Восточной Сибири. В программе предусматривались столь же традиционные блоки мероприятий достижения цели, за исключением, быть может, выделения опорной точки развития — особой экономической зоны туристско-рекреационного типа. На Конкурс в рамках XIII Форума мэр Иркутска Виктор Иванович Кондрашов представил существенно обновленный стратегический документ, наполненный множеством новых смыслов. Они проявляются на протяжении всего текста Стратегии: и в своеобразном учете влияния высокой степе-

ни неопределенности будущего мира при ухудшающейся ситуации в России и мире; и в результатах анализа стартового городского социально-экономического потенциала, и в определении миссии и целеполагании, и в прогнозировании возможностей областного центра для прорыва к желаемому состоянию, и в разработке гибких сценариев эффективного развития города, а также их комплексировании и, наконец, в выборе основных приоритетов развития. Новизна смысла приоритетов стратегирования в Стратегии Иркутска концентрированно сформулирована в Приложении 1 к решению Думы города Иркутска от 6 июля 2012 года № 005-20-360579/2, имеющемся в документе, выданном членам экспертного жюри перед Конкурсом для ознакомления, цитирую: «Настоящая Стратегия социально-экономического развития города Иркутска нацелена на повышение конкурентоспособности города за счет повышения качества среды обитания жителей, на формирование новых смыслов в экономике города, на создание гармоничного города, который не только способствует удовлетворению материальных потребностей жителя, но и во многом задает определенную планку интеллектуального уровня и духовных ценностей горожан». Эти три стратегических приоритета в презентации, продемонстрированной во время доклада мэра, на слайде с названием «Рамки стратегии» (замечу, кстати, сделанном прекрасно, в конструктивистском духе, причем с многозначным смыслом) лаконично названы «Городская среда», «Экономическая база» и «Культурная политика».

Такая установка в Стратегии Иркутска определяется тем (и это тоже новый смысл в стратегировании), что главная ставка в развитии города делается на креативную и активную в производительном творчестве часть жителей, называемую вслед за автором бестселлера Ричардом Флоридой «креативным классом». При этом Стратегия города должна обеспечить устойчивый рост креативного класса и увеличение количества производимой им продукции за счет создания условий для инновационной экономической деятельности, привлекающей инвесторов, а также формирование благоприятной материальной и интеллектуально-культурной среды, что, в свою очередь, потребовало распаковки целого ряда новых смыслов. Например, предусмотреть включение в систему реализации Стратегии программ по выращиванию креативных поколений иркутян в цепочке «от роддома до рабочего места», программ проведения особой миграционной политики, ориентированной на трудовых мигрантов из малых городов, развития экономики, основанной на рациональном использовании уникальных природных ресурсов Байкальского региона, и создания системы инновационно-технологических кластеров, в том числе креативных и культурных индустрий, гармоничного развития среды обитания в историческом поселении, агломерационного расширения города и т. п.

Столь необычные подходы обусловили оригинальную формулировку главной цели Стратегии, воспроизвожу ее дословно: «Стать российским центром создания и продвижения новых эколого-ориентированных и гуманитарных технологий, продуктов и услуг, конвертируемых в пополняемые ресурсы развития экономики, социальной сферы и человеческого капитала города Иркутска». Стратегий с таким высоким по уровню новизны смыслом генеральной цели у других городов — участников данного Конкурса не было. А то, что после представления этой формулировки в демонстрационной презентации мэра Иркутска последовали слайды со структурой системы стратегического управления, затем многоэтажной структурой системы индексов и схемой диаграммы Исикавы, убеждает меня, что есть или по крайней мере разрабатывается система реализации Стратегии замечательного города на Байкале. Хочется пожелать, чтобы реализация этой Стратегии успешно состоялась.

Думаю, что большинство слушателей на Конкурсе оказались чутко восприимчивыми к новым смыслам стратегирования, которые предложил умный, проницательный мэр сибирского города, точно и системно отразивший их генерацию в своем конкурсном докладе. Именно поэтому слушатели проголосовали за иркутскую стратегию как самую лучшую из представленных, чему, повторю, я очень рад. Жаль, что мэр города Иркутска Виктор Иванович Кондрашов уехал с Форума об обновлении стратегий и обновлении смыслов без диплома победителя Конкурса по версии жюри. Зато он получил диплом победителя зрительского голосования, в сущности, народного голосования. А глас народный, как известно, — глас божий, то есть истинный. Следовательно, Иркутск и есть истинный победитель Конкурса городских стратегий XIII Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России».

Несколько слов о мотивах выбора при голосовании Стратегии развития города Череповца до 2022 года «Череповец — город возможностей». Основными критериями выбора Стратегии Череповца были опять-таки ее оригинальность и системность, а также полнота охвата стратегических аспектов развития промышленного города, включая задачи по реиндустриализации, конкретность и эффективность механизмов реализации Стратегии. Обновляя Стратегию города, ее разработчики сумели очень оригинально использовать собственный опыт стратегирования и опыт многих средних и крупных городов, уже не говоря о методологии стратегического планирования. В Стратегию привнесено также немало новых подходов, возникших, по-видимому, в процессе работы

над проектом «Форсайт Череповца». Что же касается механизмов реализации Стратегии, то в них город был лидером и в период действия прежнего стратегического плана, внедряя карты системы сбалансированных показателей. В новой Стратегии эта система существенно обновлена за счет организационных механизмов, в частности кросс-функциональных групп достижения стратегических целей. Вне всякого сомнения, Череповец заслуженно победил в Конкурсе, разделив первое место с Самарой. Более того, представление Стратегии развития города Череповца на Конкурсе может служить хорошим кейсом при обучении стратегическому планированию.

В заключение хочется еще раз сказать о впечатлении от выступлений руководителей городов на Конкурсе стратегий. Эти выступления как по содержанию, так и по блестящему исполнению — ярчайшее явление на Форуме и в совокупности представляют огромную ценность для сообщества муниципальных стратегов. Поэтому их публикация представляется мне очень полезной.

Б. С. Жихаревич, Т. К. Прибышин
(МЦСЭИ «Леонтьевский центр»)

КАКИЕ СТРАТЕГИИ ВЫБРАЛИ ЧЛЕНЫ ЖЮРИ

Если предположить, что представленные на Конкурс стратегии существенно различались и могут быть разделены на несколько типов, а члены жюри видели и учитывали эти отличия при оценивании, то анализ результатов позволит восстановить неявную систему критериев отбора и выявить у группы лучших стратегий те признаки, которые отделили их от группы худших. А также понять предпочтения экспертов — кому какие стратегии больше нравятся.

Исходя из этой гипотезы мы проанализировали результаты голосования.

Теоретически предложенная схема голосования (7 членов жюри, у каждого по два голоса, которые можно отдать разным городам; 7 оцениваемых городов) могла дать такие крайние результаты:

а) явный лидер (один город — 7 голосов, остальные — по 1 – 2 голоса),

б) 2 лидера при полном единодушии жюри (2 города по 7 голосов),

в) 2 лидера (по 7 – 6 голосов),

г) 3 лидера (по 5 – 4 голоса),

д) отсутствие явных лидеров.

По факту можно зафиксировать, что реализовался вариант д), поскольку голоса распределились так: Череповец, Самара и Орск — по 3 голоса, Вологда и Калининград — по 2 голоса, Иркутск — 1 голос и Новошахтинск — 0 (табл. 1).

Это позволяет сформулировать следующие наблюдения:

- все города-финалисты имеют хорошие стратегии, дифференциация в их качестве небольшая, что затрудняет выявление факторов выбора;
- 2 члена жюри (Анисимов А. С. и Гринчель Б. М.) имеют схожие предпочтения, которые предопределили общий результат, поскольку эти члены жюри проголосовали одновременно за двух победителей — Орск и Череповец;
- выбор еще 2 членов жюри (Высокинского А. Г. и Самохина Ю. А.) также совпал, но отличался от выбора экспертов, выбравших первую пару городов, ими выбраны Самара и Калининград;
- добавили решающие аргументы на чаши весов 3 победителей голоса оставшихся трех членов жюри, каждый из которых проголосовал за один из городов в группе победителей и еще за один город. Двое проголосовали за Вологду (Грицких В. И. и Савельев Ю. В.). Пару Иркутск и Череповец выбрал Чистяков В. М.

Таблица 1. **Результаты голосования**

	Вологда	Иркутск	Калининград	Орск	Самара	Череповец
Анисимов А. С.				1		1
Высокинский А. Г.			1		1	
Гринчель Б. М.				1		1
Грицких В. И.	1			1		
Савельев Ю. В.	1				1	
Самохин Ю. А.			1		1	
Чистяков В. М.		1				1
ИТОГО	**2**	**1**	**2**	**3**	**3**	**3**

СРАВНЕНИЕ ГРУПП ПОБЕДИТЕЛЕЙ И АУТСАЙДЕРОВ

По результатам всех этапов Конкурса города-участники поделены на 3 группы:

- победители: Орск, Самара, Череповец;
- финалисты: Вологда, Иркутск, Калининград, Новошахтинск;
- полуфиналисты: Брянск, Красноярск, Сочи, Тамбов, Улан-Удэ.

Результаты Конкурса проанализированы с учетом содержания стратегий, кодифицированных на основе экспертного анализа по кодификатору, разработанному в МЦСЭИ «Леонтьевский центр». Данный кодификатор используется для анализа содержания муниципальных стратегических документов и был опробован в 2013 году, когда были изучены 100 стратегических документов [1].

Кодификатор составлен с учетом практики и ориентирован на описание реальных стратегий, большинство из которых имеют социально-экономическую направленность. Соответственно, по социальным и экономическим аспектам в кодификаторе образованы два блока вопросов. Кроме того, отдельные блоки выделены для описания инфраструктурных проектов и управленческих особенностей, связанных с реализацией стратегии. На составление кодификатора повлияло представление о «правильном» подходе к разработке стратегии, при котором четко выделяется небольшое количество приоритетов и делается акцент на нескольких прорывных, флагманских проектах.

Одной из дифференцирующих характеристик стратегии может быть степень амбициозности. В данном случае под амбициозностью понимается нацеленность на кардинальные перемены или опережающее развитие. Если в стратегии указаны количественные показатели, то индикаторами амбициозности могут выступать динамика промышленного производства, средняя заработная плата и т. д., соотнесенные с прогнозами развития экономики России на год принятия стратегии. При отсутствии количественных показателей используется экспертная оценка, основанная на количестве социальных, экономических и инфраструктурных проектов и стоимости этих проектов по отношению к бюджету муниципального образования.

Характеристики амбициозности и направленности стратегий участников Конкурса приведены в табл. 2. Заявленная направленность определялась по «имиджевым» разделам стратегии — обращение руководителя города, миссия, главная цель.

Таблица 2. **Амбициозность и направленность стратегий**

Город	Амбициозность	Общая заявленная направленность	Общая практическая направленность
Победители			
Череповец	Амбициозная	Экономическая, социальная, инфраструктурная, пространственная, инвестиционная, инновационного развития	Экономическая, социальная, инфраструктурная
Самара	Амбициозная	Экономическая, социальная, пространственная	Экономическая, социальная, пространственная
Орск	Отчасти амбициозная	Экономическая, социальная	Экономическая, социальная, инфраструктурная
Финалисты			
Новошахтинск	Отчасти амбициозная	Социальная, экономическая	Инфраструктурная, социальная
Иркутск	Неамбициозная	Социальная, экономическая	Социальная
Вологда	Амбициозная	Социальная, экономическая, инфраструктурная	Социальная, экономическая, инфраструктурная
Калининград	Неамбициозная	Социальная, экономическая	Экономическая, инновационного развития, инфраструктурная
Полуфиналисты			
Брянск	Отчасти амбициозная	Социальная, экономическая	Социальная, экономическая
Красноярск	Амбициозная	Экономическая, социальная	Экономическая, социальная
Сочи	Отчасти амбициозная	Социальная, экологическая	Экономическая, социальная
Тамбов	Неамбициозная	Социальная, инфраструктурная	Социальная, инфраструктурная
Улан-Удэ	Отчасти амбициозная	Экономическая, социальная	Экономическая, социальная

Общая практическая направленность выявлялась при изучении целей, задач, направлений действий и проектов.

Стратегии городов — победителей Конкурса более амбициозны, нежели стратегии финалистов и полуфиналистов. Их отличает также большее разнообразие: кроме обязательной экономической и социальной составляющих, в них проработаны и другие направления; финалисты отличаются этим значительно реже, из полуфиналистов только один вышел за рамки социального и экономического направлений. Заявленная экологическая направленность города Сочи слабо проявилась в проектах и мероприятиях.

Из 12 изучаемых стратегий в 6 наблюдается полное совпадение заявленной и практической направленностей, в двух случаях — частичное совпадение при равном количестве направлений. В двух случаях число заявленных направлений превышало число практически проработанных. Особенно это проявилось у Череповца, где сюжеты пространственного, инновационного и инвестиционного развития, заявленные как приоритетные, в практической части документа прослеживаются слабо.

Важной чертой хорошей стратегии является, на наш взгляд, наличие флагманских проектов. Поэтому вопрос о включении таких проектов в стратегии был в кодификаторе поставлен отдельно. При кодификации флагманским (имиджевым, якорным, мега-) считается проект, серьезно влияющий на развитие города и не просто задекларированный, но и описанный в тексте стратегии. Отдельно характеризуются флагманские проекты в экономике, инфраструктуре и социальной сфере.

Критерии отнесения проектов к флагманским в отраслях специализации — создание рабочих мест в количестве не менее 10% населения города или увеличение объема экономической деятельности в городе не менее чем на 20%, в отраслях инфраструктуры — стоимость проекта более 30% годового бюджета муниципального образования. Результаты изучения стратегий приведены в табл. 3.

Из табл. 3 видно, что победители активно используют флагманские проекты по всем направлениям, наибольшее значение таким проектам придается в Стратегии Орска. Финалисты используют флагманские проекты реже, полуфиналисты — еще реже.

Второй блок кодификатора позволяет охарактеризовать экономические аспекты стратегии. Прежде всего определялось, делается ли акцент на конкретные отрасли или предприятия (селективная стратегия) или на общие равные условия, хозяйственный климат (общеэкономическая стратегия).

Как видно из табл. 4, участники Конкурса чаще всего выбирают смешанные экономические стратегии, уделяя внимание и общим условиям хозяйствования, и отдельным отраслям или предприятиям. Выраженную селективную экономическую политику проводят Иркутск и Улан-Удэ. Дифференциация между группами по этому признаку не прослеживается.

Таблица 3. **Флагманские проекты**

Город	Флагманские проекты в отраслях специализации	Флагманские проекты в отраслях инфраструктуры	Флагманские проекты в отраслях социальной сферы
Победители			
Череповец	Наличие	Наличие	Наличие
Самара	Наличие	Наличие	Выраженное и осознанное использование
Орск	Выраженное и осознанное использование	Выраженное и осознанное использование	Выраженное и осознанное использование
Финалисты			
Новошахтинск	Наличие	Наличие	Наличие
Иркутск	Отсутствие	Отсутствие	Отсутствие
Вологда	Наличие	Наличие	Наличие
Калининград	Наличие	Наличие	Отсутствие
Полуфиналисты			
Брянск	Наличие	Наличие	Наличие
Красноярск	Наличие	Наличие	Наличие
Сочи	Наличие	Отсутствие	Выраженное и осознанное использование
Тамбов	Невозможно определить	Невозможно определить	Невозможно определить
Улан-Удэ	Отсутствие	Отсутствие	Отсутствие

Таблица 4. **Характер экономических изменений в стратегиях городов — участников Конкурса**

Город	Общая характеристика экономической части стратегии	Степень изменения отраслевой структуры	Отраслевая специфика	Приоритеты в улучшении хозяйственного климата
Победители				
Череповец	Смешанная экономическая стратегия	Диверсификация моноструктуры	Металлургическая промышленность, химическая промышленность	Создание ОЭЗ, экономическая и институциональная поддержка
Самара	Смешанная экономическая стратегия	Значительное изменение	ТЛК, туристско-рекреационный комплекс, инновационно-технологическое развитие, коммуникационное развитие	Институциональная и консультационная поддержка
Орск	Смешанная экономическая стратегия	Значительное изменение	ТЭК, машиностроение	Институциональная и консультационная поддержка
Финалисты				
Новошахтинск	Смешанная экономическая стратегия	Незначительное изменение	Производство товаров народного потребления, строительство, металлургическая промышленность	Институциональная и консультационная поддержка
Иркутск	Селективная экономическая стратегия	Незначительное изменение	Сфера обслуживания, туризм	Создание ОЭЗ
Вологда	Смешанная экономическая стратегия	Незначительное изменение	Машиностроение, лесная промышленность, строительство	Экономическая и институциональная поддержка
Калининград	Смешанная экономическая стратегия	Значительное изменение	Химимическая промышленность, машиностроение, туризм	Институциональная и консультационная поддержка
Полуфиналисты				
Брянск	Общеэкономическая стратегия	Незначительное изменение	Невозможно определить	Институциональная поддержка
Красноярск	Смешанная экономическая стратегия	Радикальное изменение	Туризм, машиностроение	Экономическая и институциональная поддержка
Сочи	Смешанная экономическая стратегия	Изменения не предполагаются	Туризм	Институциональная поддержка
Тамбов	Общеэкономическая стратегия	Незначительное изменение	Невозможно определить	Институциональная поддержка
Улан-Удэ	Селективная экономическая стратегия	Значительное изменение	Туризм, машиностроение, лесная промышленность	Невозможно определить

Если анализировать степень изменения отраслевой структуры, можно отметить, что немного большее внимание к диверсификации наблюдается у стратегий победителей. Отраслевая структура отражает особенности экономики города и не влияет на качество стратегии. В качестве инструментов поддержки наиболее часто используются институциональная и консультационная поддержка.

Важной частью развития города является создание инфраструктурных объектов, степень внимания к которым в стратегиях оценивалась по их количеству. Исключительное внимание соответствует четырем и более проектам, повышенное — трем, среднее — двум. Результаты изучения приведены в табл. 5. Можно заметить, что степень внимания к инфраструктурным проектам у победителей высокая, но она несколько ниже, чем у городов-финалистов. Чаще всего проекты касаются благоустройства и развития транспорта.

Приоритеты социального развития определялись согласно характеристикам, показанным в табл. 6. При наличии информации о финансировании приоритетность данной сферы определялась по двум признакам: стоимостному (доля в общем объеме финансирования стратегии в целом) и качественному (наличие данной сферы в миссии/главной цели/целевых (стратегических) направлениях/отдельных мероприятиях). При наличии данных по обоим признакам оценка приоритетности данной сферы определялась по стоимостному признаку.

Таблица 5. **Инфраструктурные проекты**

Город	Степень внимания к инфраструктурным проектам	Отраслевая специфика инфраструктурных проектов
Победители		
Череповец	Повышенное внимание	Благоустройство, трансформация городского центра, транспортная инфраструктура (внутренний транспорт)
Самара	Повышенное внимание	Транспортная инфраструктура (внешний и внутренний транспорт)
Орск	Среднее внимание	Благоустройство
Финалисты		
Новошахтинск	Исключительное внимание	Газоснабжение, обращение с отходами, энергетика
Иркутск	Незначительное внимание	Благоустройство, проекты в социальной сфере
Вологда	Исключительное внимание	Трансформация городского центра, трансформация промышленных территорий, проекты в социальной сфере
Калининград	Повышенное внимание	Транспортная инфраструктура (внешний транспорт), трансформация промышленных территорий и городского центра
Полуфиналисты		
Брянск	Среднее внимание	Транспортная инфраструктура (внутренний транспорт), трансформация промышленных территорий
Красноярск	Исключительное внимание	Трансформация промышленных территорий, проекты в социальной сфере, энергетика
Сочи	Незначительное внимание	Благоустройство
Тамбов	Исключительное внимание	Благоустройство, энергетика, транспортная инфраструктура (внутренний транспорт)
Улан-Удэ	Исключительное внимание	Транспортная инфраструктура (внутренний и внешний транспорт)

Таблица 6. **Классификационные признаки для оценки внимания к отраслям социальной сферы (на примере образования)**

Характеристика	Признаки	
	При наличии данных о финансировании	При отсутствии данных о финансировании
Исключительное внимание к образованию	Доля в общем объеме финансирования составляет более 30%	Упоминание в миссии/главной цели
Повышенное внимание к образованию	Доля в общем объеме финансирования составляет от 20% до 30%	Наличие отдельного целевого (стратегического) направления
Среднее внимание к образованию	Доля в общем объеме финансирования составляет от 10% до 20%	Наличие подцели/задачи в рамках целевого (стратегического) направления
Незначительное внимание к образованию	Доля в общем объеме финансирования составляет менее 10%	Наличие отдельных мероприятий
Отсутствие внимания к образованию	Финансирование отсутствует	Отсутствие всего вышеперечисленного

Результаты изучения социальной направленности стратегий, принимавших участие в Конкурсе, приведены в табл. 7.

Вопросы образования во всех группах, за небольшим исключением, характеризуются повышенным или исключительным вниманием. Это отражается в присутствии в стратегиях флагманских проектов по развитию различных отраслей образования. Культура в стратегиях победителей затрагивается чаще и глубже, чем в целом по другим группам. Здравоохранению в документах-финалистах придается меньшее значение, чем остальным сферам.

Социальной политике больше внимания уделяют полуфиналисты. Внимание к физической культуре и спорту варьируется от исключительного до незначительного во всех группах и не может служить дифференцирующим признаком. Более высокое внимание к вопросу безопасности — у победителей, но повышенным значением этого параметра характеризуется Вологда.

Таблица 7. **Оценка внимания к отраслям социальной сферы в стратегии**

Город	Образование	Культура	Здравоохранение	Социальная политика	Физическая культура и спорт	Безопасность
Победители						
Череповец	Повышенное	Повышенное	Повышенное	Среднее	Повышенное	Среднее
Самара	Повышенное	Исключительное	Незначительное	Незначительное	Незначительное	Среднее
Орск	Исключительное	Исключительное	Исключительное	Исключительное	Исключительное	Незначительное
Финалисты						
Новошахтинск	Среднее	Среднее	Незначительное	Отсутствует	Среднее	Среднее
Иркутск	Повышенное	Среднее	Повышенное	Отсутствует	Незначительное	Незначительное
Вологда	Повышенное	Повышенное	Повышенное	Повышенное	Повышенное	Повышенное
Калининград	Исключительное	Повышенное	Отсутствует	Среднее	Среднее	Отсутствует
Полуфиналисты						
Брянск	Незначительное	Среднее	Незначительное	Среднее	Незначительное	Незначительное
Красноярск	Повышенное	Повышенное	Повышенное	Повышенное	Повышенное	Повышенное
Сочи	Среднее	Исключительное	Исключительное	Повышенное	Исключительное	Незначительное
Тамбов	Повышенное	Повышенное	Незначительное	Повышенное	Незначительное	Незначительное
Улан-Удэ	Среднее	Незначительное	Исключительное	Незначительное	Незначительное	Незначительное

Самым большим количеством флагманских проектов в социальной сфере отличаются стратегии Орска и Сочи. В целом группа победителей использует флагманские проекты в социальной сфере активнее, чем финалисты и полуфиналисты.

Внимание к инструментам реализации стратегии является важным фактором для ее воплощения в жизнь. Степень внимания к вопросам управления реализацией стратегии по группам не различается. Если анализировать специфику изменений в системе управления, то чаще всего это эффективность работы местных органов власти в форме комплексной системы индикаторов реализации для ИОГВ (табл. 8).

Таким образом, в коллективном портрете победителей, отражающем коллективные пристрастия членов жюри, присутствуют следующие особенности, отличающие победителей от финалистов и полуфиналистов:

- бóльшая амбициозность;
- комплексность (большее количество заявленных и проработанных направлений);
- активное использование флагманских проектов;
- внимание к вопросам диверсификации экономики;
- использование институциональной и консультационной поддержки экономики;
- повышенное внимание к вопросам развития образования и культуры;
- повышенное внимание к вопросам обеспечения реализации через такие механизмы как участие граждан в самоуправлении и эффективность работы местных органов власти.

ОСОЗНАН ЛИ ВЫБОР ЧЛЕНОВ ЖЮРИ?

В процессе финального тура Конкурса и в статьях, помещенных в настоящем сборнике, члены жюри формулировали свои представления о критериях хорошей стратегии. Любопытно проследить, соответствуют ли выбранные ими стратегии-фавориты заявленным критериям (табл. 9).

Анисимов А. С. в своих комментариях акцентированно указывает на то, что важнейшим является внимание к механизму реализации стратегии. Выбранные им Орск и Череповец характеризуются повышенным вниманием к вопросам реализации. При этом Орск делает упор на рост эффективности работы местных органов власти и участие граждан в самоуправлении, а Череповец — только на участие граждан в самоуправлении.

Высокинский А. Г. указал на важность вовлеченности в процесс разработки стратегии высшего должностного лица и всего активного городского сообщества. Получившаяся в результате такой

Таблица 8. **Управленческая направленность стратегии**

Город	Степень внимания к вопросам управления реализацией стратегии	Специфика изменений в системе управления
Победители		
Череповец	Повышенное внимание	Участие граждан в самоуправлении
Самара	Повышенное внимание	Эффективность работы местных органов власти
Орск	Повышенное внимание	Эффективность работы местных органов власти, участие граждан в самоуправлении
Финалисты		
Новошахтинск	Среднее внимание	Эффективность работы местных органов власти, участие граждан в самоуправлении
Иркутск	Повышенное внимание	Создание системы стратегического управления развитием территории, эффективность работы местных органов власти
Вологда	Исключительное внимание	Создание системы стратегического управления развитием территории, электронные коммуникации
Калининград	Исключительное внимание	Эффективность работы местных органов власти, электронные коммуникации
Полуфиналисты		
Брянск	Повышенное внимание	Исполнение бюджета, бюджетное планирование
Красноярск	Исключительное внимание	Создание системы стратегического управления развитием территории, электронные коммуникации
Сочи	Повышенное внимание	Эффективность работы местных органов власти, бюджетное планирование
Тамбов	Исключительное внимание	Невозможно определить
Улан-Удэ	Незначительное внимание	Участие граждан в самоуправлении

работы стратегия должна обеспечивать реализацию заложенных целей и задач, что достигается с помощью системы мониторинга и механизма реализации. Выбранный им город Калининград характеризует исключительное внимание к вопросам реализации Стратегии с помощью эффективности работы местных органов власти и системы электронной коммуникации. Второй выбранный им город — Самара, которая в своей Стратегии уделяет повышенное внимание этому аспекту и указывает такой инструмент, как эффективность работы местных органов власти.

Гринчель Б. М. отметил важность амбициозности поставленных в стратегии целей. Выбранный им Орск характеризуется отчасти амбициозной Стратегией, а Череповец — амбициозной.

Грицких В. И. в своих комментариях выделил амбициозность, но соразмерную масштабам города. Выбранная им Стратегия города Вологды охарактеризована как амбициозная, его второй выбор, документ Орска, — отчасти амбициозный. Второй пункт, который указан экспертом, — ориентация на человека, на жителя города как выгодополучателя от результатов реализации стратегии. Для того чтобы проанализировать этот аспект, можно взглянуть на показатели социальной направленности стратегии. Увидим, что Вологда характеризуется наличием флагманских проектов в отраслях социальной сферы и повышенным вниманием к социальным вопросам по всем анализируемым направлениям. Аналогично у Орска: выраженное и осознанное использование флагманских проектов в отраслях социальной сферы и исключительно высокое внимание к социальным вопросам по всем параметрам.

Савельев Ю. В. связывает качество стратегии с концентрацией на конкретных проектах. Самара характеризуется наличием флагманских проектов в отраслях специализации и инфраструктуры, а также выраженным и осознанным использованием проектов в социальной сфере. Волода — наличием флагманских проектов по всем направлениям. Эксперт дополнительно указывает на ориентацию на решение ключевых проблем и генерацию новых целей, опору на ключевые преимущества и использование новых возможностей, что может быть охарактеризовано как амбициозность: Стратегии Вологды и Самары — амбициозные.

Самохин Ю. А. отметил важность наличия механизмов реализации. Выбранные им Калининград и Самара в своих документах уделяют повышенное внимание этому вопросу и упоминают такие механизмы, как эффективность работы местных органов власти и электронные коммуникации. Также эксперт считает важным использование флагманских проектов. В этом аспекте отмечается наличие флагманских проектов в отраслях специализации и инфраструктуры у Калининграда-

Таблица 9. **Соответствие заявленных критериев качества стратегии и выбора членов жюри**

Член жюри	Критерии	Характеристики выбранных стратегий		Оценка совпадения
Анисимов А. С.	Механизм реализации	Орск — повышенное внимание к вопросам реализации	Череповец — повышенное внимание к вопросам реализации	Полное
Высокинский А. Г.	Вовлечение руководителя города и местного сообщества. Наличие системы мониторинга и реализации	Калининград — исключительное внимание к вопросам реализации	Самара — повышенное внимание к вопросам реализации	Полное
Гринчель Б. М.	Амбициозность	Орск — отчасти амбициозная Стратегия	Череповец — амбициозная Стратегия	Полное
Грицких В. И.	Амбициозность, соразмерная масштабам города. Ориентация на человека	Орск — отчасти амбициозная Стратегия. Выраженное использование флагманских проектов в отраслях социальной сферы и повышенное вниманием ко всем отраслям социальной сферы	Вологда — амбициозная Стратегия. Наличие флагманских проектов в отраслях социальной сферы и повышенное вниманием ко всем отраслям социальной сферы	Полное
Савельев Ю. В.	Концентрация на конкретных проектах. Ориентация на решение ключевых проблем и генерацию новых целей. Опора на ключевые преимущества и использование новых возможностей (амбициозность)	Самара — наличие флагманских проектов. Амбициозная Стратегия	Вологда — наличие флагманских проектов. Амбициозная Стратегия	Полное
Самохин Ю. А.	Механизм реализации. Флагманские проекты. Амбициозность, подкрепленная механизмом реализации	Самара — повышенное внимание к вопросам реализации. Наличие флагманских проектов. Амбициозная Стратегия	Калининград — повышенное внимание к вопросам реализации. Наличие флагманских проектов. Неамбициозная Стратегия	Высокое
Чистяков В. М.	Оригинальность и системность документа. Глубокий анализ внутренних и внешних факторов. Проработанная система мониторинга	Иркутск — повышенное внимание к вопросам реализации	Череповец — повышенное внимание к вопросам реализации	Высокое

да и у Самары, но у второго города дополнительно раскрывается выраженное и осознанное использование флагманских проектов в отраслях социальной сферы. Дополнительно эксперт указывает на то, что должна быть амбициозность, но подкрепленная результативностью ее реализации и Самара соответствует этому параметру, так как ее Стратегия — амбициозная, но Стратегия Калининграда — неамбициозная. Таким образом, выбранный экспертом Калининград по этому параметру не соответствует его представлению о лучшей стратегии.

Чистяков В. М. указывает на такие аспекты, как оригинальность и системность документа, глубокий анализ внутренних и внешних факторов и проработанная система мониторинга. Из этих качеств только последнее оценивалось при кодификации в составе механизма реализации. Для Череповца характерно повышенное внимание к участию граждан в самоуправлении. Иркутск также отличается повышенным вниманием к вопросам реализации Стратегии, акцентируя темы эффективности работы местных органов власти и создания системы стратегического управления развитием территории.

Таким образом, эксперты чаще всего и в равной мере указывают как главное качество хорошей стратегии либо амбициозность, либо продуманный механизм реализации. На ключевое значение амбициозности указали трое: Гринчель Б. М., Грицких В. И., Савельев Ю. В., на механизмы реализации — Анисимов А. С., Высокинский А. Г. и Чистяков В. М. Оба аспекта считает равно важными Самохин Ю. А.

В целом стратегические документы соответствуют представлениям выбиравших их экспертов

о хороших стратегиях. Любопытно отметить, что члены жюри, голосовавшие за одинаковые пары стратегических документов, руководствовались разными мотивами, то есть стратегиям городов — победителей и финалистов в основном удается сочетать амбициозность и внимание к вопросам обеспечения реализации.

Это сочетание, пожалуй, и оказалось секретом победы в Конкурсе городских стратегий. Оно же необходимо и для успешного использования стратегий как инструмента социально-экономического развития городов.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К.* Апробация подходов к изучению содержания муниципальных стратегий // Регион: экономика и социология. — 2014. — № 2 (82). — С. 216 – 234.

Б. С. Жихаревич, Т. К. Прибышин

(МЦСЭИ «Леонтьевский центр»)

ИСТОРИЯ РАСПРОСТРАНЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В РОССИИ

Стратегическое планирование на уровне городов и регионов стало распространяться в мире около 50 лет назад, в России — почти 20 лет назад. То, что эта деятельность не прекращается, а напротив, расширяется, можно рассматривать как достаточное свидетельство полезности этого института. Повсеместно попытки государства и местного самоуправления воздействовать на характер социально-экономического развития территорий, в частности перевести экономику на инновационный путь, сопровождаются разработкой различных стратегий.

Точкой отсчета в современной истории территориального стратегического планирования в России является 1 декабря 1997 года, когда Генеральный совет Стратегического плана Санкт-Петербурга принял первый в России городской стратегический план. За последующие полтора десятка лет стратегическое планирование для субъектов государственного и муниципального управления стало обычным в России, стратегии активно разрабатываются и принимаются на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

Первые муниципальные стратегии в России начали создаваться в конце 1990-х годов. Сегодня муниципальное стратегическое планирование стало массовым явлением, что дает материал для изучения и осмысления. Известно несколько научных исследований, в которых рассмотрены процесс распространения практики стратегического планирования в России во времени и в пространстве, факторы устойчивости создаваемых муниципальных систем стратегического планирования, характеристики муниципальных стратегических планов с точки зрения соответствия определенным стандартам [1 – 4].

Публикации, посвященные опыту муниципального стратегического планирования в России, появляются регулярно, обычно они связаны с оценкой качества принятых плановых документов и процесса планирования. Среди наиболее содержательных можно назвать следующие исследования.

В 2004 году вышла книга, в которой был представлен и обобщен практический опыт по созданию и реализации стратегий социально-экономического развития 112 муниципальных образований из 38 субъектов РФ, которые принимали участие в программе «Малые города России», реализованной Институтом «Открытое общество» в 1999 – 2003 гг. [5].

Примеры стратегий отечественных городов были представлены в книге «Территориальное стратегическое планирование при переходе к рыночной экономике: опыт городов России», которая была подготовлена специалистами Леонтьевского центра на основе исследований и практического опыта, полученного при разработке первого в России Стратегического плана Санкт-Петербурга и консультировании администраций ряда российских городов [3].

В 2003 – 2004 годах Институт экономики города в рамках проекта «Городское управление в современной России» провел анкетирование представителей 217 городов (глав городов или их заместителей). Часть вопросов анкеты была связана со стратегическим планированием. На момент проведения анкетирования многие города переходили от текущего и среднесрочного планирования к разработке долгосрочных стратегий собственного развития. Исследователи обратили внимание на то, что лишь в половине городов, представители которых ответили на вопросы анкеты, был внедрен институт стратегического планирования местного социально-экономического развития. Малые и средние города по этому показателю не уступали большим, не являющимся центрами субъектов федерации: во всех трех группах доля городов, разрабатывающих стратегии развития, близка к 50%. Лишь среди центров субъектов федерации эта доля существенно выше — более 70% [6].

В 2011 году вышел сборник «Муниципальные стратегии: десять лет спустя». В книге собраны результаты исследования по оценке отдаленных последствий первых российских проектов муниципального стратегирования, изучены и детально описаны 17 кейсов, что позволило систематизировать и оценить значимость факторов, влияющих на устойчивость муниципальных систем стратегического планирования, которые начинали формироваться в первые годы XXI века [4].

Все названные выше работы не являлись полными по охвату той или иной категории городов. В настоящем обзоре мы поставили задачу тщательно изучить одну размерную группу городов, а именно города с численностью населения не менее 100 тыс. человек за первые 16 лет существования территориального стратегического планирования в России (с 1997 по 2014 г.). Все данные, приведенные в обзоре, актуальны на 1 января 2015 года.

В группу наблюдения попали 172 города. В первую очередь в список были включены 162 города с населением не менее 100 тыс. человек по переписи 2010 года, за исключением Санкт-Петербурга и Москвы. К ним были добавлены 10 городов, которые имели население не менее 100 тыс. человек на момент переписи 2002 года, но к 2010 году потеряли часть населения и выпали из данной группы (примечание: 8 из них имеют население более 95 тыс. человек, что позволило определить нижнюю границу для городов, которые могли принять участие в Конкурсе городских стратегий).

Для исследования был осуществлен поиск официальных документов долгосрочного социально-экономического планирования, срок действия которых — не менее 5 лет.

Поиск документов стратегического планирования происходил в следующей последовательности:

1) в первую очередь были учтены документы, представленные на сайте «Стратегическое планирование в городах и регионах России» [7], на котором поддерживается и обновляется архив документов городов-стратегов;
2) затем список был дополнен документами, указанными в исследовании «Городское управление в современной России», где были представлены документы стратегического планирования, действовавшие в городах на 2004 год;
3) на следующем этапе проводился анализ сайтов городских администраций и поиск по ключевым словам «стратегия», «стратегический план», «программа», «план стратегического развития», «концепция», «комплексная программа»;
4) в завершении осуществлялся поиск местных нормативно-правовых актов, определяющих официальный статус документов.

В ходе исследования удалось обнаружить 147 стратегических документов или бесспорных однозначных упоминаний о документах стратегического планирования, под которыми в данном случае понимаются имеющие официальный статус документы социально-экономического планирования города с горизонтом планирования не менее 5 лет (Приложение 1).

Авторы отдают себе отчет в том, что информационная база несовершенна и это могло повлиять на отдельные выводы. Так, некоторые ранние достаточно успешные попытки разработки стратегий не были доведены до формального завершения, и документы не получили официального статуса, хотя были даже опубликованы. В то же время не все попавшие в базу документы при тщательном анализе могли бы быть признаны соответствующими определению документов стратегического планирования. Кроме того, год принятия документа неоднозначно характеризует дату начала освоения технологии стратегического планирования в силу различной длительности процесса. Если, скажем, в Санкт-Петербурге процесс создания первого плана длился немногим более года — с октября 1996 до декабря 1997 года, то в Новосибирске — почти 7 лет, с 1998 до 2005 года, а в Екатеринбурге — около 4 лет. Вероятно, правильнее было бы учитывать дату первого официального документа (или даже упоминания в СМИ) о начале разработки стратегии, однако это не всегда возможно.

Исходя из названий документов долгосрочного планирования их можно подразделить на несколько групп. Больше всего документов носят название «Стратегия» — 78. Значительно меньше «Концепций» (22) и «Стратегических планов» (20). 10 документов называются «Комплексными программами». 12 долгосрочных документов носят название «Программа». Существует также 3 документа с названием «План» и 2 ранних документа со специфическими названиями — «Основные направления социально-экономического развития г. Якутска на 2002 г. и долгосрочную перспективу» и «Целевая комплексная программа развития Одинцовского района на 1998 – 2005 гг.».

Первый документ стратегического планирования, как уже было сказано, датируется 1997 годом и был принят в Санкт-Петербурге. Всего долгосрочным планированием на 1 января 2015 года занимались (то есть приняли хотя бы один документ) 111 городов, что составляет 64,5% списка (будем называть такие города городами-стратегами). Формально действующими на начало 2015 года являлись документы в 103 городах. Нельзя однозначно утверждать, что эти документы стратегического планирования действуют фактически. Учитывались лишь факт официального принятия документа и срок, на который происходит планирование развития.

Анализ собранной базы данных позволяет сделать ряд наблюдений, касающихся процесса распространения практики муниципального стратегического планирования во времени и в пространстве.

Фактически речь идет об описании специального случая распространения инноваций, что позволяет опереться на положения соответствующей теории, всплеск популярности которой во второй половине XX века был обусловлен появлением в 1962 году книги Роджерса «Диффузия инноваций» [10].

Важно отметить, что в данном случае инновация не является принудительной, речь не идет о выполнении закона или иного жесткого регламента, местное самоуправление сохраняет относительную независимость и до 2014 года (момента принятия Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации») муниципалитеты были вольны сами выбирать, заниматься или не заниматься стратегическим планированием. Органы государственной власти в некоторых случаях лишь подталкивали их к этому. Соответственно, процесс диффузии данной инновации имеет специфический характер, здесь действуют факторы подражания и мягкого принуждения.

ОБЩЕРОССИЙСКАЯ ДИНАМИКА

В течение первых 10 лет после возникновения в России практики стратегического планирования долгосрочные документы появлялись в изучаемых группах городов редко. С 1997 по 2006 год было принято только 42 документа (рис. 1). В этот период в городах утверждались краткосрочные и среднесрочные документы, необходимости и возможности планировать на долгосрочный период у городов не было. Стратегиями занимались только энтузиасты — «новаторы», подталкиваемые в ряде случаев проектами технической помощи зарубежных фондов. В дальнейшем произошел значительный скачок: за один только 2007 год было утверждено 18 документов. Такое резкое увеличение можно связать с вступлением в полную силу Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 № 131-ФЗ и окончанием сложного периода реорганизации местного самоуправления.

После 2006 года ежегодно утверждается значительное количество стратегий, процесс захватывает уже не только «новаторов», но и «ранних последователей», создается «раннее большинство». Помимо уже упомянутого 2007 года, максимум отмечался в 2011 году: предполагается, что этот пик был связан с ослаблением мирового экономического кризиса, с началом разработки федерального законодательства о стратегическом планировании, а также с деятельностью Общероссийского форума стратегического планирования, который ежегодно проходит в Санкт-Петербурге. Таким образом, изучаемый период истории муниципального планирования возможно поделить на 3 этапа: с 1997 по 2006 год, с 2007 по 2009 год и с 2010 по 2014 год.

ПРОСТРАНСТВЕННАЯ ДИНАМИКА

Анализ динамики распространения стратегического планирования по федеральным округам (табл. 1 и 2) показывает, что стандартные выводы теории диффузии инноваций здесь подтверждаются не однозначно, поскольку нововведение не массовое и касается органов управления.

По времени появления первых муниципальных стратегий округа располагаются в таком порядке: ЦФО и ДВФО, СЗФО, ПФО, СФО, ЮФО, СКФО. Стоит отметить, что период быстрого роста — значительного, лавинообразного увеличения количества принимаемых стратегий по федеральным округам — не начинается до того момента, пока стратегия не принимается столицей федерального округа. Это отчетливо видно на примере Северо-Запада России, где новатором выступил центр — Санкт-Петербург, и после создания в 2000 году федерального округа большинство городов периферии становится «ранним большинством». Такой вывод подтверждается во всех округах, кроме Приволжского, так как на начало 2015 года в Нижнем Новгороде официальный документ не был принят, а опыт написания в одном из крупнейших городов округа «Стратегии развития Казани на

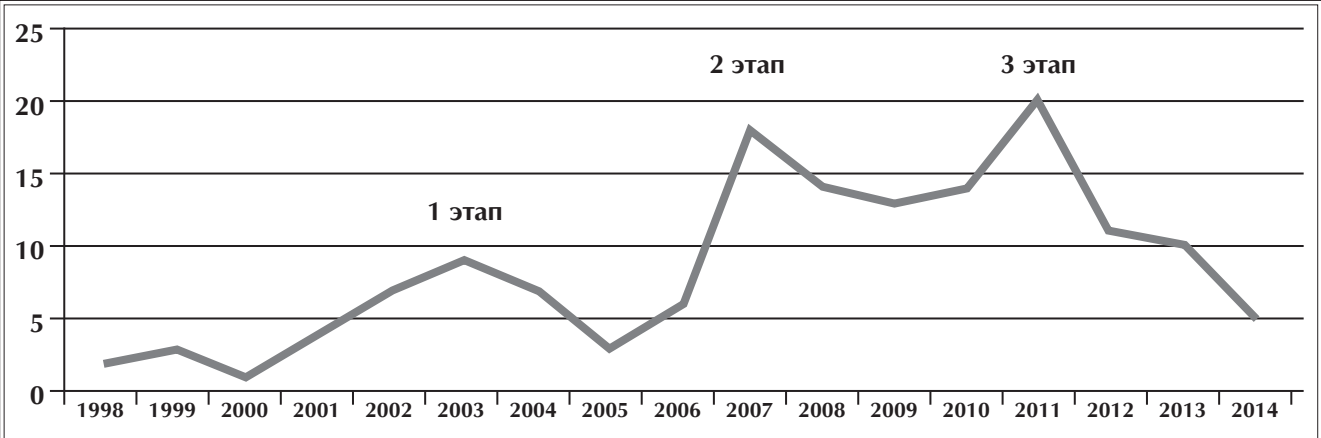

Рис. 1. **КОЛИЧЕСТВО УТВЕРЖДЕННЫХ СТРАТЕГИЙ ПО ГОДАМ**

период до 2015 года» не стал толчком к появлению новых городов-стратегов. Более того, за период с 2003 по 2006 год была принята всего одна стратегия. Таким образом, можно предположить, что распространение такой инновации, как стратегическое планирование, происходит в значительной степени при посредстве формальных центров федеральных округов.

Помимо фактора пространственной близости не меньшее значение могли иметь факторы административного воздействия. Например, в Сибирском федеральном округе заместителем полномочного представителя Президента РФ работал д.т.н. В. И. Псарев, для которого продвижение долгосрочного планирования на муниципальный уровень стало личным проектом (см. серию книг «Управляем сами», изданную при активной поддержке аппарата полномочного представителя Президента Российской Федерации в Сибирском федеральном округе и ассоциации «Сибирское соглашение», в частности [8, 9]). Этим объясняется одномоментное и практически сплошное появление долгосрочных планов в Сибирском ФО в 2007 г. Сейчас здесь самый высокий охват стратегированием, доля городов-стратегов составляет 84%. Подобный эффект имели конкурсы муниципальных стратегий, проходившие в некоторых субъектах федерации в 2000—2003 гг. (например, в Псковской, Ленинградской, Калининградской, Тверской, Ивановской областях).

В Дальневосточном федеральном округе первая долгосрочная стратегия была принята в городе Уссурийске в 1998 году. Вплоть до 2006 года другие города не принимали долгосрочных документов стратегического планирования. На данный момент 7 из 10 городов региона имеют действующие документы.

В Приволжском федеральном округе первые стратегии принимались в 1999 году в городах Березники в Пермском крае и Тольятти в Самарской области. К 2007 году было утверждено 8 стратегий, затем города активизировались, и к 2015 году количество городов-стратегов достигло 2.

В Северо-Кавказском федеральном округе города занялись стратегическим планированием позднее всех. Первые стратегии были приняты только в 2009 году. На данный момент только половина крупных городов занимается планированием на срок более 5 лет.

Таблица 1. **Характеристика стратегического планирования по федеральным округам**

Федеральный округ	Всего городов	Города-стратеги	Доля городов-стратегов, %	Всего утверждено стратегий	Год принятия самой ранней стратегии
Дальневосточный	10	8	80,00	10	1998
Приволжский	38	23	60,53	28	1999
Северо-Западный	12	10	83,33	17	1999
Северо-Кавказский	13	6	46,15	6	2009
Сибирский	25	22	88,00	35	2000
Уральский	17	13	76,47	19	2003
Центральный	40	18	45,00	20	1998
Южный	17	11	64,71	12	2001

Примечание: СЗФО без учета Стратегического плана Санкт-Петербурга.

Источник: расчет авторов.

Таблица 2. **Динамика количества утвержденных стратегий по федеральным округам (количество стратегий нарастающим итогом)**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ДВФО	1	1	1	1	2	2	3	3	5	6	7	8	9	10	10	10	10
ПФО	0	2	2	3	4	6	7	7	8	12	15	17	19	23	23	27	28
СЗФО	0	1	1	3	4	5	7	7	7	8	10	10	10	14	15	17	17
СКФО	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4	6	6	6	6
СФО	0	0	1	1	3	5	6	7	9	18	20	21	25	30	32	33	35
УФО	0	0	0	0	0	2	4	4	4	4	7	11	14	15	15	17	19
ЦФО	1	1	1	1	3	5	5	7	8	9	12	13	15	17	20	20	20
ЮФО	0	0	0	1	1	1	1	1	1	3	3	4	5	6	11	12	12
Всего	**2**	**5**	**6**	**10**	**17**	**26**	**33**	**36**	**42**	**60**	**74**	**87**	**101**	**121**	**132**	**142**	**147**

Источник: расчет авторов.

Города Северо-Западного федерального округа почти полностью охвачены стратегическим планированием. Из 12 городов региона в 10 утверждены стратегии, причем 6 из них утвердили первые стратегии ранее 2005 года. До 2007 года здесь сохранялся самый большой охват городов стратегическим планированием. Правда, на 2015 год в федеральном округе действующими были только 8 стратегий, поскольку такие города, как Северодвинск и Петрозаводск, до сих пор не приняли долгосрочных документов, сроки действия которых истекли.

Первая стратегия в Сибирском федеральном округе — это «Концепция развития наукограда «Северск» на 1999—2006 гг.». До 2007 года принималось не более одной стратегии в год, но в 2007 году было одновременно принято 9 стратегий. На 2015 год в этом округе отмечается большая доля городов, которые занимаются стратегическим планированием, что особенно примечательно в связи с большим количеством городов в данном округе.

В Уральском федеральном округе первые стратегии были приняты в Екатеринбурге и Тюмени в 2003 году, через год свои документы утвердили Курган и Новый Уренгой. Наибольшее количество стратегий было утверждено в 2009 году — четыре.

В Центральном федеральном округе отмечается самая низкая доля городов-стратегов. Большинство городов этого округа относятся к Московской области. Первая стратегия была принята в городе Одинцово в 1998 году.

Длительное время города Южного федерального округа неактивно принимали документы долгосрочного планирования. Первая стратегия была утверждена в городе Новошахтинске Ростовской области уже в 2001 году, но до 2006 года она оставалась единственной.

ЧЕМ КРУПНЕЕ, ТЕМ СТРАТЕГИЧНЕЕ

Доля городов-стратегов в изучаемой совокупности составляет 64,5%. Среди столиц субъектов федерации она достигает 73%, среди остальных городов, попавших в список — 58%.

Бросается в глаза значительный разрыв: в городах с населением более 250 тыс. человек доля городов-стратегов составляет более 75%, а в городах с населением до 250 тыс. человек — 49%. И выше всего доля стратегов среди городов с населением от 500 тыс. до 1 млн человек (табл. 3).

В группе городов с населением менее 100 тыс. человек на данный момент принято 8 стратегий, но лишь одна из них была принята до 2007 года. В группе городов с населением от 100 до 250 тыс. человек максимум стратегий был принят в 2007 году (8 документов), от 250 до 500 тыс. человек — в 2008 и 2011 годах (6), от 500 до 1 млн человек — в 2010 году (6). Необходимо отметить, что это единственная группа, на которой не отразился скачок 2007 года. В городах-миллионниках принятие документов происходило равномерно.

ГОРИЗОНТ И РЕГУЛЯРНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ

Одной из изучаемых переменных является горизонт планирования — период, на который осуществляется планирование. Если изучать среднюю перспективу планирования по годам принятия документов, которая отображена на рис. 2, то можно отметить однозначный положительный тренд. Выделяются значительный рост с 2004 по 2008 год и резкий спад, который произошел после этого. Это можно связать с мировым финансово-экономическим кризисом, охладившим ретивых плановиков, уверовавших было в возможности долгосрочного предвидения. Сокращение горизонта планирования в 2012 году вызвано тем, что после широко освещавшейся в СМИ разработки в 2011 году общероссийской «Стратегии—2020» многие города сформулировали свои стратегии именно на этот расчетный период.

Документом, который определяет развитие на самый длительный период (25 лет), является Стратегия комплексного развития Твери, которая была утверждена в 2011 году и рассчитана на период до 2035 года.

Большая часть стратегий рассчитана на перспективу до 2020 года: таких документов 57, это является предсказуемым в связи с наличием российской «Стратегии—2020». На 2025 год рассчитаны 24 стратегии, на 2010 год — 16, на 2015 год — 10, на

Таблица 3. **Распространенность технологии стратегического планирования в городах разных размерных групп**

Численность населения, чел.	Всего городов	Всего утверждено стратегий	Города-стратеги	Доля городов-стратегов, %
Менее 100 тыс.	10	9	8	80
От 100 тыс. до 250 тыс.	91	60	45	49
От 250 тыс. до 500 тыс.	36	40	29	81
От 500 тыс. до 1000 тыс.	25	27	21	84
Более 1000 тыс.	10	11	8	80
По всей совокупности	**172**	**147**	**111**	**64,5**

Источник: расчет авторов.

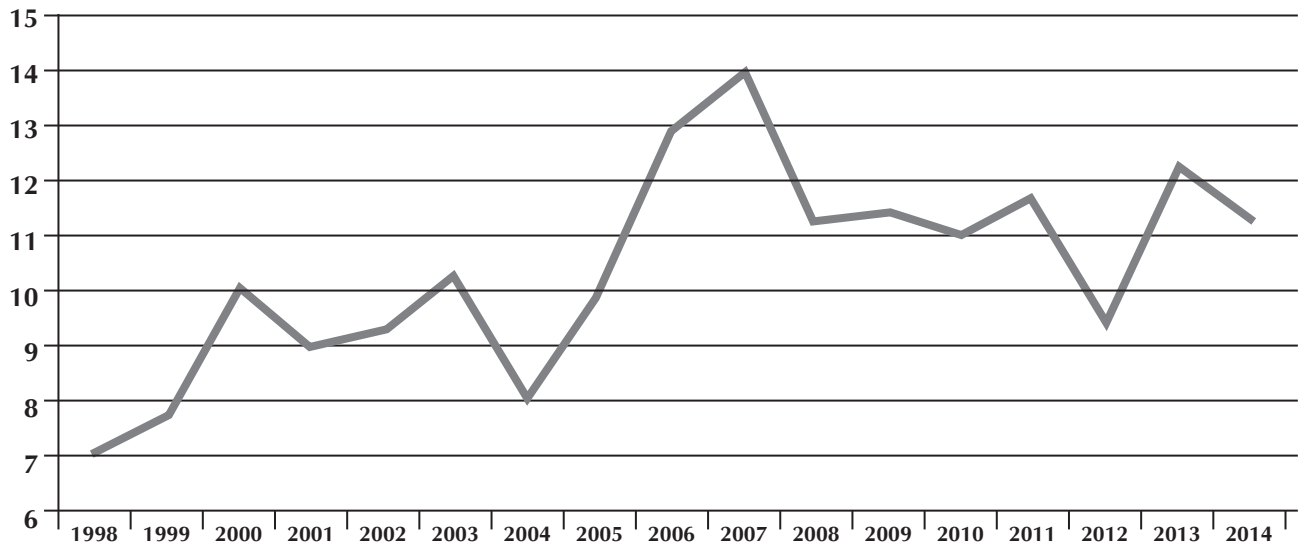

Рис. 2. **СРЕДНИЙ ЗАЯВЛЕННЫЙ ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ (ЛЕТ) В МУНИЦИПАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЯХ, ПРИНЯТЫХ В СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ГОДЫ**

2017 год — 7, на 2030 — 6, а также 25 документов на иные годы. В двух документах горизонт планирования оказалось невозможно определить.

Муниципальные системы стратегического планирования различаются по частоте и характеру обновления планов. Где-то идет обновление одного и того же плана, где-то принимаются новые планы. В исследуемой группе есть 24 города, где за последние 15 лет принято по два документа стратегического планирования. В 6 городах успели смениться по 3 стратегии.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К.* Распространение практики стратегического планирования в городах России: 1997 – 2013 годы // Известия Рус. геогр. общ-ва. — 2013. — № 6.
2. *Жихаревич Б. С.* Подход к изучению эффективности стратегического планирования на муниципальном уровне // Регион: экономика и социология. — 2012. — № 4. — С. 35 – 56.
3. Территориальное стратегическое планирование при переходе к рыночной экономике: опыт городов России / Б. С. Жихаревич, Л. Э. Лимонов и др. — СПб: ГП МЦСЭИ «Леонтьевский центр», 2003. — 384 с.
4. Муниципальные стратегии: десять лет спустя / Под науч. ред. Б. С. Жихаревича. — СПб.: Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр», 2011.
5. Муниципальные стратегии — сделано в России / Балобанов А. Е. и др. — М.: Аспект Пресс, 2004. — 208 с.
6. *Елагина Е., Попов Р., Шевырова Н.* Городское управление в современной России / Городское управление. — Вып. 4. — 2005. — С. 43 – 48.
7. Стратегическое планирование в городах и регионах России. — www.city-strategy.ru.
8. *Сушенцева Н. В., Псарев В. И., Гончаров И. А.* Вопросы территориального планирования: Учеб.-метод. пособие. — Новосибирск, 2011. — 244 с.
9. Формирование комплексных программ социально-экономического развития муниципальных образований. Учеб.-метод. пособие / Под общ. ред. Т. В. Псаревой. — Новосибирск, 2005. — 344 с.
10. *Rogers, E. M.* Diffusion of Innovations, Fifth Edition. — New York: Free Press, 2003. — P. 221.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ДОКУМЕНТЫ КРУПНЫХ ГОРОДОВ РОССИИ (1997–2014 гг.)*

Первый этап (с 1997 по 2006 год)	
1	Концепция социально-экономического развития муниципального образования «Город Уссурийск» до 2005 года
2	Целевая комплексная программа развития Одинцовского района на 1998 – 2005 гг.
3	Комплексная программа развития города Березники и привлечения инвестиций
4	Концепция комплексного социально-экономического развития г. Тольятти на период до 2005 года и дальнейшую перспективу
5	Концепция стратегического развития города Череповца на период до 2010 года
6	Концепция развития наукограда «Северск» на 1999 – 2006 гг.
7	Концепция стратегии развития города Великие Луки до 2010 года
8	Концепция стратегического развития муниципального образования Северодвинск на период до 2010 года
9	Стратегический план развития города Новошахтинска на период до 2010 года
10	Стратегия устойчивого развития города Ижевска
11	Концепция социально-экономического развития города Костромы до 2013 года
12	Концепция стратегического развития города Омска
13	Основные направления социально-экономического развития города Якутска на 2002 г. и долгосрочную перспективу
14	Программа социально-экономического развития Энгельсского муниципального образования
15	Стратегия развития Ярославля до 2010 года
16	Стратегия социально-экономического развития Бийска до 2010 года
17	Стратегия социально-экономического развития города Калининграда на период до 2010 года
18	Концепция социально-экономического развития города Читы на период 2003 – 2010 гг.
19	План стратегического развития города Дзержинского до 2020 г.
20	Программа социально-экономического развития ЗАТО «Северск» на 2004 – 2008 гг. и на перспективу до 2013 г.
21	Стратегический план развития города Твери до 2010 года
22	Стратегический план развития города Екатеринбурга
23	Стратегический план развития округа Муром
24	Стратегия развития города Тюмени
25	Стратегия развития города Череповца – 2012 «Череповец — город лидеров»
26	Стратегия развития Казани на период до 2015 года
27	Концепция социально-экономического развития муниципального образования «Город Новый Уренгой»
28	Концепция стратегического развития города Ачинска на период до 2010 года
29	Программа социально — экономического развития города Чебоксары на 2004 – 2010 годы
30	Программа экономического и социального развития муниципального образования «Город Уссурийск и Уссурийский район» на период 2004 – 2010 гг.
31	Стратегический план развития города Кургана на период до 2015 года
32	Стратегический план развития города Петрозаводска до 2010 года
33	Стратегический план устойчивого развития города Пскова до 2015 года
34	Стратегический план развития города Серпухова до 2015 года
35	Стратегический план устойчивого развития города Новосибирска
36	Стратегия развития города Владимира на 2005 – 2015 годы
37	Концепция социально-экономического развития города Братска (2008 – 2017 годы)
38	Стратегический план развития города Липецка до 2016 года
39	Стратегический план развития Находкинского городского округа на период до 2020 года
40	Стратегический план устойчивого развития города Хабаровска до 2020 года
41	Стратегия развития Томска до 2020 года
Второй этап (с 2007 по 2009 год)	
42	Стратегия социально-экономического развития муниципального образования «Город Бийск Алтайского края» на период до 2025 года
43	Комплексная программа развития города Новокузнецка на период 2007 – 2021 гг.
44	Комплексная программа социально-экономического развития городского округа «Город Чита» на 2008 – 2022 годы
45	Комплексная программа социально-экономического развития города Ачинска на период до 2017 года
46	Комплексная программа социально-экономического развития муниципального образования «Междуреченский городской округ» до 2025 г.
47	Концепция развития города Кемерово до 2025 года

* Документы отсортированы в порядке возрастания года утверждения.

48	Концепция развития города Орска до 2030 года
49	Концепция социально-экономического развития города Омска до 2025 года
50	Программа комплексного социально-экономического развития Ангарского муниципального образования на период до 2017 года
51	Стратегия развития муниципального образования «Город Краснодар» до 2020 года
52	Стратегический план развития города Березники
53	Стратегический план устойчивого развития Волгограда до 2025 года
54	Стратегия развития города Белгорода до 2025 года
55	Стратегия развития Соликамского городского округа до 2018 г.
56	Стратегия социально-экономического развития города Улан-Удэ до 2027 года
57	Стратегия социально-экономического развития Артемовского городского округа
58	Стратегия социально-экономического развития ГО «Город Калининград» на период до 2025 года
59	Стратегия социально-экономического развития Новочебоксарска до 2020 года
60	Комплексная программа социально-экономического развития муниципального образования «Город Рубцовск» на 2008 – 2017 годы
61	Концепция стратегии социально-экономического развития муниципального образования «Город Магнитогорск» до 2020 года
62	Программа комплексного социально-экономического развития муниципального образования городского округа города Барнаула Алтайского края на 2008 – 2017 годы
63	Стратегический план развития муниципального образования «Город Вологда» на период до 2015 года
64	Стратегия комплексного социально-экономического развития городского округа Сызрань на период до 2015 года
65	Стратегия развития городского округа «Город Южно-Сахалинск» на период до 2020 года
66	Стратегия развития городского округа Иваново до 2020 года
67	Стратегия социально-экономического развития города Набережные Челны на период до 2015 года
68	Стратегия социально-экономического развития города Нижневартовска до 2020 года
69	Стратегия социально-экономического развития городского округа Орехово-Зуево до 2020 года
70	Стратегия социально-экономического развития городского округа Саранск до 2025 года
71	Стратегия социально-экономического развития Копейского городского округа до 2020 года
72	Стратегия социально-экономического развития муниципального образования «Город Архангельск» на период до 2020 года
73	Стратегия социально-экономического развития Старооскольского городского округа на долгосрочный период до 2025 года
74	Основные направления стратегического плана социально-экономического развития города Ростова-на-Дону на период до 2025 года
75	План стратегического развития города Рязани до 2020 года
76	План стратегического развития муниципального образования «Город Глазов» на период до 2025 года
77	Программа комплексного социально-экономического развития муниципального образования «Город Усть-Илимск» до 2018 года
78	Стратегия развития города Чебоксары на период до 2020 года с учетом перспективы развития агломерации Чебоксары — Новочебоксарск — Мариинско-Посадский район — Моргаушский район — Цивильский район — Чебоксарский район
79	Стратегия развития города Челябинска до 2020 года
80	Стратегия развития города-курорта Пятигорска до 2020 года
81	Стратегия развития Уссурийского городского округа до 2020 года
82	Стратегия социально-экономического развития города Невинномысска Ставропольского края до 2020 года
83	Стратегия социально-экономического развития города Нефтеюганска до 2020 года
84	Стратегия социально-экономического развития городского округа «Первоуральск» на период до 2020 года
85	Стратегия социально-экономического развития городского округа города-курорта Ессентуки на период до 2020 года
86	Стратегия социально-экономического развития муниципального образования «Городской округ город Сургут»
87	Концепция социально-экономического развития муниципального образования «Город Новый Уренгой»
88	Комплексная программа социально-экономического развития города Новокузнецка до 2025 года
89	Комплексная программа социально-экономического развития муниципального образования «Город Прокопьевск» до 2025 года
90	Концепция долгосрочного социально-экономического развития города Барнаула до 2020 года
91	Программа социально-экономического развития муниципального образования «Город Норильск» до 2020 года
92	Стратегический план развития муниципального образования «Город Екатеринбург» до 2020 года
93	Стратегический план развития городского округа Тольятти на период до 2020 года
94	Стратегический план социально-экономического развития городского округа «Город Воронеж» на период до 2020 года
95	Стратегия социально-экономического развития города Кирова на период до 2020 года
96	Стратегия социально-экономического развития города Новошахтинска на период до 2020 года
97	Стратегия социально-экономического развития города Тюмени до 2020 года

98	Стратегия социально-экономического развития города Ярославля до 2020 года
99	Стратегия социально-экономического развития городского округа города-курорта Кисловодска до 2020 года
100	Стратегия устойчивого социально-экономического развития Комсомольска-на-Амуре до 2025 года
Третий этап (с 2010 по 2014 год)	
101	Комплексная программа социально-экономического развития муниципального образования «Город Канск» на период до 2020 года
102	Концепция социально-экономического развития Ангарского муниципального образования на период до 2020 года
103	Концепция социально-экономического развития города Орла на 2011 — 2025 годы
104	Программа социально-экономического развития города Красноярска до 2020 года
105	Стратегия и стратегический план развития города Владивостока до 2020 года
106	Стратегия комплексного развития Твери
107	Стратегия комплексной модернизации городской среды муниципального образования «Город Вологда» на период до 2020 года «Вологда — комфортный город»
108	Стратегия развития города Пскова до 2020 года
109	Стратегия развития ЗАТО «Северск» до 2020 года
110	Стратегия развития муниципального образования «Город Астрахань» до 2021 года
111	Стратегия социально-экономического развития Балаковского муниципального района до 2025 года
112	Стратегия социально-экономического развития города Оренбурга до 2030 года
113	Стратегия социально-экономического развития города Ставрополя до 2020 года
114	Стратегия социально-экономического развития города Тамбова на период до 2020 года
115	Стратегия социально-экономического развития городского округа Нальчика на период до 2030 года
116	Стратегия социально-экономического развития Зеленодольского муниципального района до 2020 года
117	Стратегия социально-экономического развития муниципального образования «Городской округ Сыктывкар» до 2025 года
118	Стратегия социально-экономического развития муниципального образования «Город Великие Луки» до 2020 года
119	Стратегия социально-экономического развития муниципального образования «Город Нижний Тагил» Свердловской области до 2020 года
120	Стратегия социально-экономического развития муниципального образования «Город Димитровград» до 2025 года
121	Стратегия социально-экономического развития муниципального образования «Город Ульяновск» до 2020 года
122	Комплексная программа социально-экономического развития муниципального образования «Город Рубцовск Алтайского края» на 2013 — 2025 гг.
123	Программа комплексного социально-экономического развития города Пушкино на период с 2013 по 2020 г.
124	Стратегия социально-экономического развития города Брянска на период до 2025 года
125	Стратегический план социально-экономического развития города Мурманска до 2020 года
126	Стратегия социально-экономического развития города Шахты на период до 2020 года «ДОНБАСС NEXT»
127	Стратегия социально-экономического развития города Батайска до 2020 года
128	Стратегия социально-экономического развития города Волгодонска до 2020 года
129	Стратегия социально-экономического развития города Иркутска до 2025 года
130	Стратегия социально-экономического развития города Новочеркасска до 2020 года
131	Стратегия социально-экономического развития города Тамбова на период до 2020 года
132	Стратегия социально-экономического развития муниципального образования «Город Таганрог» на период до 2020 года
133	Концепция развития города Орска до 2030 года Стратегия развития города Орска до 2020 года
134	Концепция устойчивого развития города Сочи до 2030 года с учетом использования соревновательных и несоревновательных олимпийских объектов и объектов инфраструктуры после проведения игр 2014 года в городе Сочи, включающей источники и объемы финансирования предусмотренных ею мероприятий
135	Программа стратегии развития муниципального образования «Город Новотроицк» до 2020 года и на период до 2030 года
136	Стратегия комплексного развития городского округа Самары на период до 2025 года
137	Стратегия развития города Череповца до 2022 года «Череповец — город возможностей»
138	Стратегия развития Серовского городского округа на период до 2020 года
139	Стратегия социально-экономического развития города Барнаула до 2025 года
140	Стратегия социально-экономического развития городского округа «Город Калининград» на период до 2035 года
141	Стратегия социально-экономического развития городского округа Саранска до 2025 года
142	Стратегия социально-экономического развития городского округа Первоуральска на период до 2020 года
143	Стратегический план социально-экономического развития города Абакана до 2021 года
144	Стратегия социально-экономического развития Копейского городского округа Челябинской области до 2020 года
145	Стратегия социально-экономического развития города Омска до 2025 года
146	Стратегия социально-экономического развития города Нижневартовска до 2020 года и на период до 2030 года
147	Стратегия социально-экономического развития Перми до 2030 года

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя общие итоги Конкурса и изучения его результатов, следует признать опыт весьма успешным и продуктивным.

Нам удалось продвинуться в выявлении представлений ученых, консультантов и практиков о качествах, предопределяющих успех стратегического планирования в городе. Этих качеств довольно много.

Конкурс дал три источника для их выявления:

1) прямые высказывания мэров городов — участников финала;
2) прямые высказывания членов жюри;
3) анализ свойств стратегий — победителей Конкурса.

Мэры городов-финалистов, отвечая на вопрос о том, какое качество они считают самым важным для хорошей стратегии, сказали, что хорошая стратегия — это стратегия:

- **кооперативная** — то есть выработанная совместно и способствующая консолидации местного сообщества и ключевых игроков;
- **независимая** — то есть выработанная местным сообществом без давления сверху, очищенная от субъективных вкусов и пристрастий;
- **обсужденная** — то есть принятая местным сообществом, учитывающая его интересы;
- **амбициозная** — то есть способствующая раскрытию всех резервов местного потенциала, использующая ресурс воодушевления и энтузиазма;
- **реалистичная —** то есть базирующаяся на трезвом анализе ситуации и ставящая достижимые цели и задачи;
- **реализуемая** — то есть снабженная продуманным механизмом обеспечения реализации, когда цели и задачи, пусть и весьма амбициозные, снабжены четкими инструментами мобилизации ресурсов, контроля исполнения и мониторинга результатов;
- **стабильная** — то есть не слишком часто и не слишком кардинально меняющаяся, обеспечивающая сохранение стратегических приоритетов, несмотря на смену власти и пристрастия ее представителей.

Анализ прямых высказываний членов жюри о качествах хорошей стратегии дает следующий список харктеристик.

Чаще всего и неоднократно упоминаемые:

- наличие системы мониторинга и проработанный механизм реализации;
- амбициозность; амбициозность, соразмерная масштабам города; амбициозность, подкрепленная механизмом реализации;
- наличие флагманских проектов.

Реже упоминаемые:

- вовлечение руководителя города и местного сообщества;
- ориентация на человека;
- концентрация на конкретных проектах;
- ориентация на решение ключевых проблем и генерацию новых целей;
- опора на ключевые преимущества и использование новых возможностей;
- оригинальность и системность документа;
- глубокий анализ внутренних и внешних факторов.

Наконец, в коллективном портрете стратегий победителей, отражающем коллективные пристрастия членов жюри, присутствуют следующие особенности:

- амбициозность;
- комплексность (большее количество заявленных и проработанных направлений);
- активное использование флагманских проектов;
- внимание к вопросам диверсификации экономики;
- использование институциональной и консультационной поддержки экономики;
- повышенное внимание к вопросам развития образования и культуры;
- повышенное внимание к вопросам обеспечения реализации через такие механизмы, как участие граждан в самоуправлении и эффективность работы местных органов власти.

Обобщая все три набора свойств, можно сформулировать: **хорошая муниципальная стратегия должна быть амбициозной, снабженной продуманным механизмом реализации и мониторинга, концентрирующей усилия вокруг приоритетных флагманских проектов, разработанной под руководством главы города совместно с ключевыми участниками городского развития, понятой и принятой местным сообществом.**

Таково общее мнение участников Конкурса городских стратегий 2014 года. Отрадно, что есть стратегии, в значительной мере обладающие этим набором свойств. Будем надеяться, что данная публикация поможет увеличению количества таких стратегий.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

ПОЛОЖЕНИЕ
О «КОНКУРСЕ ГОРОДСКИХ СТРАТЕГИЙ XIII ОБЩЕРОССИЙСКОГО ФОРУМА «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В РЕГИОНАХ И ГОРОДАХ РОССИИ», ПРОВОДИМОМ В 2014 г.

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Конкурс городских стратегий XIII Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России» (далее — Конкурс) проводится в целях стимулирования и развития механизмов стратегического и территориального планирования, распространения опыта стратегического планирования на городском уровне, выявления новаций и эффективных решений социально-экономических задач на уровне города.
2. Организатором Конкурса в 2014 г. выступает Организационный комитет Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России». Оператором Конкурса назначается Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр».
3. Конкурс объявляется решением Организационного комитета Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России».
4. Конкурс проводится на основании действующего законодательства, а также нормативных документов, утвержденных Организационным комитетом Форума, в том числе настоящего Положения.

II. НОМИНАЦИЯ

5. В рамках Конкурса устанавливается одна номинация: «Лучшая городская стратегия».
6. Победителем Конкурса признается участник, отобранный экспертным жюри в финальном туре Конкурса, проводимом в форме открытого заседания в рамках XIII Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России: обновление стратегий, обновление смыслов» и утвержденный Рабочей группой Конкурса.
7. В рамках Конкурса вручаются:
   - Диплом победителя Конкурса городских стратегий;
   - Диплом финалиста Конкурса городских стратегий;
   - Грамота участника Конкурса городских стратегий.

III. СРОКИ ПРОВЕДЕНИЯ КОНКУРСА

8. Сроки проведения Конкурса городских стратегий определены в Плане-графике Конкурса.

IV. ГЛАВНЫЕ И РАБОЧИЕ ОРГАНЫ КОНКУРСА

9. Организационный комитет Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России»:
   - назначает ответственного за Конкурс из числа членов Оргкомитета;
   - определяет и утверждает состав Рабочей группы Конкурса из числа членов Оргкомитета и представителей соорганизаторов Форума;
   - утверждает Положение о «Конкурсе городских стратегий XIII Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России»;
   - утверждает План-график проведения Конкурса;
   - утверждает Процедуры оценки и отбора.
10. Рабочая группа Конкурса:
    - утверждает состав экспертного жюри Конкурса;
    - утверждает список финалистов Конкурса;
    - утверждает победителя Конкурса;
    - объявляет итоги Конкурса.
11. Экспертное жюри:
    - осуществляет оценку документов и презентаций участников очных туров Конкурса;
    - определяет финалистов и победителя Конкурса.
12. Принятие решений Организационным комитетом Форума осуществляется простым большинством голосов в очной форме. В случае невозможности личного участия в работе заседания Организационного комитета возможна передача права голоса члена Оргкомитета на основании письменной доверенности.
13. Принятие решений экспертным жюри осуществляется в очной форме на основании Процедур оценки и отбора.
14. В случае необходимости Организационным комитетом Форума могут быть сформированы иные рабочие органы Конкурса.

V. ПОРЯДОК ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ЗАЯВОК ДЛЯ УЧАСТИЯ В КОНКУРСЕ

15. Заявки на участие в Конкурсе могут направлять муниципальные образования с численностью населения свыше 95 тыс. человек (по данным Росстата на 01.01.2014).
16. Стратегические документы, предоставляемые на Конкурс, должны быть:
    - долгосрочными, т. е. иметь период стратегирования 6 лет и более;
    - официально утвержденными исполнительной или законодательной властью города в период с 1 января 2011 года по 1 июня 2014 года.
17. Для участия в Конкурсе участник направляет в адрес МЦСЭИ «Леонтьевский центр» в электронном виде:
    а. письмо/заявку (Приложение 1.1);
    б. текст стратегического документа;
    в. презентационную версию текста стратегического документа (при наличии);
    г. копию официального документа, которым утвержден стратегический документ;
    д. презентацию;
    е. пояснительную записку (Приложение 1.2).
18. Заявки направляются на адрес электронной почты konkurs2014@leontief.ru.

VI. ЭКСПЕРТИЗА ПОСТУПАЮЩИХ ЗАЯВОК И ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ КОНКУРСА

19. Конкурс включает четыре этапа отбора:
    1) технический отбор;
    2) экспертный отбор (в случае если число заявок, прошедших первый этап, превышает 12);
    3) очный отборочный тур;
    4) очный финальный тур.
20. Поступившие на Конкурс заявки первоначально проходят технический отбор в МЦСЭИ «Леонтьевский центр». Заявка может быть отклонена, если не соответствуют следующим требованиям:

а) Стратегический документ, предоставляемый на Конкурс, является:
- долгосрочным, т. е. имеет период стратегирования 6 лет и более;
- официально утвержденным исполнительной или законодательной властью города в период с 1 января 2011 года по 1 июня 2014 года.

б) Заявка содержит следующие документы:
- письмо/заявка (Приложение 1.1);
- текст стратегического документа;
- презентационная версия текста стратегического документа (при наличии);
- копия официального документа, которым утвержден стратегический документ;
- презентация;
- пояснительная записка (Приложение 1.2).

в) Документы представлены в полном комплекте и заполнены.

21. Прошедшие технический отбор заявки допускаются до участия в Конкурсе, проводимом в 2014 году.
22. Первый этап Конкурса включает в себя экспертный отбор стратегических документов. Оценка осуществляется экспертами МЦСЭИ «Леонтьевский центр» согласно Процедурам оценки и отбора.
23. Заявки, прошедшие отбор в МЦСЭИ «Леонтьевский центр», допускаются до участия в очном отборочном туре, определяющем финалистов Конкурса. Очный отборочный тур проходит в Москве (*примечание: все расходы по участию в очном туре конкурсанты оплачивают самостоятельно*).
24. Отбор финалистов осуществляет экспертное жюри Конкурса на основании Процедур оценки и отбора. Список финалистов утверждается Рабочей группой Конкурса.
25. Финал Конкурса проводится в рамках XIII Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России: обновление стратегий, обновление смыслов». Победителя Конкурса определяет экспертное жюри в ходе очного финального тура в соответствии с Процедурами оценки и отбора. Победитель Конкурса утверждается Рабочей группой Конкурса.
26. Обязательным условием очного финального тура Конкурса является участие высшего должностного лица города-финалиста в презентации стратегического документа.
27. Торжественная церемония награждения победителя и финалистов Конкурса проходит в рамках XIII Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России: обновление стратегий, обновление смыслов».

Макеты дипломов определяются и утверждаются Рабочей группой Конкурса.

VII. ПООЩРЕНИЯ И НАГРАДЫ УЧАСТНИКАМ И ПОБЕДИТЕЛЯМ

28. Участникам Конкурса, заявки которых прошли технический отбор, формирующим делегацию на Форум, предоставляется скидка 20% от регистрационного взноса начиная со второго участника.
29. Участникам Конкурса, принявшим участие в очном отборочном туре и формирующим делегацию на Форум, предоставляется скидка 30% от регистрационного взноса начиная со второго участника.
30. Участникам финального тура — скидка 50% от регистрационного взноса всем участникам делегации на Форум.
31. Участникам финального тура и победителю — диплом за подписью министра регионального развития Российской Федерации и упоминание в материалах, посвященных результатам Форума (пресс-релиз, новости на сайтах Форума, организаторов Форума, Клуба городов-стратегов, а также в социальных сетях, краткий отчет о Форуме).
32. Участникам финального тура предоставляется возможность демонстрации видеоматериалов о городе во время церемонии награждения (формат согласовывается с организаторами).
33. Участникам финального тура предоставляется возможность размещения информационных материалов на площадке Форума (брошюры, мобильные стенды, баннеры — формат согласовывается с организаторами).

Приложение 1.1

ПИСЬМО/ЗАЯВКА НА УЧАСТИЕ В КОНКУРСЕ[1]

1. **Название муниципального образования**	
2. **Название стратегического документа**	
3. **Дата утверждения стратегического документа**	
4. **Период действия стратегического документа**	
5. **Объем (количество страниц)**	
6. **Статус (кем и когда утвержден)**	
7. **Ссылка на официальный сайт стратегического документа** или раздел официального сайта законодательной или исполнительной власти, посвященный документу	
8. **ФИО и координаты лица, ответственного за участие в Конкурсе**	

Настоящим подтверждаю намерение _____ участвовать в Конкурсе городских стратегий.
(название города)

Должность_____

_____/_____/
(подпись) (расшифровка)

«____»_____ 2014 г.

Место печати

[1] Заявка на участие в Конкурсе в обязательном порядке подписывается высшим должностным лицом города.

Приложение 1.2

СТРУКТУРА ПОЯСНИТЕЛЬНОЙ ЗАПИСКИ

Название раздела	Пояснения
ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ	
1. Название муниципального образования	
2. Численность населения, чел. на 01.01.2014	
3. Руководители муниципального образования в период с 2011 по 2014 г.	Руководители МО: глава МО, глава представительного органа власти и глава местной администрации. Должность, ФИО и период руководства
А. КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ДОКУМЕНТА	
1. Название	
2. Год утверждения	
3. Период действия	
4. Объем	Количество страниц
5. Статус	Кем и когда утвержден документ
6. Главная идея	Краткая формулировка содержательной сути документа, до 1500 знаков
7. Сценарии	Наличие сценариев и их названия
8. Миссия	Формулировка миссии
9. Главная цель	Формулировка цели
10. Приоритеты	Перечень приоритетов
11. Основные направления	Перечень основных направлений
12. Цели, задачи, мероприятия (меры)	Количество целей, количество задач, количество мероприятий (мер)
13. Крупные (флагманские) проекты	Перечень крупных проектов
14. Пространственные аспекты	Отражены ли в документе пространственные аспекты, каким образом?
15. Механизмы реализации	Перечень механизмов реализации
16. Планы реализации	Наличие планов реализации, их характеристика
17. Целевые программы	Являются ли целевые программы частью стратегического документа? Перечень целевых программ
18. Расчет ресурсов и источников финансирования	Наличие и оценка потребных ресурсов и источников финансирования
19. Индикаторы реализации	Перечень индикаторов реализации
Б. СВЕДЕНИЯ О ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ	
1. Подразделение, ответственное за разработку	
2. Организация — внешний консультант	
3. Были ли созданы структуры стратегического планирования?	Перечень структур, созданных в ходе процесса стратегического планирования
4. Принимали ли реальное участие в разработке документа стейкхолдеры: региональные органы власти, подразделения местной администрации, представители бизнеса, научно-экспертного сообщества и общественных организаций?	Количество стейкхолдеров, принимавших участие в разработке документа, а также формы их участия
5. Было ли организовано участие населения и как?	Перечень использованных форм (публичные слушания, семинары, интернет-сайты и пр.), количество проведенных мероприятий каждой формы с указанием численности аудитории
В. СВЕДЕНИЯ О НОРМАТИВНО-ПРАВОВОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ	
1. Список НПА, регулирующих процесс разработки и принятых в процессе разработки документа	Прикладываются тексты НПА
2. Список НПА, обеспечивающих реализацию документа	Прикладываются тексты НПА

ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ И ОТБОРА

1. ЭКСПЕРТНЫЙ ОТБОР

Первый этап отбора проводится в случае, если количество заявок, прошедших технический отбор, превысит 12, то есть окажется больше, чем можно допустить к очному отборочному туру. Отбор проводится на основе материалов заявок силами трех экспертов МЦСЭИ «Леонтьевский центр». Стратегические документы будут прочитаны, охарактеризованы и оценены по пятибалльной шкале в соответствии со следующими критериями (табл. 1):

Таблица 1. **Критерии экспертного отбора**

№	Название критерия	Параметры оценки	Вес
1	Состав и полнота представленных документов, их техническое исполнение	5 — документы представлены полностью, исполнены качественно и доступны для восприятия; 4 — документы представлены полностью, исполнены качественно, но трудны для восприятия; 3 — документы представлены не полностью, исполнены качественно и доступны для восприятия; 2 — документы представлены не полностью, исполнены качественно и трудны для восприятия; 1 — документы представлены не полностью, исполнены некачественно и трудны для восприятия.	10%
2	Логичность структуры документа	5 — структура четкая и логичная, разделы представлены в полном объеме; 4 — структура четкая и логичная, все необходимые разделы присутствуют, но представлены в неполном объеме; 3 — структура нечеткая, все необходимые разделы присутствуют, но представлены в неполном объеме; 2 — структура нечеткая, отсутствуют необходимые разделы; 1 — структура не прослеживается.	10%
3	Качество анализа социально-экономической ситуации	5 — анализ сделан в полном объеме, выявлены тренды развития, проблемы описаны, и обоснованы причины их возникновения; 4 — анализ сделан в полном объеме, выявлены тренды развития, проблемы описаны, но нет обоснования причин их возникновения; 3 — анализ сделан в неполном объеме, выявлены тренды развития, проблемы описаны; 2 — анализ выполнен частично, тренды развития не выявлены, описание проблем отсутствует; 1 — анализ отсутствует или выполнен в незначительном объеме.	20%
4	Качество сценариев социально-экономического развития	5 — предложено несколько сценариев, прослеживаются обоснованность, инновационность и амбициозность развития; 4 — предложено несколько сценариев, прослеживаются обоснованность, амбициозность, но не рассмотрен инновационный сценарий развития; 3 — предложено несколько сценариев, отсутствует обоснованность; 2 — сценарии предложены, но отсутствуют обоснованность и направления развития; 1 — сценарии не предложены или предложены в незначительном объеме.	20%
5	Миссия, цели, задачи	5 — в полной мере обозначены миссия, цели, задачи, приоритеты развития; 4 — обозначены миссия, цели, задачи, частично обозначены приоритеты развития; 3 — обозначены цели, задачи и частично обозначены миссия и приоритеты развития; 2 — обозначены цели и задачи, но миссия и приоритеты развития не указаны; 1 — нет миссии, целей, задач и приоритетов развития.	20%
6	Условия реализации, флагманские проекты	5 — предусмотрены инструменты реализации стратегического документа, в том числе утверждение плана его реализации и системы соответствующих муниципальных программ, четко указаны флагманские проекты, предусмотрены связь с документами территориального планирования и их согласованная реализация; 4 — предусмотрены инструменты реализации стратегического документа, есть указания на флагманские проекты и связь с документами территориального планирования; 3 — предусмотрены инструменты реализации стратегического документа, проекты, направленные на модернизацию существующей системы развития, отсутствуют; 2 — инструменты реализации стратегического документа обозначены частично; 1 — не предусмотрено инструментов реализации.	10%
7	Условия управления	5 — предусмотрены механизмы управления стратегическим документом, предложено и обосновано создание структуры, ответственной за реализацию документа; 4 — предусмотрены механизмы управления стратегическим документом, но создание структуры, ответственной за реализацию документа, не предполагается; 3 — механизмы управления стратегическим документом предусмотрены, но прописаны не в полном объеме; 2 — механизмы управления стратегическим документом обозначены частично; 1 — не предусмотрено механизмов управления стратегическим документом.	10%

- логичность структуры документа;
- качество анализа социально-экономической ситуации;
- миссия, цели, задачи, флагманские проекты;
- условия для реализации;
- техническое исполнение стратегического документа и презентационных материалов.

Три эксперта независимо оценят все стратегические документы, заполнив и подписав соответствующий оценочный лист в электронной и бумажной формах. По усредненным оценкам трех экспертов каждый документ получит итоговую оценку, по которой будет выстроен ранжированный ряд.

Десять лучших стратегических документов проходят в очный отборочный тур. Решение оформляется протоколом собрания участвовавших в оценке экспертов, который утверждается руководителем Рабочей группы Конкурса.

На официальной странице Конкурса публикуется список документов, отобранных для очного отборочного тура. Прошедшим экспертный отбор городам рассылаются приглашения.

Протоколы оценки, включая итоговое ранжирование, являются конфиденциальными и не разглашаются. Список городов, не прошедших экспертный отбор, не публикуется.

2. ОЧНЫЙ ОТБОРОЧНЫЙ ТУР

Очный отборочный тур проводится экспертным жюри в составе 5 человек.

Стратегические документы оцениваются на основе презентаций (15 минут), раздаточного и презентационного материалов.

Каждый член жюри имеет возможность ознакомиться с материалами заранее. Кроме того, перед заседанием члены жюри получают полный комплект материалов, включающий текст документа, распечатку презентации и другие материалы, представленные участниками.

Документы оцениваются экспертами, заполняющими подготовленный протокол на основе презентаций. Конкурсантам заранее сообщаются требования к типовой структуре презентации, которая должна содержать информацию о разработке документа, его содержании и результатах реализации.

Члены жюри при оценке ориентируются в основном на те же критерии, что перечислены в разделе 1, основываясь на информации, представленной не только в стратегическом документе, но и в пояснительной записке.

Оценки выставляются экспертами по пятибалльной шкале исходя из личного представления каждого эксперта о качественной стратегии. Оценка выставляется по двум параметрам: качество стратегического документа и качество презентации, отражающей вопросы реализации документа (табл. 2).

Таблица 2. **Критерии очного отборочного тура**

№	Название критерия	Вес
1	Стратегический документ	70%
2	Презентация	30%

Из двух оценок вычисляется взвешенная средняя для каждого эксперта, итоговая оценка формируется как сумма оценок экспертов, деленная на число экспертов, участвовавших в голосовании по данному городу. В финал отбираются 4—6 документов, имеющих максимальную итоговую оценку. Результаты оглашаются в день проведения отборочного тура и публикуются на странице Конкурса на сайте Форума.

3. ОЧНЫЙ ФИНАЛЬНЫЙ ТУР

Финальный тур проводится в рамках XIII Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России: обновление стратегий, обновление смыслов» экспертным жюри в составе 5—7 человек.

Стратегические документы оцениваются на основе презентаций.

Презентации заслушиваются в порядке, определенном жребием. Регламент — 20 минут, возможны вопросы от членов жюри по окончании всех презентаций.

Каждый эксперт имеет два голоса, то есть может определить два документа, которые он считает лучшими. После заслушивания всех презентаций эксперты передают конверты с результатами своего выбора модератору.

Затем начинается процедура выявления и оглашения результатов: каждый эксперт получает до 5 минут, чтобы сообщить о своих впечатлениях, своих критериях оценки и своем выборе. Результаты голосования по мере выступления членов жюри выводятся на экран и озвучиваются модератором.

Победитель Конкурса утверждается Рабочей группой Конкурса.

ОБЗОРНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПО ЗАЯВКАМ УЧАСТНИКОВ

Город, субъект РФ	Население, тыс. человек	Название стратегического документа (СД)	Год утверждения СД	Период действия СД	Общий объем заявки/ в том числе СД, стр.	Организация-консультант
Брянск, Брянская обл.	427	Стратегия социально-экономического развития города Брянска на период до 2025 года	2012	2012 – 2025	284/125	ФГБОУ ВПО «Брянский государственный технический университет»
Вологда, Вологодская обл.	317	Стратегия комплексной модернизации городской среды муниципального образования «Город Вологда» на период до 2020 года «Вологда — комфортный город»	2011	2011 – 2020	356/185	Институт социально-экономического развития территорий (ИСЭРТ РАН)
Иркутск, Иркутская обл.	613	Стратегия социально-экономического развития города Иркутска до 2025 года	2012	2012 – 2025	227/60	Нет
Калининград, Калининградская обл.	441	Стратегия социально-экономического развития городского округа «Город Калининград» на период до 2035 года	2013	2013 – 2035	161/81	Фонд «Центр стратегических разработок — Регион»
Красноярск, Красноярский край	1037	Программа социально-экономического развития города Красноярска до 2020 года	2011	2011 – 2020	1173/535	◆ СКТБ «Наука» КНЦ СО РАН; ◆ ООО «Инвестиционный центр «ЛОГОС»; ◆ Сибирский федеральный университет; ◆ ОАО «Корпорация «Красноярск – 2020»
Новошахтинск, Ростовская обл.	110	Стратегия социально-экономического развития города Новошахтинска на период до 2020 года	2010, обн. 2012	2010 – 2020	413/38	◆ НП «Ассоциация специалистов по экономическому развитию территорий»; ◆ МЦСЭИ «Леонтьевский центр»
Орск, Оренбургская обл.	239	Концепция развития города Орска до 2030 года; Стратегия развития города Орска до 2020 года	2013	2013 – 2020/30	806/91	МЦСЭИ «Леонтьевский центр»
Самара, Самарская обл.	1170	Стратегия комплексного развития городского округа Самара на период до 2025 года	2013	2013 – 2025	461/346	АНО по городскому и региональному развитию «Урбэкс-развитие»
Сочи, Краснодарский край	473	Концепция устойчивого развития города Сочи до 2030 года с учетом использования соревновательных и несоревновательных олимпийских объектов и объектов инфраструктуры после проведения игр 2014 года в городе Сочи, включающей источники и объемы финансирования предусмотренных ею мероприятий	2013	2013 – 2030	478/418	ООО «Финансовый и организационный консалтинг»
Тамбов, Тамбовская обл.	285	Стратегия социально-экономического развития города Тамбова на период до 2020 года	2012	2012 – 2020	187/129	◆ ТГУ им. Г. Р. Державина; ◆ ТГТУ; ◆ Тамбовская областная торгово-промышленная палата; ◆ ОАО «Корпорация развития Тамбовской области»; ◆ Тамбовский инновационный бизнес-инкубатор Регионального центра управления и культуры; ◆ Региональное объединение работодателей «Тамбовская областная ассоциация промышленников и предпринимателей»
Улан-Удэ, Республика Бурятия	421	Программа социально-экономического развития города Улан-Удэ до 2020 года	2011	2011 – 2020	2191/312	Фонд развития международного сотрудничества «Культура технологий»
Череповец, Вологодская обл.	317	Стратегия развития города Череповца до 2022 года «Череповец — город возможностей»	2013	2013 – 2022	379/207	Нет

СВЕДЕНИЯ О ЧЛЕНАХ ЖЮРИ ФИНАЛА КОНКУРСА ГОРОДСКИХ СТРАТЕГИЙ — 2014

Анисимов Александр Сергеевич — начальник управления экономического развития Администрации Хабаровска, кандидат экономических наук.

Проекты в сфере стратегического планирования:

- Основные направления социально-экономического развития города Хабаровска на ближайшую и среднесрочную перспективу (1999);
- Стратегический план устойчивого развития города Хабаровска до 2020 года (2006);
- методика мониторинга реализации Стратегического плана устойчивого развития Хабаровска до 2020 года (2008);
- мониторинг реализации Стратегического плана устойчивого развития Хабаровска до 2020 года (2008 – 2013);
- модернизация Стратегического плана устойчивого развития Хабаровска до 2020 года (2012).

Высокинский Александр Геннадьевич — заместитель главы Администрации города Екатеринбурга по стратегическому планированию, вопросам экономики и финансам, кандидат экономических наук.

Участие в проектах в сфере стратегического планирования:

- главный координатор процесса разработки, один из методологов и авторов Стратегического плана развития Екатеринбурга. Организатор экспертных сообществ, авторских коллективов, общественного обсуждения и утверждения Стратегического плана развития Екатеринбурга (2003);
- актуализация и пролонгация до 2020 года Стратегического плана развития Екатеринбурга.

Гринчель Борис Михайлович — главный научный сотрудник Института проблем региональной экономики РАН, доктор экономических наук, профессор.

Участие в проектах в сфере стратегического планирования:

- автор первой в СССР перестроечной городской Концепции территориального хозрасчета города Нарвы (1989);
- руководитель разработки стратегий городов Ялуторовска (2001), Красноуфимска, Апатитов, Южского района Ивановской области (2002), Сургута (2003);
- создатель международной программы Еврград-XXI (1990 – 2008);
- автор и редактор книги «Экономические стратегии активных городов» (2002).

Грицких Владимир Иванович — начальник проектно-экспертного отдела НКО «Региональный фонд социально-экономического развития «Туган Иль».

Участие в проектах в сфере стратегического планирования:

- руководитель местного офиса Жилищного проекта Всемирного банка в Казани (2002 – 2004);
- координатор разработки Стратегии Казани до 2015 года (2003);
- руководитель местного офиса проекта разработки Стратегии Республики Татарстан (2013 – 2015).

Савельев Юрий Владимирович — директор Института экономики Карельского научного центра РАН, доктор экономических наук, профессор.

Автор более 80 публикаций по вопросам территориального стратегического планирования.

Проекты в сфере стратегического планирования:

- Концепция социально-экономического развития Карелии на период до 2012 года (1998);
- Программа социально-экономического развития Республики Карелия в 2002 – 2006 гг. (2001 – 2002);
- Стратегический план развития города Петрозаводска до 2010 г. (2003 – 2004);
- Стратегия социально-экономического развития города Костомукши до 2015 г. (2006);
- Стратегия социально-экономического развития Республики Карелия на период до 2020 г. (2006);
- региональные и муниципальные целевые программы (более 10) и др.;
- Стратегия развития туризма в Калевальском национальном районе до 2015 г. и Программа развития туризма до 2010 г. (2005);
- Концепция маркетинга и брендинга города Петрозаводска (2011 – 2012);
- Стратегия развития туризма в городе Петрозаводске (2013 – 2014);
- комплексные инвестиционные планы моногородов Кондопоги, Суоярви (2013 – 2014);
- Стратегия социально-экономического развития города Петрозаводска на период до 2025 года (2013 – 2014);
- Стратегия социально-экономического развития Сегежского муниципального района (2014).

Самохин Юрий Анатольевич — генеральный директор ОАО «Регион-Экспо».

Проекты в сфере стратегического планирования (основной объект разработок — Ленинградская область):

- региональный уровень: 22 проекта, в том числе 14 — в рамках международных программ Tacis, PSO, DFID, ILO, SCOPES;
- муниципальный уровень: 8 проектов, в том числе 4 — в рамках международных программ DCMIR, DFID, ILO;
- муниципальный поселенческий уровень: 10 проектов;
- уровень населенных пунктов, городских и сельских поселений: 1 проект в рамках программы ENPI.

Чистяков Вадим Михайлович — главный эксперт Администрации Губернатора и Правительства Новосибирской области, кандидат технических наук.

Проекты в сфере стратегического планирования:

- Концепция социально-экономического развития города Новосибирска в первые десятилетия XXI века;
- Стратегический план устойчивого развития города Новосибирска;
- целевые комплексные программы города Новосибирска по демографии, образованию, развитию наукоемкой промышленности и др.

РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ
при Леонтьевском центре

Исследования

Методические и учебные материалы

Тренинги и учебные программы

Консультации

Семинары и конференции

Публикации

РЦСП сформировался в 2000–2002 гг. в результате сотрудничества Леонтьевского центра и Фонда «Евразия» с городами и регионами России. В РЦСП работают опытные специалисты, концентрируются современная методическая литература и уникальная практическая информация по территориальному стратегическому планированию.

Миссия РЦСП — содействие росту профессионализма в управлении общественными процессами в городах и регионах России путем продвижения передовых международных стандартов качества стратегического планирования и управления.

Ресурсный центр по стратегическому планированию:

- содействует укреплению связей городов, активно использующих стратегическое планирование в рамках Клуба регионов и городов — стратегов;
- публикует и распространяет информационные и методические материалы по стратегическому планированию;
- обеспечивает работу интернет-сервера «Стратегическое планирование в городах и регионах России» (www.city-strategy.ru).

РЦСП взаимодействует с профильными сетевыми организациями, такими как Ассоциация специалистов по экономическому развитию территорий (АССЭТ) и Клуб консультантов по стратегическому планированию.

РЦСП функционирует в рамках Леонтьевского центра (**www.leontief-centre.ru**).

Директор РЦСП — д.э.н., проф. Б. С. Жихаревич
Заместители директора — Е. Г. Белова, к.э.н. Н. Б. Жунда

The Leontief Resource Centre on Strategic Planning

25, 7-ya Krasnoarmeyskaya ul.,
St. Petersburg, 190005, Russia
Tel.: +7 (812) 316-6246
Fax: +7 (812) 712-6767
www.city-strategy.ru

Ресурсный центр по стратегическому планированию при Леонтьевском центре

190005, Россия, Санкт-Петербург,
7-я Красноармейская ул., 25
Тел.: +7 (812) 316-6246
Факс: +7 (812) 712-6767
www.city-strategy.ru