

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Алтайский государственный университет»

На правах рукописи



Чиркова Ольга Александровна

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА  
РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ  
(на материалах г.Рубцовска)**

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

Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
доктор экономических наук, доцент  
Межов Степан Игоревич

Барнаул – 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ	11
1.1 Сущность и значение реализации стратегических программ развития муниципальных образований	11
1.2 Механизм реализации стратегических программ развития муниципальных образований	23
1.3 Методический подход к оценке эффективности реализации стратегических программ развития муниципальных образований	36
2 АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ГОРОД РУБЦОВСК»	64
2.1 Характеристика муниципального образования и программ его развития	64
2.2 Методы и процедуры оценки эффективности реализации стратегических программ развития муниципального образования	85
2.3 Постановка задачи совершенствования механизма реализации стратегических программ развития муниципального образования	93
3 МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	104
3.1 Разработка механизма реализации стратегических программ развития муниципального образования «ГОРОД РУБЦОВСК»	104
3.2 Организационно-экономические аспекты совершенствования системы стратегического управления развитием муниципального образования «ГОРОД РУБЦОВСК»	119
3.3 Методический регламент внедрения новых подходов в реализации программ стратегического развития муниципального образования	123
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	130
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	134

ПРИЛОЖЕНИЕ А Цели реализации стратегических программ развития муниципального образования (Стратегические параметры)	156
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Отклонения в реализации стратегических программ в г. Рубцовске	158
ПРИЛОЖЕНИЕ В Матрица «Причины–Отклонения»	159
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Мероприятия, направленные на повышение эффективности реализации стратегических программ в г. Рубцовске	160
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Матрица «Мероприятия–Цели (стратегические параметры) реализации стратегических программ развития муниципального образования	162
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Пример расписания реализации стратегических программ развития муниципального образования	164
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Контрольная диаграмма, отражающая уровень достижения запланированного результата реализации стратегических программ	168
ПРИЛОЖЕНИЕ З Контрольная диаграмма, отражающая фактический объем реализации стратегических программ	169

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** На данный момент одной из важнейших задач, стоящих перед Россией в целом и её субъектами в частности, является обеспечение социально-экономического развития муниципальных образований. Решение этой задачи достигается, прежде всего, за счет разработки и реализации стратегических программ развития. Вместе с тем следует признать, что процессы реализации стратегических программ уникальны, и отдельные инструменты стратегического управления не могут быть тиражируемыми на все муниципальные образования.

Не всегда результаты реализации стратегических программ соответствует ожидаемым планируемым значениям. Одними из основных причин такой ситуации являются, во-первых, формальный подход к разработке стратегических программ развития муниципальных образований, отсутствие учета индивидуальных особенностей, присущих только данному муниципальному образованию и анализа достигнутого уровня социально-экономического развития территории. Во-вторых, недостаточная изученность вопросов, связанных с реализацией стратегических программ развития муниципального образования и оценкой их эффективности. На настоящий момент – это наименее структурированный и малоизученный раздел региональной социально-экономической политики.

В этой связи научные разработки по совершенствованию процессов стратегического планирования и реализации программ развития муниципальных образований, направленные на поиск теоретических и прикладных инструментов повышения эффективности реализации стратегических программ с позиций обеспечения устойчивой динамики социально-экономического развития муниципального образования, обусловили актуальность исследования и определили выбор темы данной работы и рассматриваемый в ней круг вопросов.

### **Степень разработанности темы.**

Теоретико-методические аспекты планирования и реализации региональным и муниципальным развитием рассмотрены в трудах таких исследователей,

как: А.Г. Гранберг, В.Н. Лексин, Г. Минцберг, В.Е. Селиверстов, С. Тейлор, В.Е. Рохчин, В.А. Крюков, С.А. Суспицын, А.И. Татаркин, И.С. Головкин, А.С. Новосёлова, Н.А. Дубровиной, Б.Л. Лавровский, В.И. Суслов, Д.В. Батейкин, Б.С. Жихачевича, Б.М. Гринчеля, К.Н. Знаменской, А.Е. Балобанова, А.Н. Лукьянова, К.В. Харченко. Понятие стратегии рассмотрено в работах следующих отечественных и зарубежных авторов: И. Ансофф, М. Альберт, Дж. Куинн, П. Лоранж, М.Х. Мескон, М. Портер, Д. Стейнер, М. Фалмер, Ф. Хедоури, А. Чандлер и др.

Проблемам реализации механизма стратегического управления на муниципальном уровне особое внимание уделено в работах Г.Н. Алимурзаева, В.Г. Игнатова, А.Г. Воронина, В.А. Лапина, А.Н. Широкова, С.Н. Юрковой и других. В трудах С.С. Шувалова, Т.П. Ярошенко, А.Р. Батчаева, О.И. Беляевой и других исследованы проблемы оценки эффективности реализации программ стратегического развития муниципального образования.

В работах Т.М. Конопляник, М.Г. Ганопольского, В.А. Лось, О.С. Пчелинцева и др. отражены проблемы устойчивости социально-экономических систем территориального образования. Значительное влияние на результаты исследования оказали труды Н.В. Сушенцевой, Т.В. Усковой, В.Б. Зотовой, Е.Е. Швакова, связанные с социально-экономическими проблемами и вопросами реализации стратегических программ развития муниципального образования.

Вместе с тем в научной литературе уделено недостаточно внимания теоретическим и практическим подходам, связанным с реализацией стратегических программ развития муниципального образования, обеспечивающим повышение эффективности их реализации.

**Целью диссертационного исследования** является разработка теоретических и методических подходов и практических рекомендаций по повышению эффективности реализации стратегических программ развития муниципального образования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:  
- проанализировать теоретические основы, понятия и условия реализации стратегических программ развития муниципальных образований;

- определить систему показателей оценки эффективности реализации стратегических программ муниципального образования;
- сформировать методические положения по оценке эффективности реализации программ развития муниципальных образований;
- провести анализ проблем реализации стратегической программы развития муниципального образования в контексте ее эффективности;
- разработать механизм реализации стратегических программ развития муниципального образования на основе декомпозиционного анализа;
- разработать практические рекомендации совершенствования механизма реализации стратегических программ развития муниципального образования.

**Объектом исследования** выступает социально-экономическая система муниципального уровня в условиях реализации программ стратегического развития.

**Предмет исследования:** система экономических отношений, возникающих в процессе реализации стратегических программ развития муниципального образования.

**Методология и методы исследования.** Методологическую базу диссертационной работы составили труды отечественных и зарубежных ученых посвященные вопросам муниципальной экономики, развитию социально-экономической системы муниципального уровня, нормативно-методические материалы и документы, материалы международных, всероссийских, региональных и муниципальных научно-практических конференций.

Достижение поставленных задач в работе обеспечивалось за счет применения общенаучных методов исследования: системный анализ, обобщение, аналогия, синтез, методы сравнительного анализа, статистические методы обработки информации. Также в работе применялись процессный, факторный, функциональный, структурный, комплексный и информационно-аналитический подходы проведения исследования.

**Степень достоверности результатов** определяется тем, что научные положения и выводы диссертации получены с помощью применения общенаучных и специальных методов исследования, а теоретической основой исследования вы-

ступают фундаментальные и прикладные труды учёных в области региональной социально-экономической политики, оценки эффективности и анализа программ стратегического развития территориального образования.

**Информационная база** исследования сформулирована на основе нормативных документов и постановлений Российской Федерации, Алтайского края, г. Рубцовска, программы социально-экономического развития г. Рубцовска, данных Федеральной службы государственной статистики (Росстата), информации периодической печати и информации в сети Интернет.

**Научная новизна** диссертационного исследования состоит в обосновании теоретических положений и разработке методического подхода и практических рекомендаций по совершенствованию системы стратегического управления развитием муниципального образования на основе трехфакторной модели «результативность–затраты–сроки» и декомпозиционных матричных моделей анализа взаимосвязей между плановыми параметрами развития, отклонениями в реализации стратегических программ муниципального образования и их причинами.

**Основными положениями, обладающими научной новизной и выносимыми на защиту, являются следующие:**

1. Уточнено понятие «реализация стратегических программ развития муниципального образования», под которой понимается процесс, состоящий из последовательно реализуемых этапов, требующих постоянного мониторинга, направленный на обеспечение развития муниципального образования. Это позволило разработать систему показателей оценки эффективности реализации стратегических программ для муниципального образования.

2. Разработан методический подход к оценке эффективности реализации стратегических программ развития муниципального образования, предполагающий формирование трехфакторной модели, учитывающей требования результатов, затрат и сроков реализации стратегических программ, а также обоснованы направления совершенствования механизма реализации стратегических программ, что позволит дополнить существующие подходы к анализу процедур стратегического планирования развития муниципальных образований.

3. Сформированы матричные модели декомпозиционного анализа реализации стратегических программ развития муниципального образования, позволяющие на основе запланированных параметров развития муниципального образования и отклонений в реализации стратегических программ, установить причины этих отклонений, определить направления совершенствования механизма реализации стратегических программ и повысить их эффективность.

4. Разработаны предложения по совершенствованию механизма реализации стратегических программ развития муниципального образования на примере г.Рубцовска, включающие организационно-экономические аспекты совершенствования системы стратегического управления развитием муниципального образования, позволяющие повысить эффективность труда муниципальных служащих и методический регламент внедрения разработанного методического подхода в процедуры стратегического планирования на муниципальном уровне.

**Теоретическая значимость** диссертационной работы заключается в том, что полученные автором положения, выводы и предложения развивают и дополняют ряд существенных аспектов теории региональной экономики, разработки механизма реализации стратегических программ развития муниципального образования, формирования направлений совершенствования реализации стратегических программ развития муниципального образования.

Основные теоретические результаты могут стать дополнительным теоретическим обоснованием для дальнейших исследований в области совершенствования стратегического развития муниципальных образований. Положения и выводы диссертационной работы могут быть использованы в учебном процессе высших учебных заведениях при преподавании экономических дисциплин: «Региональная экономика», «Стратегический менеджмент», «Государственное и муниципальное управление».

**Практическая значимость** диссертационной работы заключается в том, что полученные результаты могут быть использованы органами местной власти для разработки и реализации стратегических программ социально-экономического развития муниципального образования.



### **Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.**

**Область исследования:** Диссертационная работа соответствует п. 3.15 «Инструменты разработки перспектив развития пространственных социально-экономических систем. Прогнозирование, форсайт, индикативное планирование, программы, бюджетное планирование, ориентированное на результат, целевые программы, стратегические планы» и п. 3.16 «Региональная социально-экономическая политика; анализ особенностей и оценка эффективности региональной экономической политики в Российской Федерации, федеральных округах, субъектах Федерации и муниципальных образованиях» специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (региональная экономика) Паспорта научных специальностей ВАК (экономические науки).

### **Апробация результатов исследования.**

Методические и практические результаты диссертационного исследования были использованы в Рубцовском индустриальном институте (филиал) ФГБОУ ВО «Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова при проведении учебных занятий по дисциплинам «Региональная экономика», «Стратегический менеджмент», «Государственное и муниципальное управление», преподаваемым студентам направлений 38.03.01 «Экономика» и 38.03.02 «Менеджмент»; отделом экономического развития и ценообразования г.Рубцовска в качестве дополнительного инструментария при разработке и реализации программ стратегического развития муниципального образования на среднесрочную перспективу.

Научные результаты исследования докладывались на международных, всероссийских научно-практических конференциях в 2012-2013гг., 2016-2018гг. в Рубцовске, Тамбове, Нефтекамске.

**Публикации.** По теме диссертационного исследования опубликовано 22 научных статей, в том числе 4 – в ведущих рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ: «Научное обозрение», «Экономика и предпринимательство», «Научное обозрение: Теория и практика».

Диссертация объемом 155 страниц состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Основной текст диссертации включает 22 рисунка, 21 таблицу, список источников содержит 196 наименований.

# 1 ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ

## 1.1 Сущность и значение реализации стратегических программ развития муниципальных образований

С конца 1990-х годов российские муниципальные образования, используя международный опыт и практику советского планирования, начали разрабатывать стратегические программы развития муниципальных образований. «Стратегическая программа муниципального образования — это комплекс взаимосвязанных проектов, объединенных общей стратегической целью и задачами, а также совокупностью мероприятий с выделенным бюджетом, реализующий один либо несколько стратегических приоритетов социально-экономического развития в муниципальном образовании. Опыт реализации стратегических программ показывает, что разработать хорошую стратегическую программу намного проще, чем реализовать её на практике. Американские исследователи в области стратегического управления утверждают, что им «не составило большого труда определить направление», в котором они «собирались развиваться. Намного сложнее было заставить организацию действовать в соответствии с новыми приоритетами» [113].

«Реализация стратегических программ территорий в настоящее время — это наименее структурированный и малоизученный раздел управления территориальными социально-экономическими системами, поэтому любое издание по территориальному планированию, состоящее из 300–500 страниц текста, чаще всего, содержат в себе информацию о разработке и планировании стратегических программ, а о способах и механизме их исполнения обычно уделяется около 10–20 страниц общих и расплывчатых рекомендаций» [113]. «Это обусловлено тем, что успех или неудача реализации стратегических программ в основном определяются не общей теорией, а конкретными индивидуальными особенностями муниципального образования, созданными условиями, в которых осуществляется реализация таких программ, факторами, которые оказывают воздействие на реализацию

стратегических программ, личными и профессиональными качествами руководителя (органов местной власти), внутрифирменной культурой, применением индивидуальных инструментов и методов» [113]. «Реализация стратегических программ является в некотором смысле уникальной, и то, что принесла блестящий результат одному муниципальному образованию, может с треском провалиться в другом» [113].

Несмотря на то, что реализация стратегических программ является одной из основных составляющих развития муниципального образования, в литературе до сих пор нет четкого определения данного понятия. В связи с этим возникают трудности с определением целей и задач реализации таких программ, с процессом её осуществления и оценки результата. Это можно объяснить лишь тем, что на данный момент не существует единой законодательной базы, в которой были бы четко сформулированы цели и задачи реализации стратегических программ развития муниципального образования, процесс её выполнения, методы и способы оценивания результата. Для того чтобы дать наиболее точное определение понятию «реализация стратегических программ развития муниципального образования», необходимо рассмотреть определение понятия «реализация». «Термин «реализация» имеет латинское происхождение (от *realis* — вещественный) и в буквальном смысле означает овеществление чего-либо» [35]. Данное понятие синонимично терминам «осуществить», «исполнить» [134]. «Глагол «осуществить» интерпретируется как привести в исполнение, воплотить в действительность» [134]. В настоящее время понятие «реализация» широко используется во многих науках с целью обозначения способности систем (процессов) осуществлять, выполнять программы, планы, мероприятия под влиянием различных явлений внешней и внутренней среды. Следовательно, реализация стратегических программ развития муниципального образования – это процесс, находящийся под постоянным текущим контролем результатом которого является: стабильный экономический рост, развитие социальной сферы, улучшение финансовой и инвестиционной деятельности. Остановимся подробнее на рассмотрении критериев устойчивости развития в муниципальном образовании. Достижение цели и реше-

ние задач предполагают наличие критериев, которые позволили бы определить, достигнута ли поставленная цель, решены ли задачи и в какой степени. Под критерием понимается «отличительный признак, позволяющий производить оценку деятельности (мерило оценки)» [134]. В связи с этим представляется необходимым определить критерии устойчивости в рамках реализации стратегических программ развития муниципального образования. Прежде дадим определение понятию «устойчивость развития муниципального образования». Для этого рассмотрим понятия устойчивость, которое используется в различных науках и обозначает «способность системы возвращается в состояние равновесия при влиянии различных факторов окружающей среды» [58]. Впервые этот термин был использован в естественных науках для описания динамических систем. Далее понятие «устойчивость» был использован с целью описания процессов. Впервые понятие «устойчивость» было использовано в экономических науках для исследования рыночного равновесия в условиях совершенной конкуренции (К. Маркс [115], Л. Вальрас, Дж.Р. Хикс [173], П. Самуэльсон [194], А. Вальд [196]). В трудах Н.П. Ващекина [44], Л.И. Абалкина [19], В.А. Лося [44, 169], А.Д. Урсула [44, 169], Н.Т. Агафонова [22], Р.А. Исляева [22], Б.Е. Большакова, А.С. Щеулина и др были рассмотрены вопросы устойчивости национальных социально-экономических систем. По мнению Л.И. Абалкина, «устойчивость – это безопасность, стабильность, способность к постоянному обновлению и самосовершенствованию» [19]. Исследованию различных аспектов устойчивости региональных социально-экономических систем особое внимание уделяется в работах М.Г. Ганопольского [50], А.Л. Гапоненко [52], А.Г. Гранберга [59], О.В. Коломийченко [92], С.А. Кузьмина, В.Н. Лаженцева, В.Н. Лексина [110], В.В. Окрепилова, О.С. Пчелинцева [142], В.С. Селина, А.И. Татаркина [160, 162, 163], А.И. Шишкина и др. Специалисты Института системного анализа определяют «устойчивость» «как некую регулярную повторяемость (т. е. свойство повторяться в неизменном виде)» [102]. А.Л. Гапоненко «устойчивость территориальных систем определяет как относительную неизменность основных параметров территориальной социально-экономической системы, ее способность сохранять их в

заданных пределах при отклоняющихся влияниях извне и изнутри. Устойчивость может быть характерна изменениям территориальной системы, а не только её фиксированному состоянию» [52].

В современной научной литературе нет четкого определения понятия «устойчивость развития», не определены основные параметры, характеризующие устойчивость развития. Также необходимо отметить, что большинство авторов часто отождествляют понятия «устойчивость» и «устойчивое развитие», в связи с этим необходимо уточнить терминологический аппарат устойчивости развития.

На основе анализа подходов к понятию термина «устойчивость развития», а также особенностей муниципальных социально-экономических систем, в настоящей работе предлагается следующая трактовка термина «устойчивость развития муниципального образования», где под ним автор понимает «такое социально-экономическое развитие муниципального образования, которое даже при широких колебаниях внешних и внутренних возмущений (общественно-политического, социально-экономического, техногенного, природно-климатического и т. д. характера) характеризуется стабильным экономическим ростом на территории, развитием социальной сферы, улучшением финансовой и инвестиционной деятельности, то есть значения показателей социально-экономического развития в пределах (выше) допустимых параметров и выше относительно предыдущего периода» [177]. Предложенное нами определение термина «устойчивость развития муниципального образования» более полно раскрывает содержание термина и его критериев, по которым возможно определить является ли развитие устойчивым.

На основании выше сказанного предлагаются следующие критерии устойчивости социально-экономического развития муниципального образования (Рисунок 1).

Каждый критерий содержит в себе совокупность отдельных показателей, отражающих конкретные характеристики реализации стратегических программ, количественно-качественные параметры, достигнутые в процессе осуществления ее результатов - развитие муниципального образования.

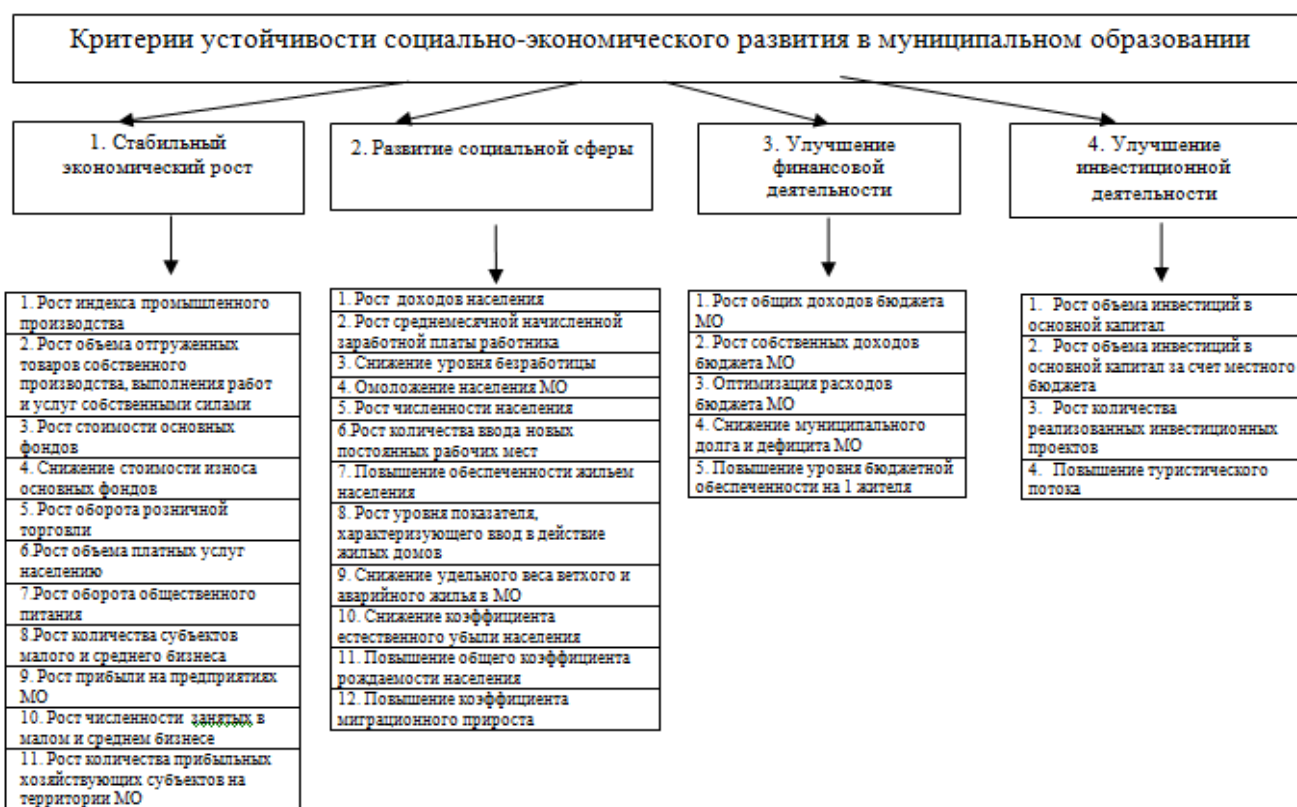


Рисунок 1 - Критерии устойчивости развития в муниципальном образовании

Данные показатели являются в своей совокупности основой для определения эффективности реализации стратегических программ, оценки степени достижения стратегических целей и решения задач развития муниципального образования.

После того как сформулированы критерии устойчивости развития муниципального образования, поставим цели и задачи реализации стратегических программ. Реализация стратегических программ содержит в себе главную цель, постановку целей и задач для достижения главной цели. Задачи являются четким направлением (действием) достижения целей (Рисунок 2).

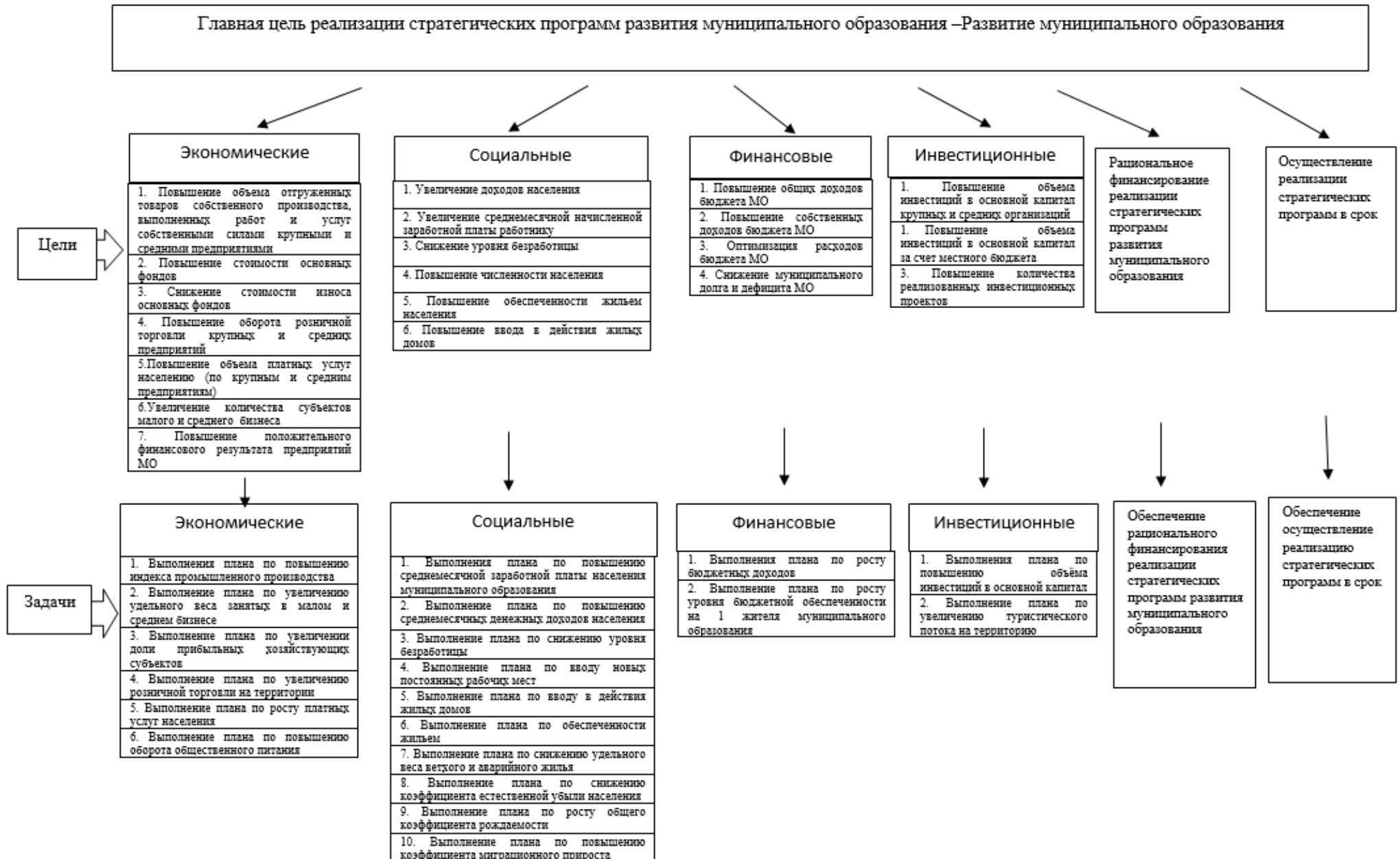


Рисунок 2 - Главная цель, цели и задачи реализации стратегических программ развития муниципального образования



Реализация стратегических программ разбита на несколько периодов, которые имеют четко установленные сроки начала и завершения, поэтому мы можем выделить фазы в течение этого срока. Данные фазы должны быть последовательно упорядочены, их количество и состав определяется стратегическими целями и задачами, которые необходимо решить в процессе её осуществления.

В наиболее общем виде выделим три последовательные фазы реализации стратегических программ, представленные в таблице 1.

Таблица 1 - Характеристика фаз реализации стратегических программ

Фазы	начальная	операционная	завершающая
Этапы	научно-исследовательский, прогнозно-аналитический	организационно-правового оформления, этап реализации	этап контролинга и коррекции
Оценка издержек	незначительные	высокие	средние, снижаются
Оценка затрат	растут	быстро растут	снижаются
Оценка рисков	средние риски, растут	высокие риски	минимальные риски

По сути, четко выделяются начальная и завершающая фазы, количество же операционных фаз может быть различным: от 1 ой и до .... Каждую фазу условно можно разбить на несколько частей и назвать этапами, которые считаются завершенными в случае достижения запланированных целей для данного этапа. По итогам каждого этапа возможно принять решение о продолжении, корректировке или прекращении реализации стратегических программ.

На рисунке 3 представлен процесс реализации стратегических программ развития муниципального образования. Начальная фаза содержит два этапа: научно-исследовательский и прогнозно-аналитический. На научно-исследовательском этапе определяется текущее состояние развития муниципального образования, его особенностей, а также приоритетные стратегические направления развития муниципального образования.

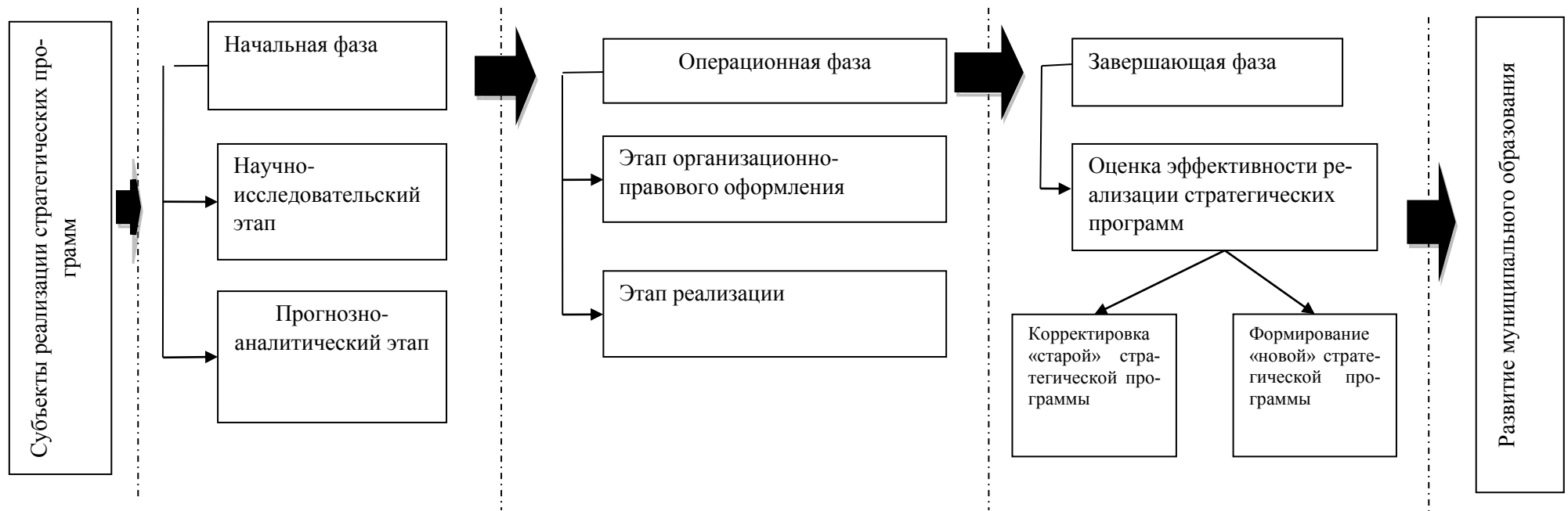


Рисунок 3 - Процесс реализации стратегических программ развития муниципального образования

Следующим этапом является прогнозно-аналитический. На основе проведенного анализа на первом этапе (научно-исследовательском) определяются цели и задачи реализации программ стратегического развития, составляются прогнозы их выполнения с учетом влияния возможных внешних и внутренних возмущений, разрабатываются предложения по совершенствованию стратегических программ. Далее следует операционная фаза, где осуществляется реализация стратегических программ. Данная фаза делится на два этапа. Первым этапом является организационно-правовое оформление, где происходит формирование механизма реализации таких программ, а также обеспечение её всем необходимым: составление расписания, организация методов и инструментов, предоставление необходимого объема финансирования, обучение и переподготовка муниципальных служащих и т.д. На этапе реализации исполняются намеченные стратегические мероприятия развития муниципального образования. Последняя фаза – завершающая, содержит в себе этап контроллинга и коррекции, где происходит обобщение результатов, внесение необходимых изменений и дополнений в стратегическую программу. Если развитие муниципального образования характеризуется устойчивостью и нет существенных отклонений в реализации стратегических программ, то реализация таких программ осуществляется в запланированном режиме, возможна её корректировка с целью повышения эффективности реализации стратегических программ. Если развитие муниципального образования характеризуется неустойчивостью и/или имеются отклонения в реализации стратегических программ, то выявляется характер отклонений и их возможные причины в реализации стратегических программ, разрабатываются мероприятия по их устранению, направленные на повышение эффективности выполнения этих программ. В результате принимается решение либо о коррекции и продолжении реализации данной стратегической программы, либо о формировании «новой» стратегической программы. Следующим этапом является прогнозно-аналитический. На основе проведенного анализа на первом этапе (научно-исследовательском) определяются цели и задачи реализации таких программ, составляются прогнозы её выполнения с учетом влияния возможных внешних и внутренних возмущений, разрабатываются направле-

ния совершенствования реализации стратегических программ. Итоговые документы этого этапа используются как при организации, так и при мониторинге в реализации программ стратегического развития муниципального образования. Далее операционная фаза, где осуществляется реализация стратегических программ. Данная фаза делится на два этапа. Первым этапом является организационно-правовое оформление, где происходит формирование структуры реализации таких программ, а также обеспечение её всем необходимым: составление расписания, организация методов и инструментов, предоставление необходимого объема финансирования, обучение и переподготовка муниципальных служащих и т.д. На этапе реализации исполняются намеченные стратегические мероприятия развития муниципального образования под постоянным текущим контролем. Последняя фаза – завершающая, содержит в себе этап контроллинга и коррекции, где обобщают результаты, вносят необходимые изменения и дополнения в стратегическую программу. В результате принимается решение, либо о коррекции и продолжении данной стратегической программы, либо о формировании «новой» стратегической программы. Все перечисленные этапы взаимосвязаны и последовательны в разработке и исполнении стратегической программы развития муниципального образования.

Определены мероприятия, направленные на повышение эффективности реализации стратегических программ, представленные в таблице 2.

На научно-исследовательском этапе важны детально проанализированные отклонения и возможные их причины, а также определение допущенных ошибок в управлении. Это позволит разработать направления совершенствования реализации таких программ, снизить вероятность возникновения повторных отклонений, модернизировать технику управления реализацией стратегических программ. На вышеуказанном этапе также важно объективно оценить возможности реализации таких программ с точки зрения развития муниципального образования. На прогнозно-аналитическом этапе первостепенной значимостью обладают такие факторы, как формирование четких и реальных стратегических целей развития муниципального образования, разработка направлений совершенствования реали-

зации таких программ со списком необходимых ресурсов для их выполнения, составление прогноза реализации таких программ.

Таблица 2 – Мероприятия, направленные на повышение эффективности реализации стратегических программ развития муниципального образования

Фазы реализации стратегических программ развития муниципального образования	Этапы реализации стратегических программ развития муниципального образования	Мероприятия по повышению эффективности реализации стратегических программ развития муниципального образования
Начальная	Научно-исследовательский	<ul style="list-style-type: none"> <li>- детально проанализированы отклонения и возможные их причины в реализации стратегических программ;</li> <li>- четко определены допущенные ошибки при управлении реализацией стратегических программ;</li> <li>- объективно оценены возможности реализации таких программ.</li> </ul>
	Прогнозно-аналитический	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определены реальные цели, задачи выполнения стратегических программ;</li> <li>- составлен прогноз реализации таких программ.</li> <li>- разработаны направления совершенствования реализации таких программ.</li> </ul>
Операционная	Этап организационно-правового оформления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечен контроль над всеми этапами реализации стратегических программ;</li> <li>- обеспечено предоставление необходимых ресурсов для повышения эффективности реализации стратегических программ;</li> <li>- составлено расписание реализации таких программ с закреплением на каждом этапе плановых и фактических показателей, возникших отклонений и возможных их причин, определение ответственных;</li> <li>- осуществлен отбор, тренинг и переаттестация персонала (участвующего в реализации стратегических программ),</li> <li>- формирование обоснованной системы поощрения муниципальных служащих (участвующих в реализации стратегических программ);</li> <li>- создание благоприятных условий для развития предпринимательской и инвестиционной деятельности в муниципальном образовании.</li> </ul>
	Этап реализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оперативное реагирование на отклонения в процессе реализации стратегических программ и своевременное их устранение;</li> <li>- использование эффективных методов и инструментов;</li> <li>- использование эффективных технологий управления.</li> </ul>
Завершающая	Этап контролинга и коррекции	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание информационной базы о результатах исполнения программ стратегического развития, о социально-экономическом развитии муниципального образования;</li> <li>- составление методических рекомендаций по направлениям совершенствования реализации программ стратегического развития в муниципальном образовании.</li> </ul>

На этапе организационно-правового оформления важным является составление расписания реализации стратегических программ, которое позволит отслеживать процесс исполнения таких программ, контролировать и корректировать сроки, затраты, результативность выполнения реализации стратегических про-

грамм, своевременно выявлять отклонения и их причины, а также применять меры по их устранению. На этом этапе следует уделять большее внимание созданию благоприятных условий для развития предпринимательской и инвестиционной деятельности в муниципальном образовании. Кроме того, здесь следует уделить внимание наличию объема финансирования для реализации программ стратегического развития муниципального образования. Помимо этого, на этом этапе важно определиться и создать мотивационные стимулы персоналу (участвующему в реализации стратегических программ развития муниципального образования) с целью повышения эффективности их труда. На следующем этапе – на этапе реализации важно быть готовым к влиянию неблагоприятных факторов, к изменениям во внешней среде, к потребностям в повышении объема финансирования. Для того чтобы повысить результативность реализации таких программ под влиянием неблагоприятных факторов, необходимо умение использования эффективных методов, инструментов и технологий управления. На этапе контроллинга и коррекции к факторам повышения эффективности реализации стратегических программ следует отнести создание информационной базы о результатах исполнения программ стратегического развития, о социально-экономическом развитии муниципального образования, о степени достижения стратегических целей и выполнения задач развития муниципального образования, составление методических рекомендаций по направлениям совершенствования реализации стратегических программ развития муниципального образования.

Таким образом, исходя из рассмотренного материала, можем сделать вывод о том, что основной целью реализации стратегических программ является обеспечение развития муниципальном образовании: стабильный экономический рост на территории, развитие социальной сферы, улучшение финансовой и инвестиционной деятельности при минимальном объеме финансирования. Очевидно, что эффективность результата реализации таких программ играет основную роль в решении проблемы устойчивости развития муниципальных социально-экономических систем. Однако не всегда результат реализации стратегических программ соответствует планируемыми значениям, даже качественно разработан-

ные стратегические программы на практике могут быть неэффективны. Можно утверждать, что результат выполнения стратегических программ определяется не только тем, как они разрабатывались, но и тем, как они реализовались. Для успешной реализации стратегических программ необходимо иметь четкое представление о реализации стратегических программ, какие она содержит этапы, какой механизм необходимо применить, какая информация необходима для формирования направлений её совершенствования, какие факторы смогли бы обеспечить повышение эффективности реализации стратегических программ. На основании этого выше были установлены следующие основные этапы реализации таких программ: научно-исследовательский, прогностно-аналитический, этап организационно-правового оформления, этап реализации, этап контролинга и коррекции, где каждый этап выполняет свои функции, имеет факторы повышения эффективности реализации стратегических программ.

## 1.2 Механизм реализации стратегических программ развития муниципальных образований

Для раскрытия содержательной структуры механизма реализации стратегических программ развития муниципального образования целесообразно рассмотреть значение понятия «механизм». В широком, «неэкономическом» смысле термин «механизм» трактуется как «система, устройство, определяющий порядок какого-либо вида деятельности или процесса» [134].

В экономических науках понятие «механизм» возникло в связи с потребностью описания социальных, экономических и производственных процессов в их взаимодействии. Данное понятие пришло из техники. «В Современном экономическом словаре, экономический механизм трактуется как совокупность методов и средств воздействия на экономические процессы, их регулирования» [144]. «А.Н. Цветков механизм считает совокупностью императивных (обязательных к выполнению) и индикативных (рекомендательных) регламентов, задающих ограничения или определяющих возможности для управляемого объекта» [174]. Согласно Г.Р.

Латфуллину, А.В. Райченко, «механизм – это целенаправленное функционирование системы методов, инструментов, рычагов и процедур, взаимодействия различных субъектов и объектов, представляющих собой сложную по природе, интегральную по форме, динамично функционирующую организацию» [109].

На основании анализа подходов к понятию термина «механизм» и с целью исследования реализации стратегических программ автор предлагает под механизмом реализации стратегических программ развития муниципального образования понимать средства и институты, которые обеспечивают достижение целей реализации стратегических программ развития муниципального образования. Сущность механизма реализации стратегических программ заключается в целенаправленном комплексном воздействии муниципальных органов власти и управления на процесс реализации стратегических программ с целью достижения намеченных стратегических целей, а именно обеспечения развития муниципального образования.

Целью механизма реализации является обеспечение наиболее оптимального выполнения стратегических программ, достижение стратегических целей и задач развития муниципального образования в кратчайшие сроки с минимальным объемом финансирования.

Для достижения цели механизм реализации стратегических программ должен содержать в себе следующие средства и институты (Рисунок 4):

- субъект
- объект
- принципы
- методы
- инструменты
- ресурсное обеспечение





Рисунок 4 – Средства и институты механизма реализации стратегических программ развития муниципального образования

Субъектами реализации стратегических программ развития муниципального образования являются органы муниципальной власти, которые принимают решения и управляют стратегией, а также всеми происходящими в ней процессами и отношениями.

Механизм реализации стратегических программ функционирует на основе принципов, которые являются связующим звеном между теорией и методами. Автор обобщены и сгруппированы принципы механизма реализации стратегических программ [38, 47, 75, 175, 178]. Первая группа состоит из универсальных принципов, так как они отражают основные правила исполнения реализации стратегических программ, а также подходят и соответствуют любой форме реализации.

1. Принцип целенаправленности предполагает стратегические программы реализовать строго по ранее запланированным стратегическим ориентирам. Обязательным правилом является соответствие результатов реализации таких программ запланированным ранее её целям, которые в свою очередь должны быть ясно и четко определены и количественно измеримы.

2. Принцип системности предполагает стратегические программы развития муниципального образования реализовать в соответствии с основными стратегическими направлениями социально-экономического развития субфедерального и федерального уровней, так как любое муниципальное образование является частью субъекта Федерации.

3. Принцип сбалансированности предполагает соответствие целей и задач реализации стратегических программ развития муниципального образования с муниципальными ресурсами, правами и обязанностями муниципальных служащих, затрат с результатами реализации таких программ.

5. Принцип гибкости подразумевает способность управлять реализацией стратегических программ так, чтобы при возникновении возможных непредсказуемых обстоятельств во внешнем и внутреннем её окружении она не вышла за допустимые пределы колебаний вокруг своей траектории (допустимые минимальные значения).

Вторая группа – это принципы управления, которые включают в себя основные правила и методы управления реализацией стратегических программ.

1. «Принцип легитимности предполагает обязательное нормативно-правовое закрепление принципов, целей, задач и методов, а также финансового обеспечения реализации стратегических программ с распределением по субъектам управления и срокам применения» [178].

2. Принцип ответственности подразумевает установление ответственности конкретных лиц за использование ресурсов, за эффективность и целенаправленность реализации стратегических программ, за степень достижения стратегических целей и выполнения запланированных показателей. Прежде всего, необходима полная персонификация всех участников реализации стратегических программ, для которых должны быть установлены меры административной и иной ответственности за выполнение ими указанных функций.

3. «Принцип синхронизации подразумевает согласование интересов, координация действий и ресурсов, как на различных уровнях власти, так и сопредельных муниципальных образований, а также согласование деятельности муниципальных органов власти, представителей бизнеса и местного сообщества, направленной на достижение стратегических целей социально-экономического развития муниципального образования» [178].

Третья группа содержит в себе принципы финансирования реализации стратегических программ.

1. Принцип ориентированности на результат понимается как осуществление финансирования реализации стратегических программ по результатам оценки её эффективности в каждой контрольной точке по завершении отдельного этапа.

2. Принцип оптимальности предполагает целенаправленное и обоснованное использование муниципального бюджета в целях повышения эффективности реализации стратегических программ.

Четвертая группа - принципы оценивания результата реализации стратегических программ.

1. Принцип эффективности подразумевает качественную и количественную оценку результата реализации стратегических программ (выполнение плановых мероприятий, достижение стратегических целей, решение стратегических задач).

2. Принцип дифференциации отклонений – выявление отклонений от запланированных значений в реализации стратегических программ и их возможные причины, определение мероприятий, способствующих устранению этих отклонений и обеспечивающих повышение эффективности реализации таких программ.

Для достижения целей реализации стратегических программ необходимо применение целенаправленного регулирования совокупности методов и инструментов. Под методом понимается «способ достижения определенных результатов» [36], в настоящем исследовании, в реализации стратегических программ. Инструменты находятся в подчинении к понятию «метод», «выступая способом воздействия на реализацию стратегических программ в рамках соответствующего метода» [128]. Методы и инструменты недопустимо применять отдельно. Обусловлено это тем, что объективное представление формируется только лишь при обнаружении всех связей и их аспектов. «Инструмент по существу представляет собой набор количественных и качественных параметров, выражающих действие предусмотренного этим инструментом стимула, мотивации» [128].

По нашему мнению, все методы реализации стратегических программ могут быть представлены тремя группами: экономическими (прямые и косвенные), административными и мотивационно-стимулирующими (Таблица 3). У каждой группы методов должны быть соответствующие инструменты, которые отличаются по способу воздействия на реализацию стратегических программ и ее результат, но они объединены единым целевым назначением – обеспечивать повышение её эффективности.

Под экономическими методами в рамках реализации стратегических программ целесообразно понимать совокупность экономических приемов и способов, направленных на повышение эффективности реализации таких программ. В основе экономических методов лежит применение соответствующих денежно-стоимостных инструментов. Они оказывают регулирующее влияние на факторы

через денежно-стоимостные рычаги, посредством которых происходит повышение эффективности реализации таких программ. Все экономические инструменты взаимодействуют в совокупности за счет целенаправленного и объективного изменения их величины. Экономические методы делятся на прямые и косвенные.

Таблица 3 - Методы и инструменты реализации стратегических программ развития муниципального образования

Методы реализации стратегических программ			Инструменты реализации стратегических программ	
Экономические методы	прямые	Бюджетное финансирование	субсидии	
			субвенции	
			дотации	
			иные безвозмездные и безвозвратные перечисления	
			федеральные, региональные и муниципальные целевые программы	
		Система кредитования	компенсация процентной ставки по банковским кредитам	
			субсидирование лизинговых платежей	
			факторинг	
		косвенные	Система налогообложения	налоговый кредит
				налоговые льготы
	налоговые ставки			
	порядок и сроки уплаты налога			
	Система амортизационных отчислений		амортизационные льготы	
			способ начисления амортизации	
			коэффициенты амортизации	
	Система процессов страхования		страховой тариф	
			страховые взносы	
	Система таможенных платежей		таможенные пошлины	
		таможенные сборы		
		таможенная стоимость		

## Продолжение таблицы 3

		Прочее льготы с целью создания благоприятных условий для развития предпринимательской и инвестиционной деятельности на территории муниципального образования	создание инфраструктуры для поддержки предприятий среднего и малого бизнеса финансирование издержек по подготовке к исполнению инвестиционных проектов (на конкурсной основе) льготные условия пользования землей и другими объектами природных ресурсов, льготы по аренде имущества, находящиеся в собственности муниципального образования компенсация расходов по созданию инженерной инфраструктуры проекта выделение приоритетных для инвесторов территорий в муниципальном образовании
Административные методы	законодательное обеспечение реализации стратегических программ		
	положения, уставы, должностные инструкции и другие регламенты, позволяющие разграничить и закрепить задачи, функции, права и ответственность, установить взаимосвязь между субъектами реализации стратегических программ.		
	утверждение методик и рекомендаций реализации стратегических программ		
	утверждение норм и нормативов реализации стратегических программ		
	формирование стандартов реализации стратегических программ		
Мотивационно-стимулирующие методы	моральная и материальная мотивация и стимулирование персонала (участвующего в реализации стратегических программ). Установление материальных санкций и поощрений.		
	содействие в подготовке, переподготовке и повышении квалификации кадров, задействованных в реализации стратегических программах		
	улучшение условий труда персонала (участвующего в реализации стратегических программах)		

Прямые экономические методы (бюджетное финансирование, система кредитования) связаны с предоставлением необходимых для осуществления реализации стратегических программ финансовых ресурсов. Такие методы предусматривают использование следующих инструментов: субсидии, субвенции, дотации и иные безвозмездные, безвозвратные перечисления, федеральные, региональные и муниципальные целевые программы, факторинг, компенсации процентной ставки по банковским кредитам и субсидирование лизинговых платежей. Ряд экономических методов (система налогообложения и процессов страхования, система амортизационных отчислений и таможенных платежей, прочие льготы с целью создания благоприятных условий для развития предпринимательской и инвестиционной деятельности на территории муниципального образования) имеют косвенный характер, потому что указанные методы снижают ожидаемое негативное воздействие на реализацию стратегических программ, определяя "правила игры". Экономические косвенные методы включают в себя использование следующих ин-

струментов: налоговый кредит, ставки и льготы, амортизационные льготы, индивидуальные способы начисления амортизации и её коэффициентов, страховые тарифы и взносы, таможенные пошлины и сборы, льготные условия использования земель и других объектов природных ресурсов, финансирование издержек по подготовке к исполнению инвестиционных проектов (на конкурсной основе), компенсация расходов по созданию инженерной инфраструктуры проекта и т.д.

Под административными методами в рамках реализации стратегических программ целесообразно понимать комплекс законодательных и административных мер, направленных на повышение эффективности реализации стратегических программ. Они оказывают регулирующее влияние на факторы посредством властно-распорядительных указаний и организационно-структурных упорядочений. Административные методы реализации стратегических программ являются методами прямого действия, поскольку имеют директивный, обязательный характер. Они основаны на таких отношениях, как дисциплина, ответственность, власть, принуждение. Данные методы используют следующие инструменты, такие как:

- законодательное обеспечение реализации стратегических программ: Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [18]; стратегии, программы, индикативный план социально – экономического развития муниципального образования; положения об организации и проведении мероприятий, входящих в состав реализации стратегических программ развития муниципального образования и т.д.;

- положения, уставы, должностные инструкции и другие регламенты, позволяющие разграничить и закрепить задачи, функции, права и ответственность, установить взаимосвязь между субъектами реализации стратегических программ: положения о проверке соблюдения муниципальными служащими обязанностей, ограничений и запретов, связанных с муниципальной службой»; уставы и должностные инструкции руководителей администраций муниципальных образований; Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [17]; постановление администрации муниципального

образования «Об утверждении порядка составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности муниципальных бюджетных и муниципальных автономных учреждений»;

- утверждение методик и рекомендаций реализации стратегических программ: методики оценки выполнения муниципальных заданий бюджетными и автономными учреждениями города, методики порядка расчета и распределения субвенций, полученных из краевого бюджета на обеспечение реализации мероприятий, методики оценки эффективности реализации мероприятий;

- утверждение норм и нормативов реализации стратегических программ: Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [18]; постановления администрации муниципального образования «Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности муниципальных программ муниципального образования»; «Об утверждении основных направлений бюджетной политики, прогноза, развитие социально-экономической системы муниципальных образований»; «Об утверждении Административного регламента предоставления муниципальной услуги «Субсидирование части банковской процентной ставки по кредитам, привлекаемым субъектами малого и среднего предпринимательства»; положения о порядке разработки и реализации муниципальных целевых программ, о комитете по финансам, налоговой и кредитной политике администрации муниципального образования и т.д.;

- формирование стандартов реализации стратегических программ муниципальных образований.

Мотивационно-стимулирующие методы играют важную роль в реализации стратегических программ, их основная цель заключается в воздействии на субъекты реализации таких программ посредством стимулов и мотивов, которые сподвигнули бы их на активную и эффективную деятельность. Данные методы предусматривают использование следующих инструментов: моральная и материальная мотивация и стимулирование в виде денежных поощрений и гибких графиков работы, повышение квалификации работников, продвижение по карьерной лестнице, дополнительный оплачиваемый отпуск и т.д.



Следующим элементом представленного механизма является ресурсное и информационно-аналитическое обеспечение. Без ресурсного обеспечения невозможна реализация стратегических программ. Такое обеспечение включает в себя источники финансирования, с помощью которых будет осуществляться реализация стратегических программ развития муниципального образования:

- средства из федерального, регионального и муниципального бюджета;
- средства юридических и физических лиц;
- средства от совместной деятельности учреждений муниципальной инфраструктуры и предприятий;
- средства, полученные от сдачи имущества в аренду.

Информационно-аналитическое обеспечение реализации стратегических программ включает в себя результаты оценки эффективности реализации стратегических программ; сведения о социально-экономическом развитии муниципального образования; прикладные исследования и разработки, позволяющие получать своевременно и в достаточном объеме достоверную информацию о процессе реализации таких программ и развитии муниципального образования, публичную независимую экспертизу законов, публикации в СМИ.

На механизм реализации программ стратегического развития муниципального образования в процессе функционирования оказывают воздействие как отрицательные, так и положительные факторы. Факторы – это движущие силы, от влияния которых изменяется результат реализации стратегических программ. Автором предложено всю совокупность факторов разделить на четыре группы: природно-ресурсные, информационно-технологические, социально-экономические, организационно-правовые. В отличие от второй группы факторов, первая группа имеет не целенаправленный вектор действий, а поддерживающий характер, и развиваются они с реализацией стратегических программ.

Природно-ресурсные факторы – это совокупность природных ресурсов муниципального образования, в которые включены географическое положение, минеральное сырье, рельеф, климатические условия, водные, почвенные и лесные ресурсы, животный мир.

Информационно-технологические факторы – это явления и процессы, а также отдельные люди и организации, способствующие разработке новых прогрессивных технологий, благодаря которым улучшается научно-техническая среда муниципального образования.

Социально-экономические факторы способны оказывать как положительное, так и негативное влияние на реализацию стратегических программ. Под ними понимается социально-экономическая политика, проводимая не только в муниципальном образовании, но и во внешнем его окружении, финансовая структура, состояние потребительского и валютного рынка, рынка ценных бумаг и рабочей силы.

Правовые и политические факторы так же, как и социально-экономические, способны оказывать как положительное, так и негативное влияние на реализацию стратегических программ. Данные факторы отображают политическую составляющую макроокружения, куда входит представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития стратегической деятельности муниципальных образований и страны в целом.

На рисунке 5 представлен механизм реализации стратегических программ развития муниципального образования. На научно-исследовательском (1) и прогнозно-аналитическом (2) этапах органы местной власти, выявив отклонения и их возможные причины в реализации стратегических программ, оценив состояние развития в муниципальном образовании и реальные возможности стратегии, определяют стратегические цели и задачи развития муниципального образования, разрабатывают направления совершенствования реализации стратегических программ. Далее, на этапе организационно-правового оформления (3), органы местной власти создают необходимые условия для достижения поставленных стратегических целей и задач, обеспечивают реализацию стратегических программ необходимыми ресурсами (финансовыми, материальными, информационными, нормативно-правовыми).

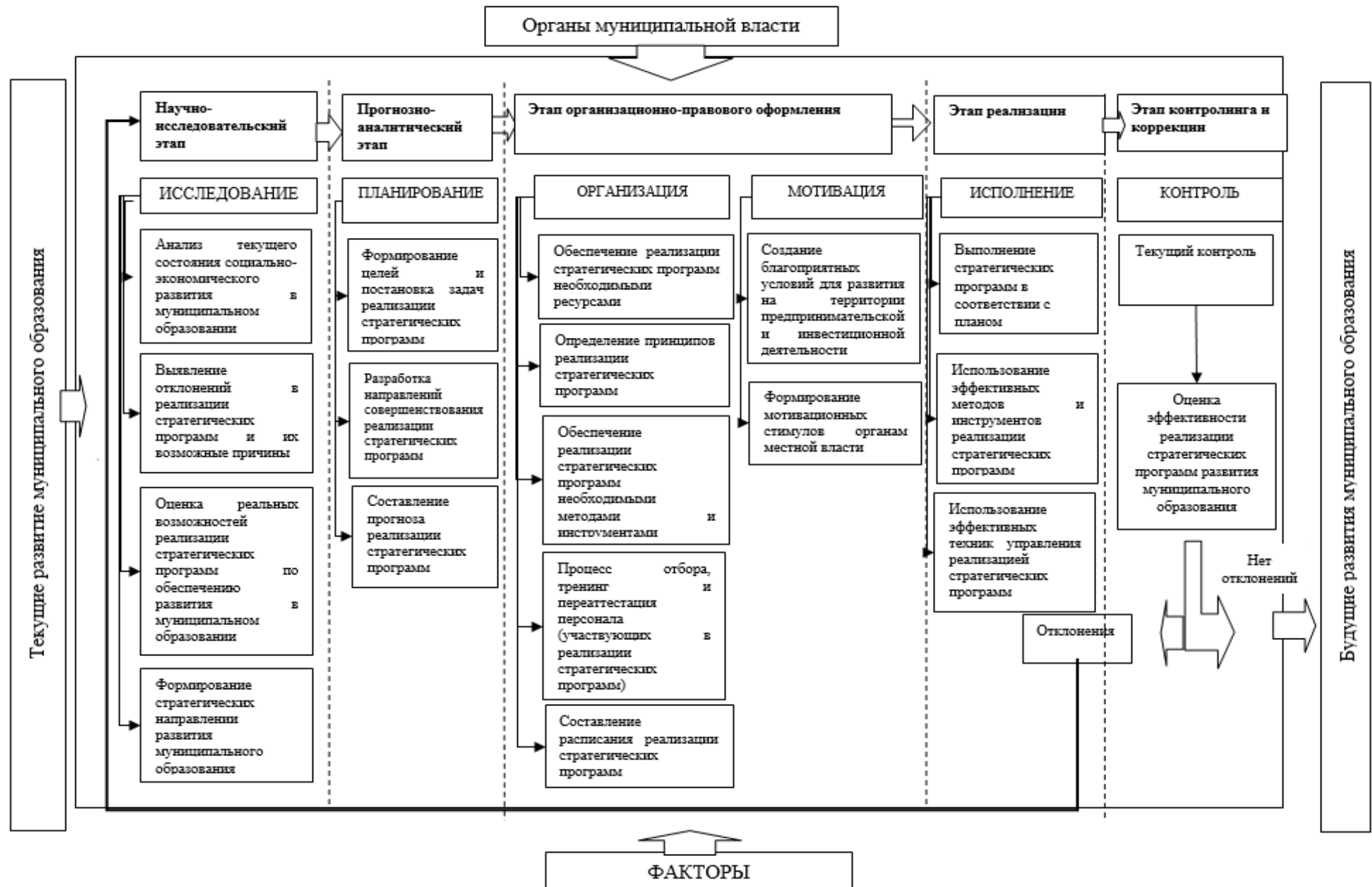


Рисунок 5 - Механизм реализации стратегических программ развития муниципального образования

На этом этапе решают, какие методы и инструменты будут применяться, утверждаются определенные параметры реализации стратегических программ: сроки, затраты, результативность выполнения, режимы работы подразделений администрации муниципального образования и отношения между ними. На четвертом этапе – этапе реализации (4), осуществляется выполнение стратегических программ. Оценка эффективности реализации таких программ осуществляется на этапе контролинга и коррекции (5). Если реализация таких программ является эффективной и отклонений нет, то она осуществляется в заданном режиме. В случае выявления отклонений возникает необходимость внесения изменений в реализацию стратегических программ. Необходимость изменений запускает процедуру перепланирования, которая осуществляется на первом этапе – научно-исследовательском.

Таким образом, предложенный механизм реализации стратегических программ отличается комплексным подходом, логическим набором необходимых процедур, ориентированных на повышение эффективности реализации этих программ и устранение выявленных в процессе стратегической диагностики отклонений и недостатков в реализации таких программ. В предложенном подходе акцент сделан на системность и четкость регламентации всех процедур, происходящих в реализации стратегических программ.

### 1.3 Методический подход к оценке эффективности реализации стратегических программ развития муниципальных образований

Эффективная реализация стратегических программ, в нашем случае муниципального образования, является основой социально-экономической системы муниципального образования. В связи с этим большой интерес представляет рассмотрение понятия «эффективность». В Современном экономическом словаре эффективность трактуется как «относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение» [144]. Согласно

Г.А.Архангельскому, «эффективность – это результат делить на затраты, показатель рациональности организации процесса с точки зрения «окупаемости» затрат на него» [28]. По мнению Ю.А.Бурцева «эффективность представляет собой соотношение двух величин - результатов хозяйственной деятельности и производственных затрат» [41].

Также существует мнение о том, что «эффективность производства характеризуется соотношением: «сроки — качество — затраты»» [76], по аналогии с производством предлагаем эффективность реализации стратегических программ характеризовать соотношением: «сроки – результативность – затраты», где затратами будет являться объем финансирования реализации стратегических программ, сроком – время, затраченное на выполнение реализации таких программ, а под результативностью - степень соответствия результата реализации этих программ предъявляемым к ней требованиям (плановые значения) и достигнутый уровень социально-экономического развития муниципального образования. Затраты и сроки, затраченные на реализацию стратегических программ, находятся в противоречивой зависимости, то же касается затрат и результативности, результативности и сроков. Для наглядного представления данной теории построим стратегический треугольник реализации стратегических программ, который представляет взаимообусловленность трех составляющих реализации стратегических программ развития муниципального образования: затраты, сроки и результативность (Рисунок 6).

Для повышения эффективности реализации стратегических программ необходимо найти рациональное сочетание этих компонентов.

Суть данной теории заключается в следующем. Если сократить сроки реализации стратегических программ, но при этом результативность реализации сохранить, то необходимо повышение затрат. Продление сроков также может быть связано с повышением затрат, поскольку возможно последующее улучшение сделанного или обеспечение запланированных результатов реализации стратегических программ. Таким образом, изменение какого-то одного из компонентов приведет к изменению хотя бы еще одного. При поисках оптимума трех компонентов,

как правило, обычно приоритетным направлением является снижение затрат, но также необходимо не забывать про остальные компоненты. При максимально сбалансированном и рациональном сочетании этих компонентов будет выше эффективность реализации стратегических программ.

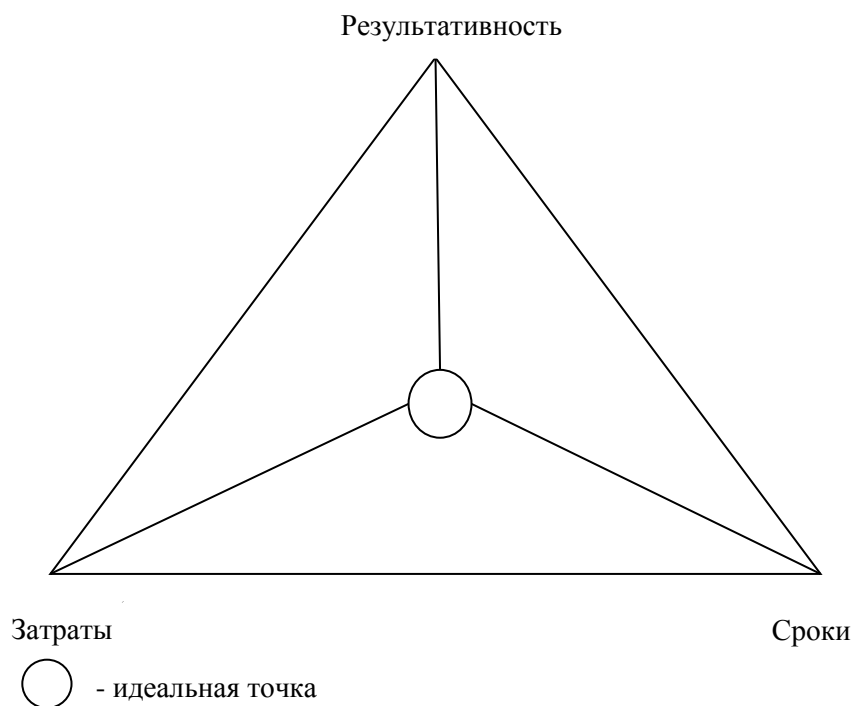


Рисунок 6 - Стратегический треугольник реализации стратегических программ

Для поиска наиболее сбалансированного и рационального сочетания этих компонентов необходим постоянный контроль над их соотношением. Решение данного вопроса возможно организовать, используя механизм постоянного текущего контроля над реализацией таких программ.

Контроль является необходимым элементом реализации стратегических программ. Текущий контроль охватывает весь процесс реализации любых программ, обеспечивая необходимой информацией о достигнутых результатах в сравнении с установленными затратами, сроком и требованиями достижения результативности выполнения.

Различают следующие виды текущего контроля:

- контроль срока выполнения реализации стратегических программ (объем времени, затраченный на реализацию стратегических программ);

- контроль затрат на осуществление реализации стратегических программ (уровень расходования финансовых средств);

- контроль результативности выполнения (степень достижения запланированных результатов реализации стратегии и достигнутый уровень социально-экономического развития муниципального образования).

Текущий контроль должен обеспечить:

- мониторинг (систематическое и планомерное наблюдение за реализацией стратегических программ; своевременная, оперативная оценка реализации стратегических программ для обоснования и принятия решений в процессе выполнения стратегических программ);

- оценку эффективности реализации стратегических программ развития муниципального образования;

- выявление отклонений в реализации стратегических программ от запланированных целей, определение причин их возникновения;

- определение стратегических ориентиров развития территориального образования на будущий период;

- прогнозирование последствий сложившейся ситуации и планирование будущих изменений в реализации стратегических программ, регистрация всех потенциальных изменений для оценки их последствий;

- обоснование необходимости принятия корректирующего воздействия.

Для наилучшего результата реализации стратегических программ его контрольная система должна отвечать требованиям гибкости, экономичности, полезности, быстроты реагирования, удобства в документировании, способности к расширению. Текущий контроль должен изучать и измерять фактические результаты стратегических программ, не только завершенных, но и находящихся в стадии реализации. Он должен обеспечивать не только проверку достигнутых результатов, выполнения требований, но и позволять разрабатывать предложения по повышению эффективности реализации таких программ.

Текущий контроль можно определить как своеобразную экспертизу реализации стратегических программ. Таким образом, текущий контроль представляет

собой аналитическую работу теоретико-прикладного характера по обнаружению недостатков в реализации стратегических программ на основе систематического исследования соответствия выполнения запланированных требований к срокам, затратам и результативности выполнения реализации стратегических программ, и определению наиболее оптимального варианта их сочетания, с целью повышения эффективности реализации таких программ. Результатом текущего контроля является оценка эффективности реализации стратегических программ. С позиций данной диссертационной работы «оценка эффективности реализации стратегических программ представляет собой способ измерения произведенного в результате реализации стратегических программ эффекта, сравнение полученного результата с ожидаемыми (плановыми) показателями и последствий реализации таких программ с измерением степени её воздействия на социально-экономическое развитие территориального образования» [182]. Важность рассматриваемой оценки состоит в том, что она создает основу для решения проблем, препятствующих достижению планируемых значений реализации стратегических программ, позволяет определить будущие стратегические ориентиры развития муниципального образования и сформировать мероприятия, направленные на совершенствование реализации таких программ. Таким образом, оценка эффективности реализации стратегических программ призвана содействовать совершенствованию указанного процесса и повышению уровня социально-экономического развития территории. Разработка методических подходов к оценке эффективности реализации стратегических программ обосновывается и принятием в РФ закона о стратегическом планировании [18]. «В основу такой оценки должны быть положены стратегические приоритеты развития муниципального образования, оцениваемые с использованием системы показателей, позволяющие достоверно определить достигнутый уровень экономического развития муниципального образования и установить проблемные зоны в социально-экономическом развитии» [155]. Следовательно, требуется формирование индивидуализированной системы показателей оценки эффективности реализации стратегических программ для каждого муниципального образования. Данные показатели должны не только определять текущее состо-



яние и динамику социально-экономического развития муниципального образования, но и предупреждать несбалансированное и нецеленаправленное развитие подсистем социально-экономической системы муниципального образования в ходе реализации стратегических программ. Стать как средством совершенствования стратегического управления, так и средством контролинга полученных результатов, защиты от принятия неэффективных стратегических управленческих решений.

На основании вышесказанного предлагаем следующие группы показателей, оценивающих эффективность реализации стратегических программ развития муниципального образования, представленные на (Рисунок 7):

- система показателей, позволяющая оценить результативность реализации стратегических программ. Такая группа показателей содержит в себе оценку стратегического развития социально-экономической системы муниципального образования и степень достижения запланированных результатов реализации стратегии в муниципальном образовании;

- показатели диагностирования усилий администрации муниципального образования и прочих исполнителей стратегии по достижению запланированных результатов. Основным индикатором, отражающим данные усилия, являются показатели полноты финансирования программ стратегического развития в части отдельных направлений деятельности и мероприятий;

- показатели, позволяющие оценить объем времени, затраченный на реализацию стратегических программ развития муниципального образования.

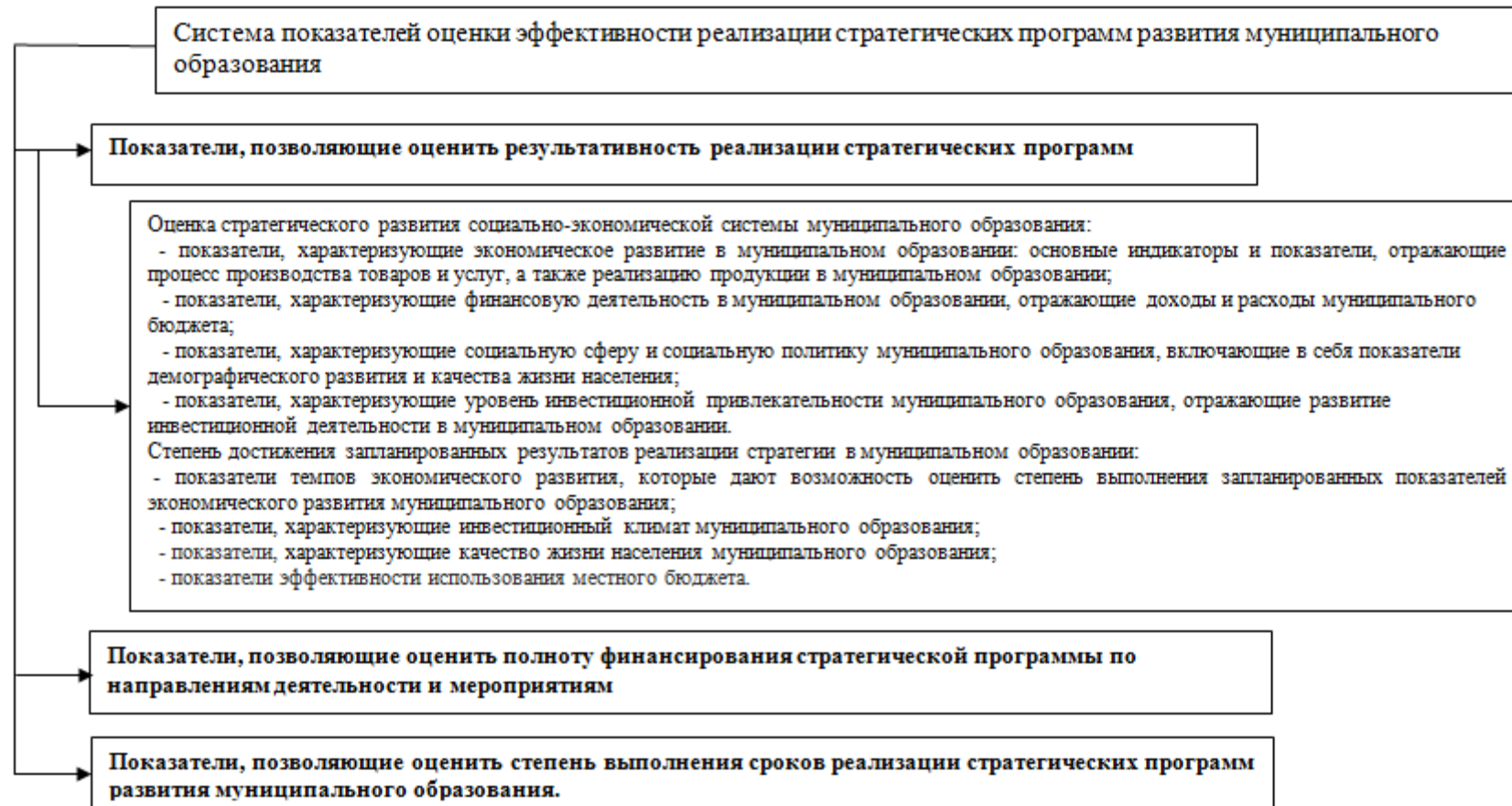


Рисунок 7 – Система показателей, позволяющих оценить эффективность реализации стратегических программ муниципального образования

Первая подгруппа. Показатели стратегического развития социально-экономической системы муниципального образования. Данные показатели, характеризующие достигнутый уровень социально-экономического развития муниципального образования, позволяют дать характеристику направлениям социально-экономического развития муниципального образования в рамках реализуемой стратегии. Данная подгруппа показателей включает четыре блока.

В первом блоке объединены показатели, характеризующие экономическое развитие в муниципальном образовании. Они представляют собой наиболее важные и основные общепринятые индикаторы, и показатели, отражающие, с одной стороны, процесс производства товаров и услуг, а с другой – производство и реализацию продукции в муниципальном образовании. Эти показатели отражают количественную и качественную характеристику хозяйственных явлений, процессов и результатов, происходящих в развитии муниципального образования.

Во втором блоке представлены показатели, характеризующие финансовую деятельность в муниципальном образовании. Они дают представление о доходах, расходах, дефиците муниципального бюджета, эффективности использования денежных средств. Данные показатели являются абсолютными величинами, характеризующими формирование и эффективность расходования муниципального бюджета.

В третьем блоке объединены показатели, характеризующие социальную сферу и социальную политику муниципального образования, которые включают в себя главные и важные общепринятые индикаторы, и показатели, показывающие, с одной стороны, численность, естественное и механическое движение населения, а с другой – качество жизни населения.

В четвертый блок входят показатели, характеризующие уровень инвестиционной привлекательности муниципального образования. Необходимость включения данных показателей в систему оценки эффективности реализации стратегических программ муниципального образования обусловлена тем обстоятельством, что высокий уровень инвестиционной привлекательности является одним из главных факторов обеспечения устойчивого социально-экономического развития

муниципального образования. Показатели инвестиционной активности муниципального образования отражают, прежде всего, развитие инвестиционной деятельности в муниципальном образовании, оценивают эффективность факторов, примененных для стимулирования инвестиционной активности, и условия, созданные для развития инвестиционной деятельности на территории муниципального образования.

Выбор данных показателей обусловлен тем, что они более полно отражают различные стороны социально-экономического развития муниципального образования.

В целом показатели стратегического развития социально-экономической системы муниципального образования представлены в Таблице 4.

Однако, учитывая то обстоятельство, что зачастую в программах стратегического развития территориальных образований отсутствуют абсолютные показатели, отражающие результаты стратегического развития, а говорится лишь о перспективных тенденциях (при этом нередко не имеющих количественного выражения), предложенная система показателей построена на использовании относительных показателей, а именно темпов роста (снижения) индикаторов социально-экономического развития муниципального образования.

Указанные показатели отражают воздействие реализации стратегических программ на развитие социально-экономической системы муниципального образования.

Данные показатели также включают в себя четыре блока.

В первом блоке объединены показатели темпов экономического развития, которые дают возможность оценить степень выполнения запланированных показателей экономического развития муниципального образования.

Второй блок представляет собой свод показателей, характеризующих инвестиционный климат муниципального образования. Они отражают, прежде всего, соответствие ожидаемых (плановых) условий, созданных для привлечения капитала от инвесторов, фактически созданным условиям инвестиционной деятельности.

Таблица 4 - Показатели стратегического развития социально – экономической системы муниципального образования

Позиция	Тенденция (тренд) развития	Блок
1	Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами крупными и средними предприятиями, тыс. руб.	Экономический блок
2	Стоимость основных фондов, тыс. руб.	
3	Оборот розничной торговли крупных и средних предприятий, тыс. руб.	
4	Объем платных услуг населению (по крупным и средним предприятиям), тыс. руб.	
5	Стоимость износа основных фондов, %.	
6	Количество субъектов малого и среднего бизнеса, ед.	
7	Сальдированный финансовый результат деятельности предприятий МО, тыс. руб.	
8	Доходы бюджета МО, тыс. руб.	Финансовый блок
9	Собственные доходы МО, тыс. руб.	
10	Расходы бюджета МО, тыс. руб.	
11	Муниципальный долг, тыс. руб.	
12	Численность населения, тыс. чел	Блок социального развития
13	Доходы населения, руб. на 1 чел.	
14	Среднемесячная начисленная заработная плата одного работника, руб.	
15	Ввод в действие жилых домов, кв. м	
16	Обеспеченность жильем, кв. м	
17	Уровень безработицы, %	Блок инвестиционной активности
18	Объем инвестиций в основной капитал крупных и средних организаций, тыс.руб.	
19	Объем инвестиций в основной капитал за счет местного бюджета, тыс. руб.	
20	Количество реализованных инвестиционных проектов, ед.	

В третьем блоке представлены показатели, характеризующие качество жизни населения муниципального образования. Качество жизни - очень широкое, многоаспектное и многогранное понятие, авторы подразумевают под ним «удо-

влетворение материальных, духовных и социальных потребностей населения муниципального образования» [96]. Показатели качества жизни населения - это оценка комплекса показателей, характеризующих условия жизни человека в муниципальном образовании, таких, как среднемесячная заработная плата на одного работника, среднемесячные денежные доходы населения на душу населения; уровень безработицы, обеспеченность жильем.

Четвертый блок представлен показателями эффективности использования местного бюджета, которые позволяют оценить целенаправленность и рациональное расходование бюджетных ресурсов муниципального образования. Такая оценка необходима, так как местный бюджет является одним из определяющих факторов достижения запланированных стратегических ориентиров развития муниципального образования и результатом его развития. Показатели, характеризующие степень достижения запланированного уровня показателей результатов реализации стратегических программ муниципального образования, являются одними из основных критериев оценки эффективности процесса реализации стратегических программ, так как с их помощью возможно определить степень выполнения и достижения стратегических целей в муниципальном образовании, установить, насколько эффективно и результативно исполняются стратегические программы в муниципальном образовании.

Выбор данных показателей обусловлен тем, что, во-первых, в своей взаимосвязи они наиболее полно отражают уровень достижения запланированных результатов реализации стратегии муниципального образования, во-вторых, имеющимися данными официальной статистики, которые весьма ограничены.

В целом, показатели, характеризующие оценку и уровень достижения запланированных результатов реализации стратегических программ муниципального образования, представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Показатели, характеризующие оценку и уровень достижения запланированных результатов реализации стратегических программ муниципального образования

Позиция	Наименование показателя	Блок
1	Индекс промышленного производства, %.	Показатели экономического развития
2	Темпы роста удельного веса занятых в малом и среднем бизнесе в общей численности занятых в экономике, %	
3	Темпы роста доли прибыльных хозяйствующих субъектов, %	
4	Темпы роста оборота розничной торговли в расчете на душу населения, %.	
5	Темпы роста объема платных услуг населению, %	
6	Темпы роста оборота общественного питания в расчете на душу населения, %	
7	Темпы роста объема инвестиций в основной капитал в расчете на 1 жителя, %	Показатели инвестиционного климата
8	Темпы роста туристического потока, %	
9	Темпы роста среднемесячной начисленной заработной платы одного работника, %	Показатели качества жизни населения
10	Темпы роста среднемесячных денежных доходов населения на душу населения, %	
11	Темпы роста уровня безработицы, %	
12	Темпы роста ввода новых постоянных рабочих мест, %	
13	Темпы роста обеспеченности жильем, %	
14	Темпы роста ввода в действие жилых домов, %	
15	Темпы снижения удельного веса ветхого и аварийного жилья в общей площади жилищного фонда, %	
16	Темпы изменения коэффициента естественного прироста (убыли) населения, %	
17	Темпы роста общего коэффициента рождаемости, %	
18	Темпы изменения коэффициента миграционного прироста (убыли), %	
19	Темпы роста бюджетных доходов, %	Показатели бюджетной обеспеченности
20	Темпы роста уровня бюджетной обеспеченности в руб. на 1 жителя, %	

Вторая группа. Оценка полноты финансирования процесса реализации таких программ, которая осуществляется путем сопоставления планового объема финансирования с реальным объемом.

Третья группа. Оценка срока реализации стратегических программ развития муниципального образования, которая осуществляется путем сопоставления планового объема времени, необходимого для реализации стратегических программ с фактическим объемом времени.

На основании второй и третьей групп показателей оценки эффективности реализации стратегических программ можно будет не только сделать вывод о степени полноты финансирования реализации стратегических программ и о степени выполнении сроков реализации таких программ, но и дать оценку усилиям местного сообщества по достижению запланированных результатов социально-экономического развития муниципального образования.

На основании показателей, представленных во второй и третьей группе, а также в таблице 6, определяются направления совершенствования реализации стратегических программ развития муниципального образования. Данные направления должны соответствовать приоритетам социально-экономического развития муниципального образования, обеспечивая тем самым эффективное и сбалансированное развитие муниципальной социально-экономической системы.

Расчет оценки эффективности реализации стратегических программ производится в четыре этапа.

На первом этапе производится оценка результативности реализации стратегических программ.

Изначально производится расчет показателей, характеризующих достигнутый уровень социально-экономического развития муниципального образования, которые позволяют дать характеристику отдельных факторов развития социально-экономического развития муниципального образования в рамках реализуемой стратегии (первая подгруппа).



а) Оценивается индивидуально каждый показатель, характеризующий достигнутый уровень социально-экономического развития муниципального образования. С этой целью используется формула (1).

$$P_{\text{стр.ориентиров } j} = 100 * \left[ 1 - a^j * \left( \frac{P_{\text{базисный } j} - P_{\text{отчетный } j}}{P_{\text{базисный } j}} \right) \right], \quad (1)$$

где  $P_{\text{стр.ориентиров } j}$  - достигнутый уровень социально-экономического развития муниципального образования  $j$ -ого показателя;

$a^j = 1$ , если рост значения  $j$ -ого показателя обеспечивает повышение уровня социально-экономического развития муниципального образования;

$a^j = -1$ , если рост значения  $j$ -ого показателя обеспечивает снижение уровня социально-экономического развития муниципального образования;

$P_{\text{базисный } j}$  – значение  $j$ -ого показателя в базисном периоде;

$P_{\text{отчетный } j}$  – значение  $j$ -ого показателя в отчетном периоде.

В связи с тем, что общая характеристика показателей стратегического развития социально-экономической системы муниципального образования определяется совокупностью показателей, необходимо определить интегральный показатель, позволяющий однозначно судить о достигнутом уровне социально-экономического развития муниципального образования.

Б). Оценивается каждый в отдельности блок данных индивидуальных показателей с помощью ниже приведенной формулы (2):

$$B_k = \frac{1}{L_k} \sum P_{\text{стр.ориентиров } j}^k, \quad (2)$$

где  $B_k$  – достигнутый уровень социально-экономического развития муниципального образования  $k$ -ого блока показателей;

$L_k$  – количество индикаторов (показателей) в  $k$ -м блоке;

В). Обобщенная оценка показателей, характеризующих стратегическое развитие социально-экономической системы муниципального образования ( $CO_{\text{общ}}$ ), аналогична оценке данных показателей по отдельным блокам, в этом случае в формуле (2) показатель  $P_{\text{стр.ориентиров } j}^k$  заменяется на показатель  $B_k$  и формула приобретает вид (3):

$$CO_{\text{общ}} = \frac{1}{m} \sum B_K, \quad (3)$$

где  $m$  – количество блоков.

Далее определяется прирост показателей, характеризующих стратегическое развитие социально-экономической системы муниципального образования за определенный промежуток времени (обычно за 1 год) с помощью ниже приведенной формулы (4):

$$\Delta CO_{\text{общ}} = |CO_{\text{общ}} - CO_{\text{общ,план}}|, \quad (4)$$

где  $\Delta CO_{\text{общ}}$  - прирост показателей, характеризующих стратегическое развитие социально-экономической системы муниципального образования за определенный промежуток времени;

$CO_{\text{общ}}$  – текущее значение обобщенной оценки показателей, характеризующих стратегическое развитие социально-экономической системы муниципального образования;

$CO_{\text{общ,план}}$  – плановое значение  $CO_{\text{общ}}$ , которое берется за 100%.

Если  $\Delta CO_{\text{общ}} \geq 0$ , то это свидетельствует о повышении уровня социально-экономического развития муниципального образования за рассматриваемый промежуток времени. В таком случае идентификатор результата равен 1.

Если  $\Delta CO_{\text{общ}} < 0$ , то это свидетельствует о снижении уровня социально-экономического развития муниципального образования за рассматриваемый промежуток времени. В таком случае идентификатор результата равен 0.

Далее производится оценка уровня достижения запланированных результатов реализации стратегии муниципального образования (вторая подгруппа).

а) Оценивается уровень достижения индивидуальных показателей запланированных результатов реализации стратегии муниципального образования. С этой целью используется формула (5).

$$P_{\text{выполн}i} = 100 * [1 - a^i * (\frac{P_{\text{план}i} - P_{\text{факт}i}}{P_{\text{план}i}})], \quad (5)$$

где  $P_{\text{выполн}i}$  – уровень достижения запланированного результата  $i$ -ого показателя;

$a^i = 1$ , если рост значения  $i$ -ого показателя обеспечивает повышение уровня достижения запланированного результата реализации стратегических программ;

$a^i = -1$ , если рост значения  $i$ -ого показателя обеспечивает снижение уровня достижения запланированного результата реализации стратегических программ;

$P_{\text{план}i}$  – плановое значение  $i$ -ого показателя;

$P_{\text{факт}i}$  – фактическое значение  $i$ -ого показателя;

Б). Оценивается уровень достижения запланированных результатов реализации стратегии муниципального образования по отдельным блокам показателей с помощью ниже приведенной формулы (6):

$$B_n = \frac{1}{L_n} \sum P_{\text{выполн}i}^n, \quad (6)$$

где  $B_n$  – уровень достижения запланированного результата  $n$ -ого блока показателей;

$L_n$  – количество индикаторов (показателей) в  $n$ -м блоке;

В). Обобщенная оценка уровня достижения запланированного результата реализации стратегии муниципального образования ( $C_{D_{\text{общ}}}$ ) аналогична оценке уровня достижения запланированного результата реализации стратегии по отдельным блокам, в этом случае в формуле (6) показатель  $P_{\text{выполн}i}^n$  заменяется на показатель  $B_n$ . и формула приобретает вид (7):

$$C_{D_{\text{общ}}} = \frac{1}{n} \sum B_n, \quad (7)$$

Далее определяется прирост уровня достижения запланированного результата реализации стратегии муниципального образования за определенный промежуток времени (обычно за 1 год) с помощью ниже приведенной формулы (8):

$$\Delta C_{D_{\text{общ}}} = |C_{D_{\text{общ}}} - C_{D_{\text{общ,план}}}|, \quad (8)$$

где  $\Delta C_{D_{\text{общ}}}$  - прирост уровня достижения запланированного результата реализации стратегии муниципального образования за определенный промежуток времени.

$СД_{общ}$  – текущее значение обобщенной оценки уровня достижения запланированного результата реализации стратегии муниципального образования

$СД_{общ,план}$  – плановое значение  $СД_{общ}$ , которое берется за 100%.

Если  $\Delta СД_{общ} \geq 0$ , то это свидетельствует о выполнении плана реализации стратегических программ за рассматриваемый промежуток времени. В таком случае идентификатор результата равен 1.

Если  $\Delta СД_{общ} < 0$ , то это свидетельствует о не выполнении плана реализации стратегических программ за рассматриваемый промежуток времени. В таком случае идентификатор результата равен 0.

На втором этапе производится оценка полноты финансирования реализации стратегических программ развития муниципального образования с помощью ниже приведенной формулы (9):

$$ФРСП = 100 * [1 - (\frac{ОФ_{план} - ОФ_{факт}}{ОФ_{план}})], \quad (9)$$

где  $ФРСП$  – степень полноты финансирования реализации стратегических программ;

$ОФ_{план}$  – планируемый объём финансирования реализации стратегических программ развития муниципального образования;

$ОФ_{факт}$  – фактический объём финансирования реализации стратегических программ развития муниципального образования;

Для качественной оценки полноты финансирования реализации стратегических программ развития муниципального образования предлагаем следующую таблицу (Таблица 6)

Если качественная оценка полноты финансирования реализации стратегических программ развития муниципального образования соответствует идентификатору результата 1, то объём финансирования осуществляется в соответствии с планом, если же данная качественная оценка соответствует идентификатору результата 0, то это свидетельствует о том, что финансирование реализации стратегических программ осуществляется с отклонениями от плана.

Таблица 6 - Качественная оценка полноты финансирования реализации стратегических программ развития муниципального образования

Значение ФРСП	Качественная оценка полноты финансирования реализации стратегических программ развития муниципального образования	Идентификатор результата
$98\% \leq \text{ФРСП} \leq 102\%$	полное финансирование	1
$85\% \leq \text{ФРСП} < 98\%$	неполное финансирование	
$102\% < \text{ФРСП} \leq 115\%$	увеличенное финансирование	
$\text{ФРСП} < 85\%$	существенное недофинансирование	0
$\text{ФРСП} > 115\%$	чрезмерное финансирование	

На третьем этапе производится оценка сроков реализации стратегических программ развития муниципального образования.

Изначально оцениваются сроки реализации каждой стратегической программы с помощью ниже приведенной формулы (10):

$$C_n = 100 * \left[ 1 - \frac{CP_{\text{факт } n} - CP_{\text{план } n}}{CP_{\text{факт } n}} \right], \quad (10)$$

где  $C_n$  – степень выполнения сроков реализации  $n$ -ой стратегической программы развития муниципального образования;

$CP_{\text{план } n}$  – планируемый объём времени, необходимый для реализации  $n$ -ой стратегической программы развития муниципального образования;

$CP_{\text{факт } n}$  – фактический объём времени, затраченный на реализацию  $n$ -ой стратегической программы развития муниципального образования;

Затем оценивается обобщенная оценка сроков реализации стратегических программ развития муниципального образования с помощью ниже приведенной формулы (11):

$$CPCP = \frac{1}{V_n} \sum CPCP, \quad (11)$$

где  $CPCP$  – обобщенная оценка срока реализации стратегических программ развития муниципального образования;

$V_n$  – количество индикаторов (показателей);

Далее оценивается степень отклонения реального объема времени, затраченного на реализацию стратегических программ от планируемого (12):

$$\Delta \text{СРСП} = |\text{СРСП}_{\text{план}} - \text{СРСП}_{\text{факт}}|, \quad (12)$$

где  $\Delta \text{СРСП}$  - степень отклонения реального объема времени, затраченного на реализацию стратегических программ от планируемого;

$\text{СРСП}_{\text{план}}$  – планируемый объём времени реализации стратегических программ развития муниципального образования;

$\text{СРСП}_{\text{факт}}$  - фактический объём времени, затраченный на реализацию стратегических программ развития муниципального образования;

Если  $\Delta \text{СРСП} \geq 0$ , то это свидетельствует о выполнении сроков реализации стратегических программ развития муниципального образования. В таком случае идентификатор результата равен 1.

Если  $\Delta \text{СРСП} < 0$ , то это свидетельствует о не выполнении сроков реализации стратегических программ развития муниципального образования. В таком случае идентификатор результата равен 0.

На четвертом этапе определим эффективность реализации стратегических программ развития муниципального образования при помощи матрицы оценки эффективности реализации стратегических программ развития муниципального образования (Таблица 7).

На наш взгляд, реализация стратегических программ должна считаться эффективной, если уровень устойчивости социально-экономического развития территории повышается, стратегические цели развития территории (стратегический план) выполнены при минимальных затратах за кратчайшие сроки.

Оценить эффективность реализации стратегических программ можно не только после её завершения, но и во время самого процесса, например, по завершении каждого периода.

Таблица 7 – Матрица оценки эффективности реализации стратегических программ развития муниципального образования

Результативность		Сроки	Затраты	Предполагаемые дальнейшие действия и направления в отношении оцениваемой реализации стратегических программ развития муниципального образования
Достигнутый уровень социально-экономического развития муниципального образования	Достигнутый уровень достижения запланированного результата реализации стратегии муниципального образования	Полнота финансирования реализации стратегических программ развития муниципального образования	Оценка срока реализации стратегических программ развития муниципального образования	
1	1	1	1	Поддержание и совершенствование реализации стратегических программ для получения еще лучшего результата и развития новых приоритетных направлений в муниципальном образовании.
1	1	1	0	Необходима корректировка плана по срокам реализации стратегических программ. Сократить срок реализации стратегических программ при сохранении той же результативности выполнения стратегических программ и объема финансирования, если это невозможно, то тогда увеличить план срока реализации стратегических программ при сохранении той же результативности и объема финансирования.
1	1	0	1	Корректировка механизма финансирования реализации стратегических программ. Если ФРСП > 115 - чрезмерное финансирование, то необходимо произвести оптимизацию механизма финансирования реализации стратегических программ при сохранении той же результативности выполнения стратегических программ и осуществить перенос высвобожденных ресурсов на следующие периоды. Если ФРСП < 85 - существенное недофинансирование, то необходима корректировка плановых показателей механизма финансирования реализации стратегических программ их уменьшение, а высвобожденные ресурсы перенести на следующие периоды.
1	0	1	1	Корректировка плановых показателей (их уменьшение) или корректировка механизма финансирования реализации стратегических программ - выделение дополнительного финансирования и увеличение сроков реализации стратегических программ.
0	1	1	1	Необходима корректировка реализации стратегических программ. Выявление причин снижения уровня социально-экономического развития муниципального образования. Необходимо корректировка плановых показателей (их увеличение) и выделения дополнительного финансирования на реализацию стратегических программ, увеличение срока реализации стратегических программ.
1	1	0	0	Корректировка механизма финансирования реализации стратегических программ. Если ФРСП > 115 - чрезмерное финансирование, то необходимо произвести оптимизацию механизма финансирования реализации стратегических программ при сохранении той же результативности выполнения стратегических программ и осуществить перенос высвобожденных ресурсов на следующие периоды. Если ФРСП < 85 - существенное недофинансирование, то необходима корректировка плановых показателей механизма финансирования реализации стратегических программ их уменьшение, а высвобожденные ресурсы перенести на следующие периоды. Корректировка плана по срокам реализации стратегических программ (сокращение) при сохранении той же результативности выполнения стратегических программ.
1	0	1	0	Пересмотр реализации стратегических программ в части корректировки плановых показателей (их уменьшение) или корректировка механизма финансирования реализации стратегических программ - выделение дополнительного финансирования и увеличение плана срока реализации стратегических программ.
1	0	0	1	Некорректно спланирован объем финансирования реализации стратегических программ. Целесообразно осуществить корректировку плановых показателей и механизма финансирования в зависимости от результатов исследования причин отклонений фактических результатов от плановых. Если ФРСП > 115 (чрезмерное финансирование) – уменьшение плановых показателей и оптимизация механизма финансирования реализации стратегических программ, корректировка системы управления и текущего контроля, перенос высвобожденных ресурсов на следующие периоды, если ФРСП < 85, существенное недофинансирование - увеличение финансирования реализации стратегических программ.

Продолжение таблицы 7

0	1	0	1	Некорректно спланирован объем финансирования и ожидаемые (плановые) результаты реализации стратегических программ. Необходим глубокий анализ и пересмотр реализации стратегических программ в части корректировки плановых показателей, их увеличение для повышения уровня социально-экономического развития муниципального образования. Если ФРСИП > 115 (чрезмерное финансирование) – оптимизация механизма финансирования реализации стратегических программ, его формирование в соответствии с корректировкой плановых показателей реализации стратегических программ, которые необходимы в увеличении. Если ФРСИП < 85 (существенное недофинансирование) – либо увеличение финансирования реализации стратегических программ в соответствии с потребностью увеличения плановых показателей реализации стратегических программ для повышения уровня социально-экономического развития муниципального образования, если это невозможно, тогда целесообразно поставить вопрос о прекращении данной реализации стратегических программ.
0	1	1	0	Необходима корректировка реализации стратегических программ. Выявление причин снижения уровня социально-экономического развития муниципального образования. Необходима корректировка плановых показателей (их увеличение) и выделение дополнительного финансирования на реализацию стратегических программ, увеличение срока реализации стратегических программ.
0	0	1	1	Некорректно спланирован объем финансирования и сроки реализации стратегических программ. Необходим более глубокий анализ причин отклонений фактических показателей от плановых и выяснения причин снижения уровня социально-экономического развития муниципального образования. Существенная корректировка реализации стратегических программ в части пересмотра плановых показателей, стратегических целей и задач, увеличение объема финансирования и сроков выполнения реализации стратегических программ, перечня программных мероприятий, системы контроля и управления.
1	0	0	0	Некорректно спланирован объем финансирования реализации стратегических программ. Целесообразно осуществить корректировку плановых показателей, механизма финансирования, сроков выполнения в зависимости от результатов исследования причин отклонений фактических результатов от плановых. Если ФРСИП > 115 (чрезмерное финансирование) – уменьшение плановых показателей и оптимизация механизма финансирования реализации стратегических программ, корректировка системы управления и текущего контроля, перенос высвобожденных ресурсов на следующие периоды, если ФРСИП < 85, существенное недофинансирование - увеличение финансирования реализации стратегических программ. Корректировка плана по срокам реализации стратегических программ в соответствии с корректировкой плановых показателей реализации стратегических программ.
0	1	0	0	Некорректно спланирован объем финансирования, сроки выполнения и ожидаемые (плановые) результаты реализации стратегических программ. Необходим глубокий анализ и пересмотр реализации стратегических программ в части корректировки плановых показателей, их увеличение для повышения уровня социально-экономического развития муниципального образования. Если ФРСИП > 115 (чрезмерное финансирование) – оптимизация механизма финансирования реализации стратегических программ, его формирование в соответствии с корректировкой плановых показателей реализации стратегических программ, которые необходимы в увеличении. Если ФРСИП < 85, (существенное недофинансирование) - увеличение финансирования реализации стратегических программ в соответствии с потребностью увеличения плановых показателей реализации стратегических программ для повышения уровня социально-экономического развития муниципального образования, если это невозможно, тогда целесообразно поставить вопрос о прекращении данной реализации стратегических программ. Увеличение сроков реализации стратегических программ в соответствии с корректировкой плановых показателей реализации стратегических программ, которые необходимы в увеличении.
0	0	1	0	Некорректно спланирован объем финансирования. Необходим более глубокий анализ причин отклонений фактических показателей от плановых и выяснение причин снижения уровня социально-экономического развития муниципального образования. Существенная корректировка реализации стратегических программ, пересмотр плановых показателей, стратегических целей и задач, увеличение объема финансирования, сроков выполнения, перечня программных мероприятий, системы контроля и управления.
0	0	0	1	Целесообразно поставить вопрос о коренном пересмотре реализации стратегических программ, механизма финансирования реализации стратегических программ, системы управления и контроля или о досрочном прекращении данной реализации стратегических программ.
0	0	0	0	Целесообразно поставить вопрос о коренном пересмотре реализации стратегических программ, механизма финансирования реализации стратегических программ и сроков её выполнения, системы управления и контроля или о досрочном прекращении данной реализации стратегических программ.



Таким образом, применение предложенного методического подхода, во-первых, позволяет создать предпосылки для совершенствования реализации программ стратегического развития в муниципальном образовании, во-вторых, станет катализатором совершенствования системы стратегического управления развитием муниципального образования.

На основании оценки эффективности реализации стратегических программ и желаемых параметров развития муниципального образования производится формирование направлений совершенствования реализации таких программ.

Мы предлагаем следующие направления совершенствования реализации стратегических программ развития муниципального образования, которые могут обеспечить повышение эффективности реализации стратегических программ развития муниципального образования: правовые, инновационно-инвестиционные, организационные, мотивационные, финансовые, управленческие, совершенствование системы управления социальной сферы, развитие предпринимательской деятельности и экономической сферы в муниципальном образовании (Рисунок 8).

Первой группой являются правовые направления. Отсутствие единого информационно-правового пространства, единых допустимо-минимальных норм эффективности реализации стратегических программ, разработки её стандарта, программной среды, системы информационной безопасности спровоцирует приведет к диспропорциям в управлении реализацией таких программ и неудовлетворительному её результату. В настоящее время из правового поля «выпало» множество проблем, касающихся механизма, контроля, мониторинга, управления реализацией стратегических программ.

Инновационно-инвестиционные направления имеют определяющее значение для совершенствования реализации стратегических программ. Эффективная инвестиционная деятельность в настоящее время является одним из основных «движущих» механизмов в процессе проведения экономических, социальных и политических преобразований в муниципальном образовании.

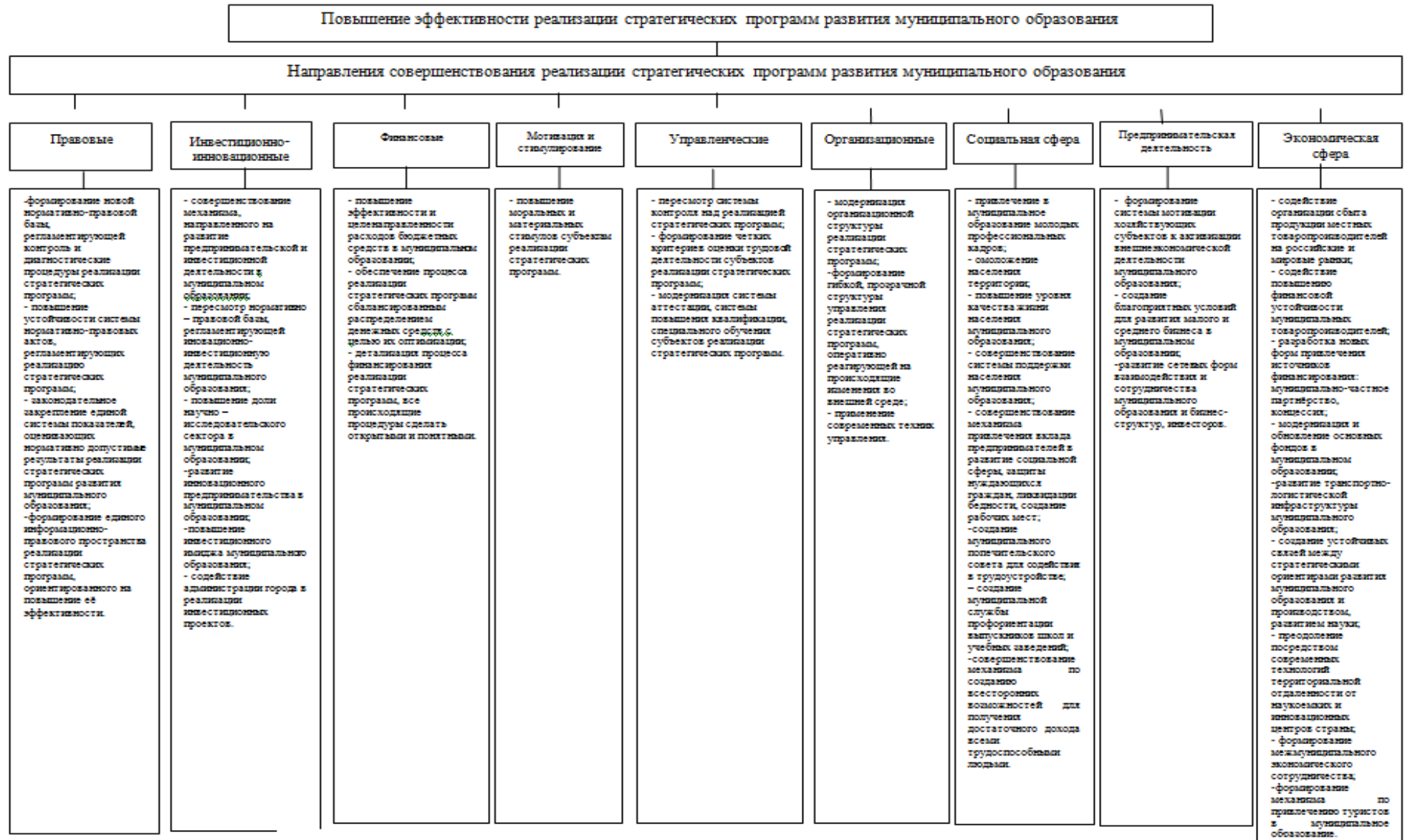


Рисунок 8 - Направления совершенствования реализации стратегических программ развития муниципального образования

Одной из основных задач развития муниципального образования является привлечение инвестиций на территории муниципального образования. Однако существенные инвестиции получают только крупные муниципальные образования с развитой социально-экономической структурой и благоприятным инвестиционным климатом. Эти муниципальные образования не только притягивают инвестиции на свою территорию, но и получают значительные вливания в социально-экономическое развитие территории, в инновационное развитие.

В сложившихся обстоятельствах государству необходимо пересмотреть инновационно-инвестиционную политику в отношении муниципальных образований, особенно обратить внимание на муниципальные образования, находящиеся в депрессивном и кризисном состоянии, повысить долю научно-исследовательского сектора, способствовать преодолению дефицита инвестиционных потоков.

Совершенствование реализации стратегических программ невозможно без учета финансовых направлений. Такие направления связаны с оптимизацией потоков денежных средств, выделяемых на реализацию стратегических программ, материальными затратами, фондом оплаты труда субъектам реализации таких программ и так далее.

В настоящее время не всегда финансирование является рациональным и целенаправленным. В муниципальных образованиях необходима оптимизация государственных финансовых вложений в реализацию стратегических программ, усиление ответственности за эффективность бюджетных расходов, детализация процесса финансирования (сделать его открытым и понятным). В результате произойдет высвобождение бюджетных средств, которые можно использовать на решение текущих проблем развития муниципального образования, финансирование долгосрочных государственных программ, стимулировать выплаты субъектам реализации таких программ.

В числе направлений совершенствования реализации стратегических программ немаловажным является мотивационное направление. Отсутствие моральных и материальных стимулов у субъектов реализации стратегических программ, отсутствие систем повышения квалификации, специального обучения и эффек-

тивных систем аттестации являются проблемами, препятствующими повышению эффективности реализации таких программ.

Следующая группа – организационные направления совершенствования реализации стратегических программ развития муниципального образования. Одной из основных причин неэффективной реализации стратегических программ является неправильно построенная её организационная структура. Существующая на данный момент организационная структура реализации стратегических программ развития муниципального образования складывалась десятилетиями и представляет собой традиционную консервативную организационную структуру реализации таких программ. Такая структура содержит недостатки и пробелы, требует в современной ситуации кардинального пересмотра.

Существенную роль в повышении эффективности реализации стратегических программ играют направления совершенствования системы управления. К недостаткам, сдерживающим эффективное управление реализацией стратегических программ, можно отнести неэффективные методы оценки деятельности персонала и управленческого состава, отсутствие пополнения кадрового потенциала руководителей, которые имеют опыт в осуществлении реализации таких программ.

К направлениям, повышающим эффективность реализации стратегических программ, так же можно отнести совершенствование системы управления социальной сферы в муниципальном образовании. Улучшение качества социальной сферы и условий жизни населения являются необходимым условием современного экономического развития государства – это приоритетное направление, декларированное в Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [95]. Сегодня существующая структура управления социальной сферы в муниципальном образовании имеет пробелы и недостатки. К недостаткам можно отнести слабую институциональную среду, использование в основном традиционных моделей управления социальной сферой без приспособления их к рыночным условиям, отсутствие действенного механизма, направленного на усиление вклада предпринимателей в социальную

защиту нуждающихся граждан, ликвидацию бедности, создание рабочих мест и т.д. Для преодоления сложившихся проблем необходима сбалансированная политика в развитии социальной сферы муниципального образования, пересмотр структуры управления муниципальной социальной сферы, совершенствование механизма, позволяющего обеспечить повышение уровня качества жизни населения.

Развитие предпринимательской деятельности в муниципальном образовании имеет определяющее значение для повышения эффективности реализации стратегических программ. Высокий уровень развития предпринимательской деятельности в муниципальном образовании позволяет разрабатывать и внедрять новые технологии, создавать рабочие места, давать значительную часть налоговых поступлений. На текущий момент в муниципальных образованиях предпринимательская деятельность слабо развита, система государственной поддержки развития предпринимательства недостаточно эффективна, её необходимо развивать и совершенствовать.

Существенную роль в повышении эффективности реализации стратегических программ играет развитие экономической сферы в муниципальном образовании. Сегодня экономическое развитие многих российских муниципальных образований характеризуется снижением объемов промышленного производства, банкротством многих городских промышленных предприятий, изношенностью основных фондов, финансовой неустойчивостью муниципальных товаропроизводителей. Необходима модернизация и техническое переоснащение предприятий промышленного комплекса, разработка и реализация организационных механизмов взаимодействия между производителями и потребителями муниципальной продукции, содействие администрации муниципального образования в организации сбыта продукции местных товаропроизводителей на российские и мировые рынки, формирование механизма по привлечению туристов в муниципальное образование.

Подведя итоги проведенных в первой главе исследований, можно заключить следующее:

Во-первых, в настоящее время реализация стратегических программ является малоизученным разделом стратегического менеджмента, что негативно отражается на результате эффективности. Автором дано определение понятия «реализация стратегических программ развития муниципального образования». Уточнено определение понятия «устойчивость развития муниципального образования». Определены цели, задачи и критерии устойчивости в реализации таких программ (на примере г.Рубцовска). Определены этапы реализации программ стратегического развития с выделением факторов повышения эффективности реализации таких программ. Предложен механизм реализации стратегических программ, дана характеристика его основным элементам.

Во-вторых, представленная нами методика оценки эффективности реализации стратегических программ позволяет ранжировать результат реализации таких программ на основе идентификатора результата трех составляющих: результативность, затраты и сроки реализации стратегических программ. Также данная методика позволит создать предпосылки для совершенствования реализации стратегических программ развития муниципального образования, кроме этого, применение этого методического подхода станет катализатором совершенствования системы стратегического управления развитием муниципального образования. Предложены дальнейшие действия и направления в отношении оцениваемой реализации стратегических программ развития муниципального образования на основе матрицы оценки эффективности реализации программ стратегического развития в муниципальном образовании.

В-третьих, реализация стратегических программ развития муниципального образования должна отвечать запросам муниципальной экономики и предъявляемым к ней требованиям в части достижения поставленных стратегических целей и задач. В этой связи особое значение приобретают направления совершенствования реализации таких программ, способствующие повышению её эффективности, обеспечению непрерывного генерирования и скорейшего достижения стратегических целей развития муниципального образования. Предложены следующие направления совершенствования реализации стратегических программ развития

муниципального образования: правовые, инновационно-инвестиционные, мотивационные, финансовые, управленческие, организационные, а также совершенствование системы управления социальной и экономической сферой, развитие предпринимательской деятельности.

## 2 АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ГОРОД РУБЦОВСК»

### 2.1 Характеристика муниципального образования и программ его развития

Теоретические исследования первой главы дают основания полагать, что реализация стратегических программ индивидуальна у каждого муниципального образования. Одному муниципальному образованию реализация стратегических программ может принести успех, а в другом с треском провалиться.

Реализация стратегических программ должна быть детерминирована индивидуальными особенностями развития муниципального образования. Направления совершенствования реализации таких программ должны основываться на оценке исходного состояния социально-экономического развития муниципального образования.

Применительно к г.Рубцовску социально-экономическое развитие характеризуется следующим.

В настоящее время социально-экономическое развитие территорий в РФ регламентируется «Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» [95] и целым рядом других документов федерального и регионального уровней, такими, как Указы Президента РФ «О долгосрочной государственной экономической политике» [15], «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» [11], «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» [13], «О мерах по обеспечению граждан Российской Федерации доступным и комфортным жильем и повышению качества жилищно-коммунальных услуг» [14], «Стратегия развития медицинской науки в Российской Федерации на период до 2025 года» [8], «Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» [9], «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 года» [16], «Стратегия социально-экономического развития Сибири до 2020 года» [7]. На региональном уровне



применительно к г. Рубцовску: «Стратегия социально-экономического развития Алтайского края до 2025 года» [157], перечень региональных программ<sup>1</sup>. Правовое поле реализации стратегических программ формируется также и нормативно-правовыми актами муниципального уровня. При этом следует отметить, что локальные нормативно-правовые акты г. Рубцовска не нарушают единого правового пространства. В муниципальном образовании была разработана и утверждена Стратегия социально-экономического развития г. Рубцовска до 2025 года, в рамках которой ведущую роль играет «создание благоприятной социальной среды на территории; поддержка бизнес-инициатив, целенаправленных на модернизацию и инновационное развитие промышленности, формирование новых производств; развитие предпринимательской деятельности на территории; формирование инновационных бизнес-структур (формирование точек роста); развитие социальной инфраструктуры; развитие и модернизация инженерной инфраструктуры; обучение и повышение квалификации кадров» [156]. Стратегия социально-экономического развития г.Рубцовска до 2025 года предусматривает два этапа достижения стратегических целей. «Первый этап: 2013 – 2017 годы», он соответствует периоду реализации «среднесрочной программы социально-экономического развития г.Рубцовска» [141], а также сроку действия аналогичной краевой программы. «Второй этап: 2018 - 2025 годы», соответствует периоду реализации «Стратегии социально-экономического развития Алтайского края на период до 2025 года» [157]. Утвержден План мероприятий по реализации Стратегии социально – экономического развития г.Рубцовска на период до 2025 года [4], который предполагает два этапа: первый этап: 2017 - 2019 годы; второй этап: 2020 - 2025 годы. На текущий момент действует первый этап Плана мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития г.Рубцовска на период до 2025 года, целью которого прежде всего является «развитие человеческого капитала, формирование ресурсной базы и создание комфортных условий для ведения бизнеса и получения максимального эффекта от вложенных бюджетных средств и внебюджетных инвестиций в инфраструктурные объекты города» [4].

---

<sup>1</sup> URL: <http://www.econom22.ru/prognoz/program/>

В г.Рубцовске, на данный момент, реализуются такие муниципальные программы<sup>2</sup>, как: «Социальная поддержка граждан города Рубцовска» на 2015 – 2020 годы, «целью которой является оказание адресной социальной помощи малоимущим гражданам, малоимущим семьям с детьми, гражданам, попавшим в трудную жизненную ситуацию в связи с возникновением чрезвычайных ситуаций на территории города. Комплексная оценка эффективности реализации данной программы на протяжении 2015 – 2017гг. составила 76,2%, 75,4%, 77,3% соответственно»<sup>3</sup>.

«Обеспечение жильем или улучшение жилищных условий молодых семей в городе Рубцовске» на 2016 - 2020 годы, «целью которой является предоставление государственной поддержки в решении жилищной проблемы молодых семей, признанных в установленном порядке, нуждающимися в улучшении жилищных условий. Комплексная оценка реализации этой программы на протяжении 2016-2017гг. составила 100%, 90,1 % соответственно»<sup>4</sup>.

«Поддержка и развитие малого и среднего предпринимательства в городе Рубцовске» на 2017 - 2020 годы, «целью которой является создание благоприятных условий для развития малого и среднего предпринимательства в г.Рубцовске. В 2017г. поддержку в виде поручительства НО «Алтайский гарантийный фонд» и займа в 2017 году получили 14 предпринимателей на общую сумму 39580 тыс. рублей. Городской комиссией было одобрено четыре бизнес-плана безработных граждан. Реализация всех этих проектов позволило повысить объем производства, увеличить ассортимент продукции, создать новые рабочие места и увеличить налоговые поступления в бюджеты всех уровней»<sup>5</sup>.

«В 2017 году продолжено взаимодействие Правительства Алтайского края с АО «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства» по вопросам повышения доступности кредитных ресурсов для субъектов МСП, развития Национальной гарантийной системы, продвижения финансовых

---

<sup>2</sup>URL: <http://rubtsovsk.org/gorod/strategy/doclist>

<sup>3</sup> URL:<http://rubtsovsk.org/content/11121>

<sup>4</sup>URL: <http://rubtsovsk.org/content/13750>

<sup>5</sup>URL: <http://rubtsovsk.org/content/16406>

услуг АО «Корпорация МСП», АО «МСП Банк», в том числе путем осуществления поисков проектов, реализуемых субъектами МСП, для выдачи поручительства, банковских и независимых гарантий. АО «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства» для города разработана и запущена геомаркетинговая информационно-аналитическая система для субъектов малого и среднего предпринимательства»<sup>6</sup>.

«Повышение инвестиционной привлекательности муниципального образования город Рубцовск Алтайского края» на 2018 – 2020 годы, «Развитие культуры города Рубцовска» на 2018 – 2020 годы и другие»<sup>7</sup>.

Весомую роль в реализации стратегических программ муниципального образования играют экономическое развитие. В таблице 8 представлена динамика основных экономических показателей развития г.Рубцовска.

В годы реформы по экономическому развитию г.Рубцовска был нанесен тяжелейший удар, приведший к банкротству многих городских промышленных предприятий. К сожалению, данная ситуация сохраняется и поныне. Доля прибыльных хозяйствующих субъектов на конец 2017г. в г.Рубцовске составила всего лишь 47,8%.

По показателю объема промышленного производства на душу населения г. Рубцовск в 2017 г. занял лишь 5 место среди муниципальных городов Алтайского края. Это вызвано недиверсифицированной структурой промышленности г. Рубцовска, также «морально устаревшими, значительно изношенными основными фондами крупных и средних организаций территории» [86], которые заняты традиционным производством для экономики города, связаны с изготовлением машин, оборудования (сельскохозяйственной техники).

---

<sup>6</sup> URL:<http://rubtsovsk.org/content/16406>

<sup>7</sup> URL:<http://rubtsovsk.org/content/16406>

Таблица 8 - Динамика основных экономических показателей г.Рубцовска за 2013-2017 гг.

Показатели	2013	2014	2015	2016	2017
Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами крупными и средними предприятиями, млн. руб.	13448,5	17089,8	18141,9	16575,03	17374,2
в % к предыдущему году	106,5	127,1	106,2	91,36	104,82
Стоимость основных фондов, млн. руб.	3316,9	3340,87	3213,1	3116,3	3272,8
в % к предыдущему году	111,1	100,72	96,18	96,99	105,02
Стоимость износа основных фондов, %	71,78	56,05	58,71	57,35	48,13
в % к предыдущему году	75,47	78,09	104,75	97,68	83,93
Оборот розничной торговли крупных и средних предприятий, млн. руб.	3963,7	4579,5	5150,2	5564,4	6201,85
в % к предыдущему году	104,8	115,54	112,46	108,04	111,5
Объем платных услуг населению (по крупным и средним предприятиям), млн. руб.	2632,7	2686,3	2976,5	1322,1	1848,3
в % к предыдущему году	99	102	110,8	44,42	139,8
Оборот общественного питания в расчете на душу населения, руб.	2290	2459	2388	2312	1823
в % к предыдущему году	110,31	107,38	97,11	96,82	78,85
Доля прибыльных хозяйствующих субъектов, %.	55,9	54,5	68	60	47,8
в % к предыдущему году	86,67	97,5	124,77	88,2	79,67
Сальдированный финансовый результат деятельности предприятий МО, тыс. руб.	-333176	-152839	285179	21201	445368
в % к предыдущему году	892,9	45,87	-186,59	7,4	2100,7

«В структуре промышленного комплекса г. Рубцовска исторически сложились три основные производства:

- производства, связанные с изготовлением машин, оборудования (с/х техники) и металлообработкой (чугунное, стальное литье);

- производство и распределение тепло-, электроэнергии, газа и воды для нужд организаций и населения муниципального образования;

- производства продуктов питания» [83].

«С 50-х по 90-е годы прошлого века лидирующее положение занимали первые виды производства» [83], два года подряд (2013-2014гг.) основная доля более 40% объема отгруженной продукции приходилась на производство продуктов питания. К концу 2015 году ситуация изменилась, основную долю отгруженной продукции заняло производство, связанное с изготовлением машин, оборудования (с/х техники), металлообработкой (чугунное, стальное литье) и прочих производств на территории муниципального образования – 49,43%, а к концу 2017 году данное производство в структуре объема отгруженной продукции уже заняло 72,88% (Таблица 9).

На подъем производства, связанного с изготовлением машин, оборудования (с/х техники), металлообработкой (чугунное, стальное литье) и прочих производств на территории муниципального образования, повлияло восстановление проектных объемов производства Рубцовского филиала АО «Алтайвагон», увеличение объема реализации товарной продукции АО «Литком ЛДВ», ЗАО «Рубцовский завод запасных частей», ООО «Рубцовский лесо-деревоперерабатывающий комбинат», ОАО «Рубцовская типография».

Ведущими организациями в г. Рубцовске, имеющими и общероссийское значение, выступают «Рубцовский молочный завод» филиал АО «Вимм-Билль-Данн», АО «Мельник», Рубцовский филиал АО «Алтайвагон», АО «Рубцовский мясокомбинат», Рубцовский филиал АО «НПК «Уралвагонзавод», АО «Литком ЛДВ», ООО «Рубцовский ЗНО», ОАО «АСМ-Запчасть», ООО «Рубцовское предприятие «Рассвет»», ООО «Алтайтрансмаш-сервис», ЗАО «Рубцовский завод запасных частей», ООО «Агролит», ООО «Рубцовский лесо-деревоперерабатывающий комбинат», ОАО УК "Сибагромаш".

Таблица 9 – Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами промышленного комплекса г. Рубцовска 2013-2017гг.

Отрасли	2013	Уд. вес	2014	Уд. вес	2015	Уд.вес	2016	Уд.вес	2017	Уд.вес
Промышленный комплекс муниципального образования	10287664	100	11563369,2	100	13017940	100	10866177	100	10618342	100
в % к предыдущему году	81,51	-	112,4	-	112,58	-	83,47	-	97,72	
Обрабатывающие производства из них:	8325672	80,93	9874760,4	85,4	11228700	86,26	8679996	79,88	8724949	82,17
в % к предыдущему году	77,83	-	118,6	-	113,7	-	77,3	-	100,5	
производство пищевых продуктов, включая напитки и табак	5203898	50,59	5147268,1	44,5	4794354	36,83	986585	9,08	986585	9,29
в % к предыдущему году	73,4	-	98,91	-	93,14	-	20,6	-	100	
металлургическое производство, производство готовых металлических изделий, полиграфическая деятельность и копирование носителей информации, производство машин и оборудования, производство прочих транспортных средств и оборудования, ремонт и монтаж машин и оборудования и прочие производства	3121774	30,34	4727492,3	40,9	6434346	49,43	7693411	70,8	7738364	72,88
в % к предыдущему году	86,51	-	151,4		136,1		119,57		100,6	
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	1961992	19,07	1688608,8	14,6	1789240	13,74	2186181	20,12	1893393	17,83
в % к предыдущему году	102	-	86,07	-	105,96	-	122,18	-	86,61	

Наблюдается в 2017 году положительная динамика увеличения объемов отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами крупными и средними организациями к аналогичному периоду 2016г. на 4,82 % и увеличение сальдированного финансового результата деятельности предприятий за аналогичный период времени в 2,1 раз. Прежде всего это связано с реализацией федеральной программы импортозамещения и других инвестиционных программ, увеличением спроса на муниципальную продукцию в Российской Федерации. Также необходимо отметить активное участие в 2017 году в различных выставках, смотрах и конкурсах предприятий г.Рубцовска.

Положительной динамикой характеризуется в последние годы ситуация на муниципальном рынке товаров и услуг.

Рост денежных доходов населения в г.Рубцовске, как следствие, увеличение платежеспособного спроса способствуют постепенному увеличению темпа роста розничного товарооборота, в 2017 году, по сравнению с предыдущим периодом, рост данного показателя составил 11,5%, по сравнению с аналогичным периодом 2013 года - 56,5%. Рост объема платных услуг, оказываемых населению в 2017 году, по сравнению с предыдущим периодом, составил 39,8%. Это связано с дальнейшим развитием потребительского банковского кредитования, появлением на рынке крупных торговых сетей, совершенствованием уровня сервисного обслуживания.

Оборот общественного питания в расчете на душу населения снизился в 2017 году на 21,15% в сопоставлении с прошлым аналогичным периодом.

Малое и среднее предпринимательство играет важную роль в развитии муниципального образования, оздоровлении экономики на территории. Показатели, отражающие развитие малого и среднего предпринимательства в муниципальном образовании, являются одними из основных показателей, характеризующих состояние муниципальной экономики. Основные виды экономической деятельности в г. Рубцовске, где занято малое и среднее предпринимательство, - это производство труб, трубок, полимерных шлангов, пиломатериалов, дверных и оконных блоков, мебели, трикотажных изделий, газет, строительных нерудных материалов,

пошив швейных изделий, изготовление и реализация продовольственной продукции: кондитерские изделия, продукты рыбные переработанные, вода минеральная и газированная.

Несмотря на реализацию в г.Рубцовске мероприятий по поддержке и развитию малого и среднего предпринимательства, оказания информационно-консультационной поддержке по различным вопросам в сфере предпринимательства, предоставление государственной поддержки, функционирования бизнес-навигатора, который является бесплатным ресурсом геомаркетинговой информационно-аналитической системы для субъектов малого и среднего предпринимательства, за рассматриваемый период (2013-2017гг.) сократилось количество субъектов малого и среднего предпринимательства на 29,12%. Также сократился удельный вес занятых в малом и среднем предпринимательстве от общей численности занятых в экономике на 7,03% за 2013-2017гг. (Таблица 10).

Таблица 10 – Развитие малого и среднего предпринимательства в г.Рубцовске за 2013- 2017гг.

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
Количество субъектов малого и среднего предпринимательства, ед.	4832	4519	4451*	3481	3425
в % к предыдущему году	354,5	93,5	98,5	78,2	98,4
Удельный вес занятых в малом и среднем предпринимательстве в общей численности занятых в экономике, %	32,7	32,6	34,4	29,4	30,4
в % к предыдущему году	89,6	99,7	105,5	85,5	103,4

\*за 9 месяцев 2015г.



Возможными причинами такой сложившейся ситуации могут быть наличие высоких инвестиционных рисков, отсутствие доступа к финансовым ресурсам у малого бизнеса на ранних стадиях развития, нехватка оборотных средств для осуществления деятельности, неконкурентоспособность местного оборудования и технологий для малого и среднего предпринимательства, низкий уровень заработной платы их работников и т.д.

Экономическое развитие в г. Рубцовске усугубляется высоким уровнем энергетических, транспортных и железнодорожных тарифов, постоянно растущими ценами на металл, материалы, что делает продукцию машиностроительных предприятий г. Рубцовска на европейском и дальневосточном рынках неконкурентоспособной в ценовой ее части.

Особую значимость для реализации стратегических программ имеет повышение инвестиционной привлекательности в муниципальном образовании.

Ухудшение экономической ситуации с конца 90-х годов в г. Рубцовске отразилось на снижении уровня инвестиционной привлекательности муниципального образования, что привело к сокращению объемов инвестиций в основной капитал. За период 2013-2016гг. г.Рубцовск занимал стабильно 8 и 9 места среди городов Алтайского края по показателю, характеризующему объем инвестиций в основной капитал на душу населения, в 2017г. ситуация изменилась, г.Рубцовск по данному показателю занял 4 место (Таблица 11).

Таблица 11 - Рейтинг г. Рубцовска среди муниципальных образований Алтайского края по основным показателям инвестиционной деятельности за 2013-2017гг.

Показатели	2013	2014	2015	2016	2017
Объем инвестиций в основной капитал на душу населения	8	9	9	9	4
Объем инвестиций в основной капитал	9	4	8	7	1

В настоящее время после темпов снижения объема инвестиций в основной капитал крупных и средних организаций на протяжении 2013-2016гг. на 49,7% наблюдается положительный рост данного показателя, в 2017г. в сопоставлении с аналогичным прошлым периодом увеличился на 317,6% (Рисунок 9).



Рисунок 9 - Динамика показателя объема инвестиций в основной капитал крупных и средних организаций в г. Рубцове за 2013-2017гг.

Причиной повышения объема инвестиций в основной капитал крупных и средних организаций является увеличение вложений за счёт собственных средств крупных и средних организаций, в 2017г. в сопоставлении с аналогичным прошлым периодом рост вложений за счет собственных средств крупных и средних организаций составил 437,8%<sup>2</sup>. Доля вложений за счет собственных средств крупных и средних организаций в основной капитал в 2017г. составила 89,17% (1846,7 млн. руб.)<sup>9</sup>.

Также после снижения темпов объема инвестиций в основной капитал за счет местного бюджета на протяжении 2013 – 2016гг. на 69,65%, произошел резкий рост данного показателя в 2017г. на 75,8% по сравнению с предыдущим аналогичным периодом и составил 20693,4 тыс. руб. (Рисунок 10).

<sup>2</sup> URL: <http://rubtsovsk.org/ekonomika/investicionnaya-aktivnost/2018/03/14/investicionnaya-aktivnost-v-gorode-rubcovske-za-2013> (дата обращения: 07.08.2018г.)

<sup>9</sup>URL: <http://rubtsovsk.org/ekonomika/investicionnaya-aktivnost/2018/03/13/investicionnaya-aktivnost-v-gorode-rubcovske-za-2017>(дата обращения: 11.08.2018г.)



Рисунок 10 - Динамика показателя объема инвестиций в основной капитал за счет местного бюджета г. Рубцовска за 2013-2017гг.

За период 2013-2017гг. произошло снижение количества реализованных внебюджетных и бюджетных инвестиционных проектов на 92,3% и 50% соответственно (Рисунок 11).

По итогам 2017 года следует выделить ряд положительных сдвигов в повышении инвестиционного климата в г.Рубцовске:

- увеличение объёма инвестиций крупных и средних организаций в основной капитал;
- увеличение объема инвестиций в основной капитал за счет местного бюджета.

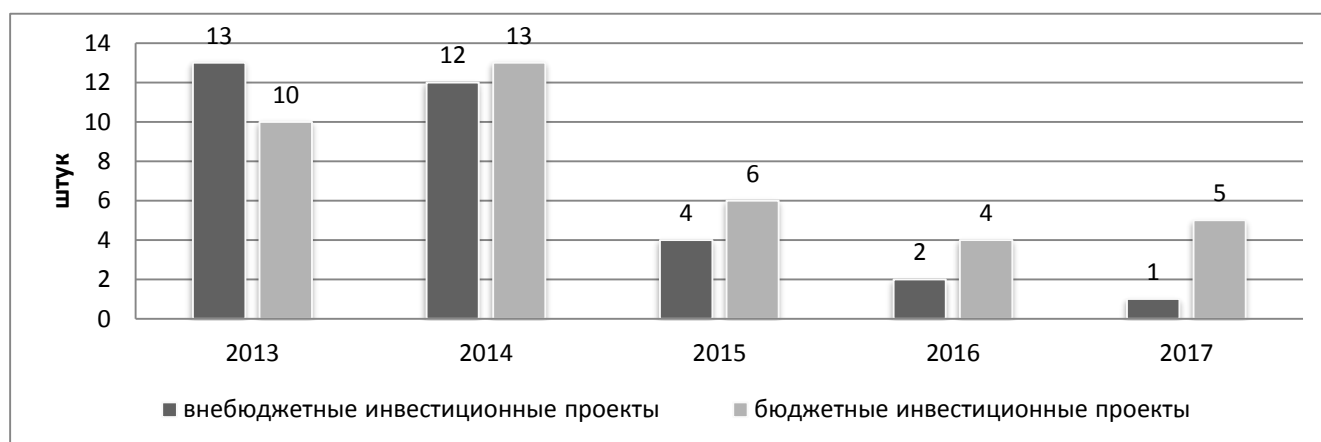


Рисунок 11 - Количество реализованных инвестиционных проектов в г. Рубцовске 2013-2017гг.

В то же самое время следует учесть и наличие ряда проблем, сдерживающих повышение инвестиционной привлекательности в муниципальном образовании: нестабильность развития социально-экономической системы в г.Рубцовске, что создает риски для вложений средств крупных инвесторов; отсутствие эффективного механизма привлечения финансовых средств на территорию муниципального образования, рост инфляции влечет удорожание проектов и усложняет возможность их реализации, недостаточное предоставление хозяйствующим субъектам, реализующим инвестиционные проекты, налоговых преференций муниципального бюджета, низкий уровень защиты прав и собственности инвестора, несоответствие современным требованиям инфраструктуры инвестиционного рынка в г. Рубцовске.

Повышение инвестиционного климата в г. Рубцовске станет возможным за счет новых схем государственной поддержки и создания благоприятных условий для развития инвестиционной деятельности на территории, взаимодействия с муниципальными организациями, предприятиями и наукой.

Развитие туристической деятельности оказывает стимулирующее воздействие на ключевые секторы экономики: транспорт и связь, торговлю, строительство, сельское хозяйство, производство товаров народного потребления, способствует увеличению доходной части муниципального бюджета, развитию и созданию рабочих мест, активизации народных промыслов, развитию производственной и социальной инфраструктур; обеспечению достойной жизни граждан муниципального образования. Туризм сейчас является одним из самых динамичных секторов экономики.

Сегодня у многих российских муниципальных образований сфера туризма не развита, при наличии для этого всех предпосылок: богатых природно-географических, историко-культурных, этнографических и других ресурсов. Город Рубцовск является одним из таких муниципальных образований. Он имеет чрезвычайно выгодное географическое положение, богат природными ресурсами, обладает перспективами для развития культурно-развлекательного бизнеса, но сфера туризма не развита. Показатель, характеризующий туристический поток в

г.Рубцовске, имеет нестабильную динамику роста, к концу 2017г. данный показатель в сопоставлении с предыдущим периодом вырос на 32,4% (Рисунок 12).

Город Рубцовск не был включен в государственную программу «Развитие туризма в Алтайском крае» на 2015 - 2020 годы [5], вследствие этого недостаточное финансирование на развитие сферы туризма в муниципальное образование как отрасли экономики. Необходимо подчеркнуть, что муниципальная целевая программа по развитию туризма в городе так же не была разработана.

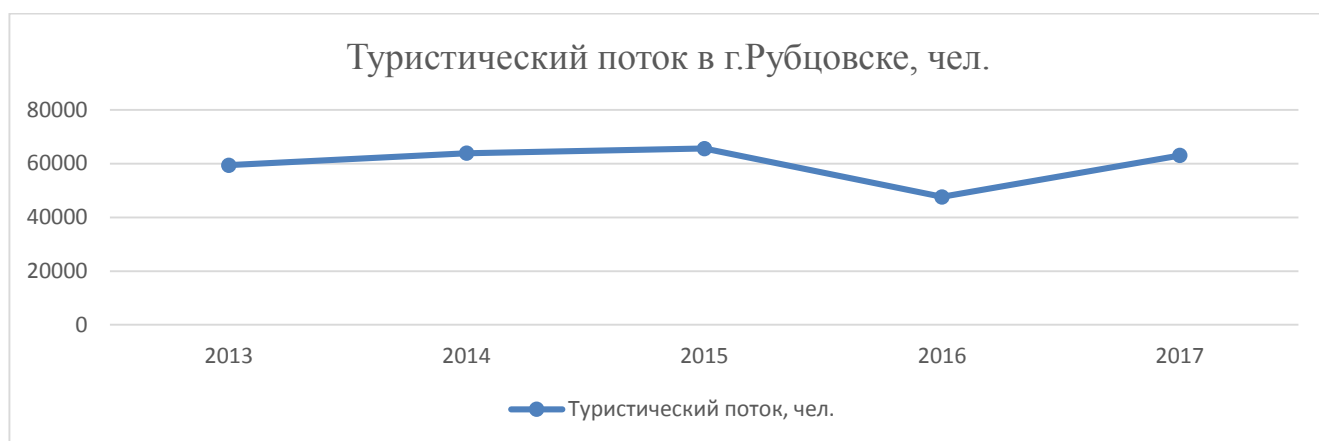


Рисунок 12 – Динамика туристического потока в г.Рубцовске за 2013 – 2017гг.

Муниципальный бюджет является неотъемлемой частью обеспечения реализации программ стратегического развития муниципального образования, так как представляет собой форму образования и расходования фонда денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения реализации таких программ. Проанализируем показатели, характеризующие муниципальный бюджет г. Рубцовска и эффективность его расходования (Таблица 12).

Доля собственных доходов в общих доходах муниципального бюджета нестабильна. На конец 2017г. 68,4% составляет доля собственных доходов от общих доходов муниципального бюджета, что существенно снижает бюджетную обеспеченность местного населения. Уровень бюджетной обеспеченности в расчете на 1 жителя в г.Рубцовске к концу 2017 года сократился на 23,2%, по сравнению с аналогичным периодом 2013 года.

Таблица 12 – Основные показатели, характеризующие муниципальный бюджет г. Рубцовска за 2013-2017 гг.

Показатели	2013	2014	2015	2016	2017
Доходы бюджета МО, тыс. руб.	1750665	1574812	1462251	1485450	1992588
в % к предыдущему году	116,86	89,96	92,85	101,6	134,1
Собственные доходы МО, тыс. руб.	1331838	998214	915293	926151	1363536
в % к предыдущему году	119,6	74,95	91,7	101,19	147,23
Бюджетная обеспеченность, руб. на 1 жителя	4608	3947	3684	3657	3539
в % к предыдущему году	108,86	85,7	93,34	99,27	96,77
Финансовая помощь МО, тыс. руб.	1078596	992871	922438	950142	1478308
в % к предыдущему году	122,73	92	93	103	155,6
Расходы бюджета МО, тыс. руб.	1768821	1789093	1504522	1501728	1718708
в % к предыдущему году	113,3	101,15	84	99,8	114,4
Дефицит бюджета МО, тыс. руб.	-18156	-214281	-42271	-16278	273880
в % к предыдущему году	28,91	1180,22	19,73	38,51	-1682,52
Муниципальный долг, тыс. руб.	383242,2	450 508,5	501 000,0	480804,3	205204,3
в % к предыдущему году	115,9	117,6	111,2	96	42,68

Следует отметить повышение расходов и доходов муниципального бюджета к концу 2017 года, по сравнению с аналогичным прошлым периодом на 14,4% и 34,1% соответственно. Безвозмездные поступления из вышестоящих бюджетов на конец 2017г. увеличились на 55,6% в сопоставлении к предыдущему аналогичному периоду. Впервые за рассматриваемый период (2013 – 2017гг.) бюджет города исполнен с профицитом, который составил на конец 2017г.: 273880 тыс. рублей. В 2017г. муниципальный долг сократился на 57,3% в сопоставлении с предыдущим

периодом и составил 205204,3 тыс. рублей. Это долговые обязательства перед краевым бюджетом по бюджетным кредитам<sup>10</sup>.

Следующие важные с позиции реализации стратегических программ и связанное с экономическим развитием являются развитие социальной сферы, определяющие уровень благосостояния граждан на территории муниципального образования.

Анализ демографической ситуации в г. Рубцовске свидетельствует о сокращении численности его населения, начавшееся с 1991 года. На 1 января 2018 года, этот показатель составил 144128 человек (третий город Алтайского края по численности населения, уступает только Барнаулу и Бийску), что ниже уровня аналогичного периода 1991г. (173000) на 16,7% (Рисунок 13). Плотность населения – 1715,81 чел./км<sup>2</sup> (Рисунок 13).



Рисунок 13 - Численность населения в г. Рубцовске за 1982 – 2018гг.

Основными причинами сокращения численности населения в г.Рубцовске стали естественная убыль населения, на конец 2017г. данный показатель увеличился на 78,4% в сопоставлении к аналогичному периоду 2013г., а показатель, ха-

<sup>10</sup> URL: <http://rubtsovsk.org/administration/report/otchet-glavy-goroda-rubcovska-o-rezultatah-ego-deyatelnosti-i-deyatelnosti>

рактизирующий общий коэффициент рождаемости за этот период сократился на 29,31% и миграционный отток, в 2017 г. данный показатель составил -223 чел. (Таблица 13)

Уровень безработицы в городе на конец 2017г. составил 0,6% (2 место по этому показателю среди муниципальных образований Алтайского края), в сопоставлении с аналогичным предыдущем периодом данный показатель сократился на 14,29%. Осуществляется ввод новых постоянных рабочих мест в г.Рубцовске, данный показатель в 2017г. составил 578 мест, в сопоставлении с аналогичным периодом 2016г. увеличился на 1,23%.

За период 2013-2017гг. уменьшился на 43,85% показатель, характеризующий ввод в действие жилых домов. По показателю ввода жилья на 1000 жителей г. Рубцовск в 2017г. занял 7 место среди муниципальных образований в Алтайском крае.

Возможными причинами низкого значения показателя, характеризующего ввод в действие жилых домов в г.Рубцовске, остаются проблемы, связанные с отсутствием земельных участков, обустроенных инженерной инфраструктурой, эффективных механизмов привлечения частных инвестиционных и кредитных ресурсов в строительство и реконструкцию инженерной инфраструктуры, а также маленький опыт в строительстве жилья эконом класса и проектов комплексной застройки.

Общая площадь жилых помещений, приходящихся в среднем на одного жителя в г. Рубцовске, в 2017г. составила 20,3 м<sup>2</sup>, что ниже среднероссийского показателя (25,2 м<sup>2</sup>)<sup>11</sup> на 19,4%, и ниже на 14,71% в среднем по Алтайскому краю (23,8 м<sup>2</sup>)<sup>12</sup>. Удельный вес ветхого и аварийного жилья от общей площади жилого фонда в г.Рубцовске в 2017г. сократился на 44,4% в сопоставлении к аналогичному периоду 2016г. и составил 0,5 кв.м<sup>2</sup>.

---

<sup>11</sup>URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/population/housing/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/housing/#)

<sup>12</sup>URL: [http://akstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/akstat/ru/statistics/altayRegionStat/housing/](http://akstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/akstat/ru/statistics/altayRegionStat/housing/)



Таблица 13 - Совокупность основных показателей, характеризующих развитие социальной сферы г. Рубцовска за 2013-2017гг.

Показатели	2013	2014	2015	2016	2017
Численность населения, тыс. чел	145834	147425	146516	146386	145333
в % к предыдущему году	99,67	101,1	99,38	99,91	99,28
Доходы населения, руб. на 1 чел.	17773	19394	20612	21567	22693
в % к предыдущему году	110,3	109,1	106,3	104,6	105,2
Среднемесячная начисленная заработная плата одного работника, руб.	17491	18627	18260	19400	21346
в % к предыдущему году	115,9	106,49	98,03	106,24	110,03
Ввод в действие жилых домов, кв. м	9710	9341	6939	8410	5452
в % к предыдущему году	77,25	96,2	74,29	121,2	64,83
Общая площадь жилых помещений, приходящихся в среднем на одного жителя, кв.м на душу населения	20,0	20,0	20,2	20,2	20,3
в % к предыдущему году	100,0	100,0	101	100,0	100,5
Удельный вес ветхого и аварийного жилья в общей площади жилого фонда, %	0,67	0,81	0,9	0,9	0,5
в % к предыдущему году	90,54	120,9	111,11	100	55,56
Коэффициент миграционного прироста (убыли)	14,6	-1,7	3,2	-1,4	-1,5
в % к предыдущему году	2920	-11,6	-188,2	-43,75	107,14
Коэффициент естественного прироста (убыли) населения	-3,7	-4,4	-4,1	-5,8	-6,6
в % к предыдущему году	100	118,9	93,2	141,46	113,8
Общий коэффициент рождаемости	11,6	11,2	10,7	9,7	8,2
в % к предыдущему году	94,31	96,55	95,54	90,65	84,54
Уровень безработицы, %	0,6	0,7	0,8	0,7	0,6
в % к предыдущему году	85,71	116,7	-183,86	87,5	112,1
Ввод новых постоянных рабочих мест, ед.	664	810	602	571	578
в % к предыдущему году	116,08	122	74,3	94,85	101,23

Результаты проведенного анализа показывают, что развитие социально-экономической системы в 2017г. в г.Рубцовске заметно улучшилось в сопоставлении с предыдущими годами. Однако имеются проблемы, которые снижают эффективность реализации стратегических программ, в качестве которых выступают:

- Низкая диверсификация экономики муниципального образования. Роль трех основных видов экономической деятельности (производства, связанные с изготовлением машин, оборудованием (с/х техники) и металлообработкой, производство продуктов питания, производство и распределение электроэнергии, газа и воды) в экономике г. Рубцовска подавляющая. Такая сложившаяся ситуация в муниципальном образовании может привести к тому, что негативные тенденции, затронувшие основные производства, отразятся в первую очередь на состоянии бюджетной системы муниципального образования, а через нее на развитии всех отраслей г. Рубцовска.

- Медленная реструктуризация машиностроительного производства. Созданные в Алтайском крае в 1930-80-е гг. промышленные предприятия были предприятиями машиностроения, большинство из которых на данный момент являются неэффективными в связи с переходом к рыночным отношениям. Лишь немногие смогли самостоятельно адаптироваться к рыночным условиям, перестроить производство и выпускать новые конкурентоспособные виды продукции. Такая ситуация усугубляется тем, что, у ведущих предприятий муниципального образования дефицит собственных средств на реорганизацию производства, внедрение передовых технологий, организацию выпуска новой, более востребованной у потребителей продукции. Будущее таких предприятий связано со сменой профиля производственной деятельности, глубокой реструктуризацией.

- Крупные и средние организации обременены морально устаревшими, значительно изношенными основными фондами. Одной из основных причин такой ситуации является недостаточность финансовых средств у ведущих предприятий муниципального образования на их модернизацию и восстановление.

- Низкий уровень кооперационных связей между предприятиями муниципального образования и крупными индустриальными и научными организациями РФ.

- Низкий экономический интерес отечественных и зарубежных инвесторов к территории г. Рубцовска. Одной из основных причин сложившейся ситуации является недостаточно благоприятный инвестиционный климат муниципального образования. На конец 2017г. в г.Рубцовске показатель, характеризующий объем инвестиций в основной капитал в расчете на 1 жителя (14585руб.), составил 13,41% от среднероссийского показателя (108734 руб.)<sup>13</sup> и 40,84% от среднего показателя по Алтайскому краю (35715 руб.)<sup>14</sup>, что свидетельствует об отставании от среднероссийского уровня развития по данному показателю. Нестабильность развития социально-экономической системы в г.Рубцовске, отсутствие эффективного механизма привлечения финансовых средств на территорию муниципального образования, рост инфляции, недостаточное предоставление хозяйствующим субъектам, реализующим инвестиционные проекты, налоговых преференций муниципального бюджета, низкий уровень защиты прав и собственности инвестора, несоответствие современным требованиям инфраструктуры инвестиционного рынка в г. Рубцовске стали основными причинами неблагоприятного инвестиционного климата в г.Рубцовске.

- Недостаточный уровень развития малого и среднего предпринимательства в г.Рубцовске. К сдерживающим факторам, ограничивающим развитие малого и среднего предпринимательства в г.Рубцовске, можно отнести ограниченный уровень доступа к инфраструктуре, нехватку оборотных средств для осуществления их деятельности, неконкурентоспособность местного оборудования и технологий, высокие цены на основные услуги, которые имеют тенденцию к дальнейшему повышению. Большая доля основных отраслей на территории г. Рубцовска остается не привлекательной для малого и среднего предпринимательства: сельское хозяйство, жилищное строительство, производство и транспортировка электроэнергии,

---

<sup>13</sup> URL:[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/investment/nonfinancial/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/investment/nonfinancial/#)

<sup>14</sup> Там же

газа и воды, непроизводственные виды бытового обслуживания, а также здравоохранение, образование, культура. Кроме того, дополнительные барьеры для развития малого и среднего предпринимательства в г. Рубцовске создают неравномерность платежей, высокая арендная плата, непригодные для использования земельные участки муниципального образования, недостаточная подготовка квалифицированных кадров и т. д.

- Высокий уровень энергетических и транспортных железнодорожных тарифов. Основные поставщики сырья и материалов, а также потенциальные потребители продукции машиностроительного производства значительно удалены от г.Рубцовска, поэтому транспортные расходы составляют существенную долю в цене продукции, это делает продукцию нерентабельной.

- Слаборазвитые сферы услуг и туризма. Несмотря на то, что «у г.Рубцовска удобное географическое местоположение поблизости с живописной природой Егорьевского, Курьинского, Змеиногорского районов и соседство с городами Казахстана» [83], что позволяет оказывать туристические услуги хозяйствующим субъектам, г. Рубцовск можно отнести к муниципальным образованиям с недостаточным уровнем развития туристского продукта, но обладающим потенциалом для перспективного его развития. Основными препятствиями к развитию сферы туризма в г.Рубцовске являются, во-первых, то, что г. Рубцовск не был включен в государственную программу «Развитие туризма в Алтайском крае» на 2015 - 2020 годы [5], вследствие этого недостаточная финансовая поддержка развития сферы туризма, как отрасли экономики, во-вторых, не разработана муниципальная целевая программа по развитию туризма в городе, в – третьих, отсутствие готовых инвестиционных площадок, отсутствие необходимых бизнес-структур для проведения мероприятий по формированию туристической индустрии.

В целом потребительский потенциал муниципального образования стабильно развивается. Активно инвестируются внебюджетные средства в проекты, относящиеся к торговле, общественному питанию и сфере услуг муниципального образования.

- Местный бюджет является дотационным. На конец 2017г. собственные доходы составили около 68,4% от общих доходов муниципального бюджета. Бюджет города имеет муниципальный долг, составляющий на 01.01.2018 – 205204,3 тыс. рублей.

- Сокращение численности населения. Старение населения. Ежегодное сокращение численности населения в г. Рубцовске, начавшееся с 1991года, вследствие естественной убыли и оттока молодых специалистов. Низкая заработная плата работников в муниципальном образовании создает проблему привлечения и удержания профессиональных кадров, что ведет к уменьшению трудовых ресурсов, изменению возрастной структуры проживающих в городе – происходит старение населения.

Названные обстоятельства создают необходимость оценки реализации стратегических программ развития муниципального образования с последующим применением направлений совершенствования реализации таких программ.

## 2.2 Методы и процедуры оценки эффективности реализации стратегических программ развития муниципального образования

Решение о применении направлений совершенствования реализации стратегических программ должно приниматься на основе оценки эффективности реализации таких программ.

На основании предложенной автором методики оценки эффективности реализации стратегических программ развития муниципального образования, представленной в параграфе 1.3., произведем оценку эффективности реализации стратегических программ в г. Рубцовске.

Расчет проводится на основе данных, представленных в статистических сборниках<sup>15</sup>, на сайтах Алтайкрайстата<sup>16</sup>, Алтайрегион<sup>17</sup> и Рубадм<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/).

<sup>16</sup> URL: <http://akstat.gks.ru>.

<sup>17</sup> URL: <http://www.altairregion22.ru>

<sup>18</sup> URL: <http://rubtsovsk.org>.

Представленная методика содержит четыре этапа: на первом производится оценка результативности реализации стратегических программ, на втором- оценка затрат, на третьем –оценка сроков, на четвертом – оценка эффективности реализации стратегических программ развития муниципального образования.

На первом этапе произведем оценку результативности реализации стратегических программ в г.Рубцовске.

Для этого первоначально произведем оценку достигнутому уровню социально-экономического развития муниципального образования (Таблица 14).

Обобщенная оценка достигнутого уровня социально-экономического развития в г. Рубцовске в 2017г. составила 230,62%, что свидетельствует о положительной динамике социально-экономического развития в г.Рубцовске за рассматриваемый промежуток времени. Темпы прироста анализируемых показателей составил в среднем 130,62 %. Идентификатор результата равен 1.

Осуществим построение лепестковой диаграммы на основе результатов расчета индивидуальных показателей, характеризующих стратегическое развитие социально-экономической системы г. Рубцовска. Данная диаграмма позволит определить наличие и характер трудностей в социально-экономическом развитии муниципального образования, перспективные направления его развития (Рисунок 14).

Эти данные обеспечат формулирование предпосылок для направлений совершенствования реализации программ стратегического развития муниципального образования.

Анализируя представленную лепестковую диаграмму, можно заключить, что особое внимание необходимо уделить развитию малого предпринимательства в г.Рубцовске и повышению ввода в действие жилых домов, так как показатель, характеризующий количество субъектов малого и среднего предпринимательства, снизился, по сравнению с аналогичным прошлым периодом на 1,6%. Показатель, характеризующий ввод в действие жилых домов, снизился за аналогичный период времени на 35,17%. Из двадцати показателей, характеризующих стратегическое

развитие социально-экономической системы в г. Рубцовске, у шестнадцати показателей положительная динамика роста, что составляет 80 %.

Таблица 14 - Результаты расчета достигнутого уровня социально-экономического развития в г. Рубцовске

Блоки	Тенденция (тренд) развития	Оценка индивидуального показателя, %	Оценка блока, %	Итоговая оценка, %
Экономический блок	Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами крупными и средними предприятиями, тыс. руб.	104,82	396,62	230,62
	Стоимость основных фондов, тыс. руб.	105,02		
	Оборот розничной торговли крупных и средних предприятий, тыс. руб.	111,5		
	Объем платных услуг населению (по крупным и средним предприятиям), тыс. руб.	139,8		
	Стоимость износа основных фондов, %.	116,08		
	Количество субъектов малого и среднего бизнеса, ед.	98,4		
	Сальдированный финансовый результат деятельности предприятий МО, тыс. руб.	2100,7		
Финансовый блок	Доходы бюджета МО, тыс. руб.	134,1	155,98	230,62
	Собственные доходы МО, тыс. руб.	147,23		
	Расходы бюджета МО, тыс. руб.	86		
	Муниципальный долг, тыс. руб.	157,32		
Блок социального развития	Численность населения, тыс. чел	99,28	98,66	230,62
	Доходы населения, руб. на 1 чел.	105,2		
	Среднемесячная начисленная заработная плата одного работника, руб.	110,03		
	Ввод в действие жилых домов, кв. м	64,83		
	Обеспеченность жильем, кв. м	100,05		
	Уровень безработицы, %	112,1		
Блок инвестиционной активности	Объем инвестиций в основной капитал крупных и средних организаций, тыс.руб.	537,8	271,2	230,62
	Объем инвестиций в основной капитал за счет местного бюджета, тыс. руб.	175,8		
	Количество реализованных инвестиционных проектов, ед.	100		



Рисунок 14 - Достигнутый уровень социально-экономического развития в г.Рубцовске в 2017г.

Далее произведем оценку уровня достижения запланированных результатов реализации стратегии в г. Рубцовске (Таблица 15).

Таблица 15 - Результаты расчета уровня достижения запланированных результатов реализации стратегии в г. Рубцовске в 2017г.

Блоки	Наименование показателя	Оценка индивидуального показателя, %	Оценка блока, %	Итоговая оценка, %
Показатели экономического развития	Индекс промышленного производства, %.	103,63	88,62	113,75
	Темпы роста удельного веса занятых в малом и среднем бизнесе в общей численности занятых в экономике, %	77,95		
	Темпы роста доли прибыльных хозяйствующих субъектов, %	77,1		
	Темпы роста оборота розничной торговли в расчете на душу населения, %.	91,5		
	Темпы роста платных услуг населению, %	114,84		
	Темпы роста оборота общественного питания в расчете на душу населения, %	66,67		



Продолжение таблицы 15

Показатели инвестиционного климата	Темпы роста объема инвестиций в основной капитал в расчете на 1 жителя, %	261,47	196,69	
	Темпы роста туристического потока, %	131,91		
Показатели качества жизни населения	Темпы роста среднемесячной начисленной заработной платы одного работника, %	100,03	69,99	
	Темпы роста среднемесячных денежных доходов населения на душу населения, %	100,86		
	Темпы роста уровня безработицы, %	100		
	Темпы роста ввода новых постоянных рабочих мест, %	107,04		
	Темпы роста обеспеченности жильем, %	100		
	Темпы роста ввода в действие жилых домов, %	41,94		
	Темпы снижения удельного веса ветхого и аварийного жилья в общей площади жилищного фонда, %	100		
	Темпы изменения коэффициента естественного прироста (убыли) населения, %	68		
	Темпы роста общего коэффициента рождаемости, %	82		
	Темпы изменения коэффициента миграционного прироста (убыли), %	-100		
Показатели бюджетной обеспеченности	Темпы роста бюджетных доходов, %	103,56	99,71	
	Темпы роста уровня бюджетной обеспеченности в руб. на 1 жителя, %	95,86		

Обобщенная оценка уровня достижения запланированных результатов реализации стратегии в г. Рубцове в 2017г. составила 113,75%, что свидетельствует о выполнении плана реализации стратегических программ.

Прирост анализируемых показателей составил в среднем 13,75 %. Идентификатор результата равен 1.

Построим лепестковую диаграмму на основе результатов расчета индивидуальных показателей, характеризующих уровень достижения запланированных результатов реализации стратегии в г.Рубцове. Данная диаграмма позволит определить характер отклонений в реализации стратегических программ, определить её цели и задачи (Рисунок 15). Такие данные обеспечат формулирование мероприятий по совершенствованию реализации программ стратегического развития муниципального образования.



Рисунок 15 - Уровень достижения запланированных результатов реализации стратегии в г.Рубцовске в 2017г.

Анализируя ниже представленную лепестковую диаграмму можно утверждать, что отклонения в реализации стратегических программ г. Рубцовске преобладают в показателях, характеризующих удельный вес занятых в малом и среднем бизнесе от общей численности занятых в экономике, долю прибыльных хозяйствующих субъектов, оборот розничной торговли и общественного питания на душу населения, ввод в действие жилых домов, естественный прирост, коэффициент рождаемости, коэффициент изменения миграционного прироста, уровень бюджетной обеспеченности в руб. на 1 жителя.

Из двадцати показателей, характеризующих уровень достижения запланированных результатов реализации стратегии в г.Рубцовске, выполнено одиннадцать показателей, что составляет 55%.

На втором этапе произведем оценку полноты финансирования реализации стратегических программ в г. Рубцовске:

$$\text{ФРСП} = 100 * \left[ 1 - \left( \frac{3524585 - 2642426}{3524585} \right) \right] = 75\% .$$

Расчет осуществлен на основании данных объема финансирования в г.Рубцовске в среднем за период 2013-2017гг.

Степень отклонения реальных объемов финансирования от запланированных в реализации программ стратегического развития в г. Рубцовске составила: - 25%. Идентификатор результата равен 0.

В г.Рубцовске в среднем за 2013 – 2017 годы финансирование осуществлено только на 75%, что свидетельствует о существенном недофинансировании реализации стратегических программ. Такие обстоятельства снижают практическую эффективность реализации программ стратегического развития и негативно влияют на социально-экономическое развитие муниципального образования.

На третьем этапе произведем оценку выполнения сроков реализации стратегических программ в г.Рубцовске. Полученная обобщенная оценка сроков реализации стратегических (муниципальных) программ в г.Рубцовске (СРСП) равна 80,93%, что свидетельствует о невыполнении сроков реализации стратегических программ. Идентификатор результата равен 0.

На четвертом этапе определяем эффективность реализации стратегических программ в г. Рубцовске при помощи матрицы оценки эффективности реализации таких программ, представленной в параграфе 1.3.

На основании полученных оценок трех составляющих реализации стратегических программ развития г.Рубцовска: результативности, затрат и сроков - построим стратегический треугольник реализации таких программ, где значения у идеального стратегического треугольника берутся за 100% (Рисунок 16).

Проведенная оценка эффективности реализации стратегических программ в г.Рубцовске свидетельствует о том, что план финансирования реализации стратегических программ в г.Рубцовске был неправильно сформулирован и нуждается в корректировке, а именно в уменьшении его плановых показателей, так как финан-

сирование реализации таких программ в г.Рубцовске (ФРСП) было осуществлено менее, чем на 85%, при этом результативность реализации стратегических программ высокая, а высвобожденные ресурсы нужно перенести на следующие периоды. Необходима корректировка программы стратегического развития г.Рубцовска.



Рисунок 16 - Фактический стратегический треугольник

Следовательно, для нахождения наиболее сбалансированного и рационального сочетания трех составляющих при сохранении высокой результативности выполнения стратегических программ возможно сократить плановые показатели объема финансирования и увеличить сроки реализации таких программ.

Для сохранения высокой результативности реализации стратегических программ и устранения имеющихся отклонений предлагаем применение следующих направлений совершенствования реализации таких программ в г.Рубцовске: правовых, финансовых, управленческих, организационных, мотивационных, действия которых позволят:

1) повысить эффективность диагностических процедур реализации стратегических программ развития муниципального образования;

2) повысить эффективность системы управления реализации стратегических программ развития муниципального образования;

3) повысить возможность обеспечения процесса реализации стратегических программ сбалансированным распределением денежных средств с целью их оптимизации;

4) пересмотреть ряд законов и нормативных актов, регламентирующих реализацию стратегических программ;

5) обеспечить повышение кадрового потенциала администрации муниципального образования.

### 2.3 Постановка задачи совершенствования механизма реализации стратегических программ развития муниципального образования

В процессе реализации стратегических программ возникают проблемы, которые негативно влияют на результат её выполнения.

Рассмотрим на примере г. Рубцовска и страны в целом основные проблемы, сдерживающие эффективную реализацию программ стратегического развития муниципального образования.

Первая проблема связана с текущим контролем над реализацией стратегических программ, который бывает не всегда эффективным. Такой контроль призван быть гибким, экономичным и полезным, должен быстро реагировать на изменение окружающей среды, предоставлять необходимую информацию о достигнутых результатах. Текущий контроль должен охватывать весь период реализации стратегических программ и обеспечивать систематическим и планомерным наблюдением за всеми происходящими в реализации стратегических программ операциями, производить своевременное выявление отклонений, прогнозировать последствия сложившихся ситуаций и обосновывать стратегические направления развития муниципального образования.

Рассмотрим подробнее существующую на данный момент систему контроля над реализацией стратегических программ в г.Рубцовске (Рисунок 17).



Рисунок 17 – Система контроля в г.Рубцовске

Координацию и контроль за реализацией основных направлений программ стратегического развития муниципального образования производит администрация Алтайского края и органы местной власти г. Рубцовска. «Ответственным органом в данной сфере является Главное управление экономики и инвестиций Алтайского края, делегирующее полномочия отделу экономического развития и ценнообразования администрации г. Рубцовска» [141].

«Основными задачами контроля над реализацией стратегических программ являются:

- мониторинг реализации стратегических программ;
- периодическая корректировка реализации таких программ и внесения в нее изменений на основании новых возможностей взаимодействия с предприятиями и с учетом прогноза социально-экономического развития Алтайского края и Российской Федерации;
- координация материальных, финансовых, информационных, кадровых, методических и других видов ресурсов, направляемых на реализацию стратегических программ;
- использование возможностей активного влияния органов государственной и муниципальной власти на деятельность частных структур с доминирующим участием государства;
- обеспечение взаимодействия между координирующим органом, отраслевыми министерствами и ведомствами, союзами и ассоциациями, другими предприятиями;
- подготовка проектов нормативно-правовых актов и других документов, которые необходимы для реализации стратегических программ, а также разработка постановлений и распоряжений администрации Алтайского края, влияющих на выполнение основных положений и направлений реализации таких программ;
- оценка соответствия планов и программ развития отдельных отраслей краевого хозяйства основным направлениям реализации стратегических программ развития г.Рубцовска;

- разработка предложений по стимулированию выполнения мероприятий, предусмотренных реализацией стратегических программ, и создание условий для инновационно-индустриального развития экономики г.Рубцовска» [141].

«Основным способом контроля за реализацией стратегических программ является мониторинг. Схема мониторинга подразумевает создание прямых потоков запроса информации и обратных потоков информации о выполнении и корректировки реализации стратегических программ развития муниципального образования» [141].

«Мониторинг осуществляется на основании данных, предоставленных всеми структурными подразделениями администрации г.Рубцовска, а также управлениями, субъектами малого и среднего предпринимательства и ведущими предприятиями муниципального образования по следующим параметрам:

- срок исполнения и ответственные исполнители по мероприятиям, предусмотренным в реализации стратегических программ;
- показатели, характеризующие уровень экономического развития определенных отраслей и сфер экономики г.Рубцовска;
- причины недостижения плановых показателей, меры по устранению недостатков и др.» [141].

«Процесс наблюдения разделен на два блока:

1) мониторинг уровня инновационно-индустриального развития территории. Задачами такого мониторинга является оценка потенциала развития муниципального образования. Результатом является определение уровня инновационно-индустриального развития муниципального образования;

2) мониторинг достижения параметров реализации стратегических программ. Задачами этого мониторинга является анализ отклонений показателей социально-экономического развития муниципального образования, а также анализ реализуемости программных мероприятий. Результатом станут программно-целевые мероприятия по обеспечению достижения параметров реализации стратегических программ развития муниципального образования» [141].



«Результаты обобщения и анализ, осуществляемые отделом экономического развития и ценообразования администрации г. Рубцовска, каждый год обсуждаются на сессии Рубцовского городского Совета депутатов Алтайского края. Внешение предложений по корректировке реализации стратегических программ возлагается на главу администрации г.Рубцовска. Корректировка индикаторов, объемных показателей и мероприятий, предусмотренных реализацией стратегических программ, осуществляется на основании оценки фактических достигнутых результатов за отчетный год органами местной власти г. Рубцовска в установленном порядке» [141].

Существующая система контроля над реализацией стратегических программ в г. Рубцовске имеет ряд неточностей и недостатков, связанных с отсутствием детального анализа реализации стратегических программ, имеет декларативный характер.

Преодолению вышеуказанной проблемы может способствовать:

1) формирование нормативно – правовой базы, регламентирующей текущий контроль за реализацией стратегических программ в муниципальном образовании;

2) разработка системы, позволяющей осуществлять детальный анализ реализации стратегических программ развития муниципального образования.

Второй проблемой является неполное финансирование реализации стратегических программ развития муниципального образования. От того, какими характеристиками обладает бюджетная система в муниципальном образовании, насколько плановый соответствует фактическому объему финансирования реализации стратегических программ, зависит результат реализации таких программ.

За последние пять лет (2013-2017гг.) в г. Рубцовске финансирование реализации стратегических программ осуществлялось не в полном объеме, что стало одной из основных причин снижения уровня социально-экономического развития муниципального образования и уровня достижения запланированных результатов реализации стратегии в г. Рубцовске. В среднем за 2013-2017гг. объем финанси-

рования реализации стратегических программ был выполнен на 67,65% (Таблица 16).

Муниципальный бюджет является дотационным, на конец 2017г. 68,4% составила доля собственных доходов от общих доходов муниципального образования, муниципальный долг на конец 2017г. составил 205204,3тыс.руб.

Преодолению вышеуказанных проблем должны способствовать:

1) формирование стимулирующего механизма для развития предпринимательской и инвестиционной деятельности на территории муниципального образования;

2) увеличение муниципальных финансовых вложений в реализацию таких программ;

3) обеспечение реализации стратегических программ сбалансированным распределением денежных средств с целью их оптимизации.

Таблица 16 - Объем финансирования реализации стратегических программ в г. Рубцовске за период 2013-2017гг. в том числе

Наименование показателя	2013	2014	2015	2016	2017
планируемый объем финансирования за 2013-2017гг., тыс. руб.	3524585				
фактический объем финансирования, тыс. руб.	1326719	358507	670452	197902	88846
Всего за 2013-2017гг.	2642426				
выполнение, в % (за 2013-2017гг.)	75				
в том числе					
планируемый объем финансирования местного бюджета, млн. руб.	219,220	72,57	658,875	797,37	685,45
фактический объем финансирования местного бюджета, млн. руб.	96,219	50,8	527,1	606,0	660,095
выполнение, в %	43,9	70	80	76	96,3

Третьей проблемой является отсутствие обоснованной системы поощрения у органов местной власти на основе получаемых результатов. Одним из требований повышения эффективности реализации стратегических программ является создание благоприятной атмосферы в коллективе, занимающемся реализацией таких программ, а также формирование системы его мотивации, которая включит в себя материальную и моральную систему стимулирования, соответствующую целям и задачам реализации стратегических программ. Такая система должна обеспечивать повышение производительности труда органов местной власти и муниципальных служащих, а также ответственности за результат реализации стратегических программ. Формирование новой системы оплаты труда органам местной власти, муниципальным служащим (участвующим в реализации стратегических программ развития муниципального образования), которая будет зависима от эффективности реализации стратегических программ, на наш взгляд, является самым действенным способом повышения их мотивации к производительности труда. Система оплаты труда органов местной власти должна быть понятной, доступной и гласной, побуждать их к творческой, активной деятельности, способной приспосабливаться к изменяющимся целям и задачам реализации стратегических программ развития муниципального образования.

Рассмотрим подробнее существующий административно – управленческий аппарат реализации стратегических программ в г.Рубцовске. Субъектами, участвующими в реализации стратегических программ, являются администрация Алтайского края, органы местной власти г.Рубцовска, отраслевые союзы и ассоциации, предприятия и организации г.Рубцовска, городская общественность. «За ходом реализации стратегических программ осуществляется постоянный контроль, как администрацией г.Рубцовска, в лице соответствующих структурных подразделений, так и Рубцовским городским Советом депутатов Алтайского края в лице профильных комитетов» [141]. Структура Администрации г.Рубцовска представлена на рисунке 18.

Численность и заработная плата органов местной власти г.Рубцовска на конец 2017г. представлена в таблице 17.

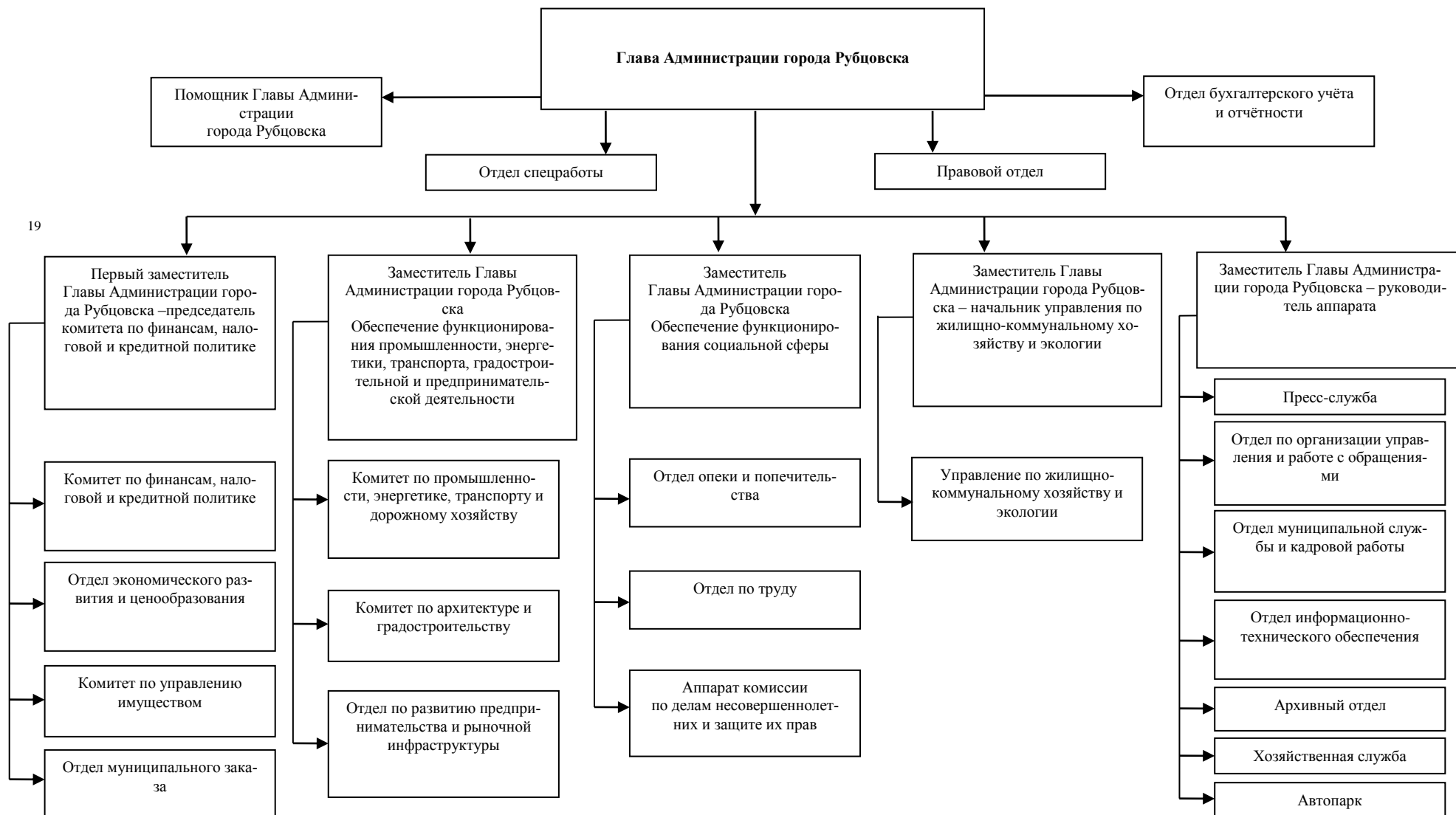


Рисунок 18 - Структура Администрации г. Рубцовска

Повышению эффективности реализации стратегических программ способствует наличие качественной системы аттестации муниципальных служащих. В настоящее время система аттестации муниципальных служащих, во-первых, размыта и четко не определена.

Во-вторых, не имеет единой системы квалификационных требований к должностям муниципальных служащих, нет четко установленного минимального уровня оценки аттестации, которая не может снижаться ни при каких условиях, а может только повышаться.

Таблица 17 – Численность и заработная плата органов местной власти на конец 2017г.

Показатели	Численность, чел.	Среднемесячная заработная плата на одного чел., руб.
Численность работников органов местного самоуправления		
Представительные органы муниципальных образований	8	30447,9
Местные администрации (исполнительно-распорядительные органы муниципальных образований)	291	19890,2
Численность муниципальных служащих		
Представительные органы муниципальных образований	6	19763,9
Местные администрации (исполнительно-распорядительные органы муниципальных образований)	224	22488

На настоящий момент остается совершенно не ясным, как оценивать трудовую деятельность муниципальных служащих и по какой методике проводить их аттестацию. Реализация стратегических программ предполагает наличие эффективной системы подготовки и переподготовки муниципальных служащих, которая включает не только подготовку и переподготовку муниципальных служащих, но содержит механизмы переподготовки, аттестации начальников отделов и комитетов, заместителей главы администрации и главы администрации муниципального образования.

Отсутствие качественной системы аттестации муниципальных служащих приводит к снижению эффективности реализации стратегических программ.

Важно также умение сотрудников органов местной власти организовывать работу с бизнес - структурами, внешними инвесторами, с вышестоящими органами власти и с гражданами муниципального образования.

Преодолению вышеуказанных проблем поспособствует:

- 1) обеспечение повышения кадрового потенциала администрации муниципального образования;
- 2) формирование обоснованной системы поощрения органов местной власти на основе получаемых результатов;
- 3) формирование новой нормативно – правовой базы аттестации органов местной власти;
- 4) формирование системы повышения и подготовки специального обучения для муниципальных служащих;
- 5) формирование четких критериев оценки трудовой деятельности органов местной власти, муниципальных служащих (участвующих в реализации стратегических программ развития муниципального образования).

Применение предложенных нами направлений совершенствования реализации стратегических программ развития муниципального образования будет способствовать преодолению накопившихся в ней отклонений, повышению возможности достижения запланированных результатов реализации стратегических программ, повышению целесообразности использования муниципального бюджета, созданию эффективного текущего контроля, формированию профессионального уровня кадрового состава администрации муниципального образования, построению системы стратегического управления реализацией стратегических программ.

Проведенный анализ во второй главе позволяет сделать ряд выводов.

Во-первых, проведенный анализ социально-экономического развития в г. Рубцовске позволяет констатировать присутствие следующих проблем: низкая диверсификация экономики в муниципальном образовании, муниципальные организации обременены морально устаревшими значительно изношенными основными фондами, низкий уровень кооперационных связей между предприятиями муниципального образования и крупными индустриальными и научными органи-

зациями РФ, низкий экономический интерес отечественных и зарубежных инвесторов территорией г. Рубцовска, низкий уровень развития малого бизнеса, медленная реструктуризация машиностроительного производства, не развита сфера туризма, высокий уровень энергетических и транспортных железнодорожных тарифов, муниципальный бюджет является дотационным, сокращение трудовых ресурсов, старение населения, низкий уровень доходов населения. Устранение указанных проблем и недостатков требует незамедлительных действий со стороны государства.

Во-вторых, произведенная оценка эффективности реализации стратегических программ в г. Рубцовске позволяет сделать вывод, что реализация стратегических программ является эффективной. Для сохранения положительного результата реализации этих программ и устранения имеющихся в ней отклонений в г. Рубцовске необходимо применение мероприятий, направленных на повышение её эффективности.

В-третьих, анализ проблем реализации стратегических программ в г. Рубцовске подтвердил возможности их решения с использованием выделенных в теоретической части исследования направлений совершенствования реализации таких программ.

При этом следует отметить, что применение указанных направлений совершенствования реализации таких программ детерминируются исторически сложившимися индивидуальными особенностями социально-экономического развития муниципального образования. Кроме этого, все указанные направления совершенствования реализации стратегических программ находятся в тесной взаимозависимости, воздействие которых носит системный характер. Именно это обстоятельство позволяет предполагать, что совершенствование реализации стратегических программ развития муниципального образования должно происходить не произвольно, а иметь определенную направленность и быть сконцентрированным на достижении цели реализации программ стратегического развития муниципального образования, что требует соответствующей научной проработки.

### 3 МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

#### 3.1 Разработка механизма реализации стратегических программ развития муниципального образования «ГОРОД РУБЦОВСК»

Обеспечение развития муниципального образования происходит, с одной стороны, на основе ментальных особенностей, свойственных только для данной территории, с другой стороны, за счет реализации стратегических программ развития муниципального образования.

Достигнутый уровень социально-экономического развития в муниципальном образовании представляет исходную базу для местных властей, которые призваны управлять реализацией стратегических программ, направленной на обеспечение развития территории.

Произведенная оценка эффективности реализации стратегических программ в г. Рубцове в параграфе 2.2. свидетельствует о том, что план финансирования реализации стратегических программ в г.Рубцове был неправильно сформулирован и нуждается в корректировке, а именно в уменьшении его плановых показателей, так как финансирование реализации таких программ в г.Рубцове (ФРСП) было осуществлено менее чем на 85%, при этом результативность выполнения – высокая, а высвобожденные ресурсы перенести на следующие периоды. Необходима корректировка плана по срокам реализации таких программ. Также необходимо применение мероприятий, направленных на сохранение высокой результативности реализации таких программ и устранение выявленных отклонений.

Каждый этап реализации таких программ (научно-исследовательский, прогнозно-аналитический, этап организационно-правового оформления, этап реализации, этап контроллинга и коррекции) предусматривает свои направления совершенствования.



На научно-исследовательском этапе осуществляется полное исследование результатов реализации таких программ: оценивается социально-экономическое развитие муниципального образования (текущее состояние), выявляются отклонения и возможные их причины, формируются мероприятия, направленные на совершенствование реализации стратегических программ и достижения желательных параметров развития муниципального образования. Такая оценка осуществляется на основе статистических данных. При этом стоит подчеркнуть, что статистическая информация ежегодно обновляется, как о социально-экономическом развитии муниципального образования, так и о результатах реализации стратегических программ, но без должной научной проработки и анализа. Отсутствует декомпозиционный анализ результатов реализации стратегических программ, который позволил бы сформировать обоснованные стратегические цели развития муниципального образования, определил бы характер отклонений в реализации этих программ, обеспечил бы разработку мероприятий, направленных на совершенствование реализации программ стратегического развития муниципального образования.

По аналогии с «системой трехмерных матричных моделей формирования стратегических направлений развития кластерных промышленных систем» [21] предлагаем механизм реализации программ развития муниципальных образований на основе декомпозиционного анализа реализации стратегических программ развития муниципального образования.

Основной принцип такого анализа заключается «в последовательном переходе от целей рассматриваемой реализации стратегических программ к конкретным характеристикам, образующим её результат, достижение которого обеспечивает выполнение целей этой реализации стратегических программ» [21]. Формирование целей реализации стратегических программ является отправной точкой для подготовки мероприятий, выполнение которых представляет собой способ достижения этих целей. Общая логика и основные процедуры проведения декомпозиционного анализа реализации стратегических программ развития муниципального образования на примере г.Рубцовска представлен на рисунке 19.

После проведения оценки эффективности реализации стратегических программ в г.Рубцовске, выявления отклонений и желаемых параметров развития г.Рубцовска разрабатываем стратегические направления деятельности органов местной власти, направленные на повышение эффективности реализации таких программ. В качестве инструмента, позволяющего обосновать такие стратегические направления целесообразно применять матричные модели, которые основаны на системном анализе взаимосвязей между желаемыми параметрами развития муниципального образования (на примере г.Рубцовска), с одной стороны, отклонениями в реализации стратегических программ и их причинами, с другой стороны.



Рисунок 19 - Общая логика и основные процедуры проведения декомпозиционного анализа реализации стратегических программ развития г.Рубцовска

Следует отметить, что матричные модели часто применяются при анализе стратегий. Наиболее известными моделями стали «модели матриц ВСГ» и «Дженерал Электрик – МакКинзи» [117], «модель АДЛ/ЛС» [72], матрица Ансоффа [187], «модель стратегического анализа Шелл/ДПМ («матрица направленной политики»))» [73], «трехмерная модель бизнеса Абея» [166].

Основные этапы декомпозиционного анализа реализации стратегических программ в г.Рубцовске с помощью разработанных матричных моделей следующие: Этап 1 – построение матриц «Цели реализации стратегических программ развития г.Рубцовска (стратегические параметры) – Отклонения в реализации таких программ в г.Рубцовске»; «Причины – Отклонения». Этап 2 – разработка мероприятий, направленных на устранение причин и на повышение эффективности реализации стратегических программ в г.Рубцовске. Этап 3 - формирование результирующей матрицы «Мероприятия – Цели реализации стратегических программ развития г.Рубцовска (стратегические параметры)».

Определены были цели реализации стратегических программ развития г.Рубцовска (стратегические параметры), представлены в Приложении А.

На основании проведенной оценки эффективности реализации стратегических программ в г. Рубцовске, представленной в параграфе 2.2, были выявлены следующие отклонения (Приложение Б).

На основе представленных данных в Приложениях А, Б строим матрицу «Цели – Отклонения», где обозначим, какие цели необходимо достичь для выполнения основной цели реализации стратегических программ развития г.Рубцовска, достижение каких целей необходимо сохранить и что устранить (Таблица 18)

Затем определим возможные причины, обусловившие появление отклонений в реализации стратегических программ. На примере г. Рубцовска была составлена таблица возможных причин, обуславливающих отклонения в реализации стратегических программ (Таблица 19).

Таблица 18 - Матрица «Отклонения – Цели (стратегические параметры)»

Цели	Получить		Сохранить	
	Экономический блок	<ul style="list-style-type: none"> <li>-рост количества субъектов малого и среднего бизнеса;</li> <li>- повышение удельного веса занятых в малом и среднем бизнесе в общей численности занятых в экономике;</li> <li>- увеличение доли прибыльных хозяйствующих субъектов;</li> <li>- повышение оборота розничной торговли в расчете на душу населения;</li> <li>- повышение оборота общественного питания в расчете на душу населения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение объема отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами крупными и средними предприятиями;</li> <li>- повышение стоимости основных фондов;</li> <li>- повышение индекса промышленного производства;</li> <li>- повышение оборота розничной торговли крупных и средних предприятий;</li> <li>- повышение объема платных услуг населению (по крупным и средним предприятиям);</li> <li>- снижение стоимости износа основных фондов;</li> <li>- повышение положительного финансового результата предприятий муниципального образования</li> </ul>	
Социальный блок	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение численности населения;</li> <li>- повышение ввода в действия жилых домов;</li> <li>- омоложение населения в муниципальном образовании;</li> <li>- снижение коэффициента естественной убыли населения;</li> <li>- повышение общего коэффициента рождаемости;</li> <li>- повышение коэффициента миграционного прироста</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-увеличение доходов населения;</li> <li>-увеличение среднемесячной начисленной заработной платы работника;</li> <li>- повышение обеспеченности жильем населения;</li> <li>- снижение уровня безработицы;</li> <li>- повышение ввода новых постоянных рабочих мест;</li> <li>- снижение уровня ветхости и аварийности жилья в МО</li> </ul>		
Финансовый блок	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимизация расходов бюджета муниципального образования;</li> <li>- рациональное финансирование реализации стратегических программ развития муниципального образования;</li> <li>- повышение уровня бюджетной обеспеченности руб. на 1 жителя</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение общих доходов бюджета;</li> <li>- повышение собственных доходов бюджета муниципального образования;</li> <li>-снижение муниципального долга</li> </ul>		
Инвестиционный блок	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение объема инвестиций в основной капитал крупных и средних организаций;</li> <li>- повышение объема инвестиций в основной капитал за счет местного бюджета;</li> <li>- повышение количества реализованных инвестиционных проектов;</li> <li>- повышение туристического потока</li> </ul>		
Отклонения	Устранить			
	Экономический блок	<ul style="list-style-type: none"> <li>-снижение количества субъектов малого и среднего бизнеса;</li> <li>- невыполнение плана по повышению удельного веса занятых в малом и среднем бизнесе в общей численности занятых в экономике;</li> <li>- невыполнение плана по повышению доли прибыльных хозяйствующих субъектов;</li> <li>- невыполнение плана по росту оборота розничной торговли в расчете на душу населения;</li> <li>- невыполнение плана по повышению оборота общественного питания в расчете на душу населения.</li> </ul>		
Социальный блок	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сокращение численности населения;</li> <li>- снижение ввода в действия жилых домов;</li> <li>- невыполнение плана по росту ввода в действие жилых домов;</li> <li>- старение населения в муниципальном образовании;</li> <li>- невыполнение плана по снижению коэффициента естественной убыли населения;</li> <li>- невыполнение плана по повышению общего коэффициента рождаемости;</li> <li>- невыполнение плана по повышению коэффициента миграционного прироста</li> </ul>			
Финансовый блок	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение расходов бюджета муниципального образования;</li> <li>- невыполнение плана по повышению уровня бюджетной обеспеченности руб. на 1 жителя</li> </ul>			
Инвестиционный блок	-			

Таблица 19 – Причины, обусловившие появление отклонений в реализации стратегических программ г. Рубцовска

Условные обозначения	Причины
Прич <sub>1</sub>	Не востребованность изготовленной муниципальной продукции, предлагаемых работ и услуг
Прич <sub>2</sub>	Резкое сокращение или отсутствие заказов на муниципальную продукцию – сезонные колебания спроса на готовую муниципальную продукцию, работы и услуги
Прич <sub>3</sub>	Высокий уровень износа машин и оборудования предприятий муниципального образования
Прич <sub>4</sub>	Монопрофильность муниципального образования
Прич <sub>5</sub>	Проблемы с доступом к кредитам или другим формам заемного финансирования у субъектов малого и среднего предпринимательства
Прич <sub>6</sub>	Неэффективная система налогообложения субъектов малого и среднего предпринимательства
Прич <sub>7</sub>	Неконкурентоспособность местного оборудования и технологий для малого и среднего предпринимательства
Прич <sub>8</sub>	Невыгодные условия аренды земли
Прич <sub>9</sub>	Диспропорция в территориальном размещении объектов потребительского рынка
Прич <sub>10</sub>	Недостаточное развитие современной инфраструктуры потребительского рынка
Прич <sub>11</sub>	Отсутствие эффективных механизмов привлечения денежных средств в жилищное строительство
Прич <sub>12</sub>	Отток молодых специалистов из муниципального образования
Прич <sub>13</sub>	Размер среднемесячной заработной платы труда работников муниципального образования ниже среднекраевого показателя
Прич <sub>14</sub>	Среднедушевые доходы населения муниципального образования ниже среднекраевого показателя
Прич <sub>15</sub>	Дотационный местный бюджет
Прич <sub>16</sub>	Не полное финансирование реализации стратегических программ

Далее строим матрицу «Причины – Отклонения», в которой отклонения соотносятся с причинами (Приложение В). На пересечении строк «Отклонения» и столбцов «Причины» ставиться X, если из-за n-ой причины может быть развитие k-ого отклонения.

По мнению автора, основными причинами, обусловившими отклонения в реализации стратегических программ в г.Рубцовске, являются монопрофильность муниципального образования, неконкурентоспособность местного оборудования и технологий для малого и среднего предпринимательства, невыгодные условия аренды земли, дотационный местный бюджет.

Исходя из анализа отклонений в реализации стратегических программ и вероятных их причин, необходимо сформулировать комплекс мероприятий, которые могут быть осуществлены органами государственного управления совместно с коммерческими структурами и местным обществом, направлены на повышение эффективности реализации таких программ. На примере г. Рубцовска автор сформулировал следующие мероприятия, представленные в Приложении Г.

Формируем результативную матрицу «Мероприятия – Цели реализации стратегических программ развития муниципального образования (стратегические параметры)», где производим оценку мероприятий с точки зрения достижения стратегических целей развития г.Рубцовска. На пересечении строк «Мероприятия» и столбцов «Цели (Стратегические параметры)» ставим X, если m-ое мероприятие является важным в достижении f-ой цели (стратегического параметра) развития муниципального образования (Приложение Д).

По мнению автора, основными мероприятиями, направленными на достижение стратегических целей развития г.Рубцовска, является создание новых производств на территории муниципального образования, поддержка и развитие малого и среднего предпринимательства, повышение эффективности текущего контроля над реализацией программ стратегического развития, обеспечение координации и согласования действий всех структур и уровней управления, хозяйствующих субъектов и инвесторов, повышение эффективности труда служащих органов местной власти, повышение эффективности управления реализацией стратегических программ развития муниципального образования.

Предложенные нами мероприятия способны обеспечить повышение эффективности реализации стратегических программ в г. Рубцовске.

Использование предложенных матриц позволяет обосновать стратегические цели развития муниципального образования, определяет причины отклонений в реализации стратегических программ, делает возможным разработку мероприятий, направленных на устранения причин и достижения целей реализации таких программ (выполнения стратегических параметров). А также дают возможность

повысить эффективность и аргументированность результатов реализации стратегических программ.

В рамках названного этапа при помощи специальной единой информационной базы данных, где возможно отслеживание: какие отклонения были устранены, какими методами, какие отклонения не смогли устранить, что помешало, применение каких мероприятий было наиболее эффективным весь собранный и проанализированный материал требуется сохранять и преумножать. На следующем этапе, прогнозно-аналитическом, необходимо сформулировать концепцию реализации стратегических программ развития муниципального образования, ориентированную на координирование и согласование направлений всех структур и уровней управления, хозяйствующих субъектов и инвесторов. На этом этапе необходимо также заложить планируемые значения и требования к выполнению будущего периода реализации стратегических программ и сформулировать аттестационные требования к муниципальным служащим (участвующим в реализации стратегических программ).

На этапе организационно-правового оформления необходимо:

- рассмотреть возможность внесения изменений и дополнений в постановление администрации г.Рубцовска Алтайского края «Об утверждении порядка разработки, реализации и оценки эффективности муниципальных программ муниципального образования г.Рубцовск Алтайского края» [1], а именно добавить пункт «Алгоритм реализации стратегической программы», где описать последовательность действий, предусмотренных работ в процессе реализации стратегической программы с целью достижения планируемого результата, а также пункт, предусматривающий систему корректировки реализации стратегических программ (при каких условиях необходимо осуществлять). Определение нормативно допустимых результатов реализации стратегических программ, где если результат реализации этих программ ниже нормативно допустимых показателей, то запускается процесс корректировки реализации таких программ. В отчете о ходе реализации стратегической программы целесообразно указывать, в случае невыполнения планируемых показателей, недостижения целей реализации этой программы,

выявленные отклонения и их возможные причины невыполнения планируемых показателей, а также указывать мероприятия по их устранению. В результате внесения предложенных дополнений появится четкое понимание структуры реализации стратегических программ, а также информационная база реализации таких программ и возможность повышения их эффективности.

Проведенный автором декомпозиционный анализ реализации стратегических программ в г.Рубцовске указывает на присутствии проблем в развитии малого бизнеса в г.Рубцовске. По нашему мнению, с целью создания благоприятного для малого бизнеса климата в муниципальном образовании необходимо применение налоговых и кредитных льгот, снижение административных барьеров, обеспечение доступности кредитов для организаций реального сектора экономики, законодательное закрепление льготных условий пользования землей и другими объектами природных ресурсов, специальных условий аренды имущества, находящихся в собственности муниципального образования, установление порядка зачета средств, израсходованных субъектами предпринимательской деятельности на ремонт и/или приобретения необходимого оборудования, в качестве уплаты арендной платы и/или предоставления специальных льгот. Развитие малого бизнеса на территории обеспечит повышение качества товаров, работ, услуг, расширит разнообразие ассортимента муниципальной продукции и услуг, способствует структурной перестройке экономики, а также придаст экономике гибкость, мобильность, маневренность, создаст дополнительные рабочие места, тем самым снизит уровень безработицы, активизирует научно-технический прогресс, способствует освоению и использованию местных источников сырья и отходов крупных производств, поспособствует деятельности крупным предприятиям изготовлением и поставкой комплектующих изделий и оснастки, создания вспомогательных и обслуживающих производств, освободит государство от низкорентабельных и убыточных предприятий за счет их аренды и выкупа и т.д.

Для сохранения и улучшения результатов реализации стратегических программ в г.Рубцовске предлагаем следующие мероприятия.



- Пересмотреть существующие муниципальные нормативные акты, регулирующие взаимоотношения «звеньев цепи»: государство – бизнес. В частности предлагается закрепление налоговых привилегий предприятиям, сотрудничающим с муниципальным образованием, в рамках реализации стратегических программ. Например, предоставление налоговых каникул, снижение ставок применимых налогов, увеличение переноса убытков на будущее. Сотрудничество с объединением ресурсных баз между муниципальным образованием и предприятиями позволит решить множество проблем и, несомненно, приведет к синергетическому эффекту. Муниципальное образование получит возможность обновить и развивать муниципальную инфраструктуру, осуществлять более масштабные, инновационные и эффективные проекты в существенно сокращенные сроки, обеспечить наиболее эффективное и оптимальное соотношение затрат, результативности и срока реализации стратегических программ в муниципальном образовании, повысить эффективность использования государственных ресурсов и обеспечение их управленческой инновационности; позволит увеличить внебюджетные поступления, увеличить коммерческую ценность государственным активам. Бизнес-партнеры получают благоприятные условия хозяйствования и гарантии получения прибыли. Обе стороны сократят расходы, снизят риски при реализации программ и проектов.

- Пересмотреть и создать нормативно-правовых актов, регулирующих инвестиционную деятельность в муниципальном образовании. Необходимо закрепить налоговые льготы, стимулирующие повышение инвестиционной привлекательности: предоставление целевых налоговых льгот, освобождение от уплаты налога на имущество организаций, осуществляющих деятельность в реальном секторе, в первые пять лет после приобретения нового оборудования, снижение ставки по налогу на прибыль организациям, производство которых соответствуют приоритетным стратегическим направлениям развития муниципального образования, ввод повышающего коэффициента ускоренной амортизации для налогоплательщиков, которые на протяжении предшествующих двух лет обновляли основные фонды с удельным весом не менее 15%, внедрение системы мониторинга эффек-

тивности применения налоговых льгот. Законодательно закрепить льготные условия пользования землей и другими объектами природных ресурсов, специальных условий аренды имущества, находящихся в собственности муниципального образования. Производить страхование отдельных рисков при реализации инвестиционных проектов. Осуществлять выделение бюджетных средств на конкурсной основе непосредственным инвесторам. Проведение данных мероприятий обеспечит повышение интереса инвесторов к развитию территории, что приведет к повышению уровня развития инвестиционной деятельности в муниципальном образовании.

- Развитие сферы туризма. Туризм играет важную роль в экономическом развитии территории и развитии социальной сферы, обеспечивает создание дополнительных рабочих мест, повышает уровень занятости населения и т.д. Сегодня у многих российских муниципальных образований сфера туризма не развита, при наличии для этого всех предпосылок: богатые природно-географические, историко-культурные, этнографические и другие ресурсы. Город Рубцовск является одним из таких муниципальных образований. Он имеет чрезвычайно выгодное географическое положение, богат природными ресурсами, обладает перспективами для развития культурно-развлекательного бизнеса, но сфера туризма не развита. Город Рубцовск не был включен в государственную программу по формированию современной туристской индустрии «Развитие туризма в Алтайском крае» [5] на 2015 - 2020 годы, вследствие этого недостаточное финансирование на развитие сферы туризма в муниципальное образование как отрасли экономики. Необходимо подчеркнуть, что муниципальная целевая программа по развитию туризма в городе так же не была разработана. В сложившейся ситуации государству необходимо законодательно закрепить налоговые привилегии коммерческим структурам и иным организациям, вкладывающим средства в развитие сферы туризма муниципального образования. Необходимо развивать взаимодействие между органами местной власти, бизнес-сообществом и наукой в сфере туризма, в том числе путём расширения межрегионального и межмуниципального

сотрудничества. Такое взаимодействие позволит решить множество проблем и, несомненно, приведет к развитию муниципального образования.

Важным мероприятием этапа организационно-правового оформления является составление «расписания» исполнения программ стратегического развития муниципального образования. Пример его приведен в Приложении Е. Целью такого «расписания» является:

- создание нормативно эффективного режима выполнения стратегических программ;
- повышение эффективности труда муниципальных служащих (участвующих в реализации стратегических программ);
- повышение эффективности реализации стратегических программ развития муниципального образования.

Применение такого «расписания» позволит совершенствовать технику управления, оптимизировать расходы, сократить сроки, повысить результативность реализации стратегических программ.

Выполнение мероприятий, направленных на достижение стратегических параметров развития муниципального образования целесообразно осуществлять по ниже представленной схеме (Рисунок 20).

Данный этап будет также характеризоваться пересмотром информационной политики в муниципальном образовании, которая должна прежде всего быть направлена на стимулирование коммерческих структур к взаимодействию с органами местной власти и повышению их интереса к развитию муниципального образования.

Информационная политика должна обеспечивать всесторонней информационной поддержкой всех заинтересованных лиц в развитии муниципального образования. Она должна быть организована так, чтобы коммерческие структуры получали достоверную информацию в реальном масштабе времени, могли осуществлять поиск инвесторов, бизнес-партнеров, технологий, субподрядчиков, разработчиков, исследователей. В онлайн-режиме необходимо организовать кон-

сультации по любым вопросам устройства и осуществления бизнеса на территории муниципального образования, создать систему «единого окна», предусматривающего обслуживание инвесторов по взаимосвязанным направлениям функционирования его в одном месте. Данные предложения позволят создать благоприятные условия для развития бизнеса на территории муниципального образования.

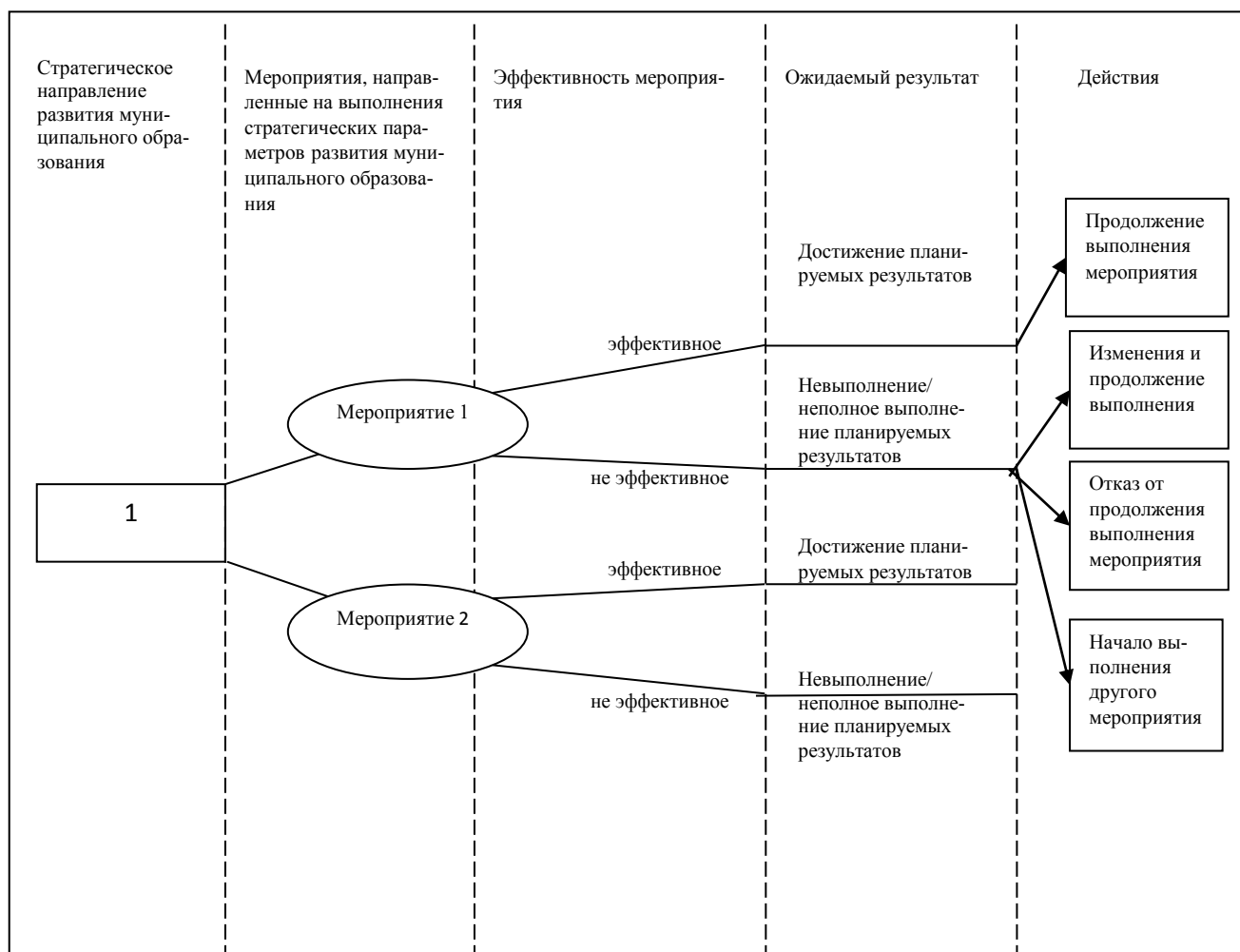


Рисунок 20 - Схема выполнения мероприятий, направленных на достижение стратегических параметров развития муниципального образования

Также для повышения заинтересованности коммерческих структур, потенциальных инвесторов и других организаций к развитию г.Рубцовска целесообразно разработать целевую программу маркетинга территории, содержащую следующие мероприятия:

- создание банка фото- и видеоматериалов о стратегических направлениях развития г.Рубцовска, необходимых для проведения рекламных кампаний и создания

имиджа муниципального образования как привлекательного направления для коммерческих структур;

- проведение рекламных мероприятий некоммерческой направленности по продвижению территориального потенциала на российских и международных рынках;

- создание и продвижение в сети Интернет специализированного многоязычного портала о социально-экономическом потенциале г.Рубцовска, а также обеспечение его технической поддержкой. Данный портал должен обеспечить наглядное представление инвестиционных, экономических, финансовых и социальных возможностей г.Рубцовска, стратегических направлений и выгодных предложений для потенциальных инвесторов и коммерческих структур;

- адресное распространение информации о стратегических направлениях развития муниципального образования.

- выпуск презентационных и информационно-рекламных материалов о стратегических направлениях развития г.Рубцовска, в том числе на русском и иностранных языках, что позволит представить возможности муниципального образования целевой аудитории — деловой элите Российской Федерации и зарубежным деловым кругам.

В результате реализации вышеназванного этапа должна появиться основа для эффективной реализации стратегических программ развития муниципального образования.

Следующим этапом, на котором происходит реализация разработанных стратегических планов, программ, концепций, является этап реализации.

Основываясь на «расписании» реализации стратегических программ, целесообразно осуществить построение контрольной диаграммы, которая обеспечит отслеживание выполнения мероприятий и всех происходящих изменений в процессе реализации таких программ, отобразит уровень достижения стратегических целей, освоенный объем денежных средств, предупредит о возникновении возможных отклонений.

Контрольные диаграммы, отражающие уровень достижения запланированного результата реализации стратегических программ и фактический объем финансирования реализации таких программ, могут выглядеть следующим образом (Приложение Ж, З).

Необходимо также отметить, что целесообразно построение такой контрольной диаграммы осуществлять для каждого индивидуально стратегического направления развития муниципального образования, что позволит обеспечить повышение эффективности реализации стратегических программ.

Центральная линия в контрольной диаграмме, обозначенная  $\langle\bar{x}\rangle$ , отображает плановые значения реализации стратегических программ развития муниципального образования. Верхняя и нижняя линия, обозначенные  $\langle X_1 \rangle$  и  $\langle X_2 \rangle$  соответственно, показывают допустимые отклонения от запланированных значений. Верхняя линия обозначает оптимистический вариант, нижняя – пессимистический вариант реализации таких программ. Если фактические значения заходят за нижнюю линию, то это свидетельствует об отклонениях в реализации стратегических программ и необходимости применения мероприятий по их устранению. Если же планируемые значения заходят за верхнюю линию, то это свидетельствует о том, что «расписание» можно скорректировать с целью экономии времени или денежных средств, а также с целью повышения результативности выполнения.

Линия контроля в такой диаграмме может быть не одна, а несколько, каждая из которых может отражать конкретные показатели и фактический результат их достижения.

На этапе контролинга и коррекции осуществляется мониторинг результатов реализации таких программ, производится оценка её эффективности, обобщаются результаты, создаются предпосылки по совершенствованию реализации стратегических программ.

На каждом этапе предложены свои направления совершенствования реализации стратегических программ муниципального образования, они взаимосвязаны и последовательны в разработке и исполнении.

### 3.2 Организационно-экономические аспекты совершенствования системы стратегического управления развитием муниципального образования «ГОРОД РУБЦОВСК»

При реализации стратегических программ развития муниципального образования особую актуальность приобретают организационные аспекты реализации таких программ. Одним из факторов получения наилучшего результата реализации стратегических программ является эффективность труда персонала, участвующего в реализации этих программ.

Муниципальные служащие нуждаются в постоянном повышении квалификации, обновлении знаний. С течением времени часть кадров, в силу тех или иных причин, может утратить свои навыки, в этой связи будет рациональным через определённые интервалы времени проводить их аттестацию. Это позволит поддерживать необходимый уровень квалификации кадров и совершенствовать их профессиональные знания и навыки. Причём, в ходе аттестации целесообразно учитывать результативность работы каждого конкретного муниципального служащего за истёкший период времени. Необходимо разработать систему оценки трудовой деятельности органов местной власти с формированием в ней четких критериев, что позволит повысить эффективность их труда. Целесообразно разработать методику, позволяющую вести отбор муниципальных служащих для планирования, реализации и управления стратегическими программами, осуществлять подготовку, переподготовку и повышение квалификации муниципальных служащих. Также необходимо сформировать обоснованную систему поощрения муниципальных служащих (участвующих в реализации стратегических программ).

Чтобы повысить эффективность труда муниципальных служащих (участвующих в реализации стратегических программ), необходима взаимосвязь их интересов и целей, задач реализации стратегических программ развития муниципального образования.

Предлагаем создать тесную взаимосвязь между результатами реализации стратегических программ и оплатой труда муниципальных служащих (участвующих в реализации стратегических программ). В целом размер их оплаты труда должен находиться в прямой зависимости от результатов их деятельности, то есть от эффективности реализации стратегических программ (Таблица 20).

Таблица 20 - Система стимулирующих выплат муниципальным служащим (участвующим в реализации стратегических программ)

Критерий	Обобщенная оценка, в %	Коэффициент надбавки, в %
Достигнутый уровень социально-экономического развития муниципального образования (СО <sub>общ</sub> )	Свыше 150	50
	От 120 до 150	35
	От 100 до 120	20
	ниже 100	0
Уровень достижения запланированных результатов реализации стратегических программ (СД <sub>общ</sub> )	Свыше 150	50
	От 120 до 150	35
	От 100 до 120	20
	ниже 100	0

Такая система оплаты труда должна повысить заинтересованность муниципальных служащих и выполняемость стратегических целей развития муниципального образования.

На основании вышесказанного предлагаем использовать следующую формулу расчета заработной платы труда муниципальных служащих (участвующих в реализации стратегических программ) (13), которая основывается на оценке эффективности реализации стратегических программ развития муниципального образования.

$$Z_{\text{плата}} = TC + K_{\text{Бс}} + K_{\text{БК}} + K_{\text{суб}}, \quad (13)$$

где  $Z_{\text{плата}}$  - заработная плата труда муниципальных служащих (участвующих в реализации стратегических программ);



$TС$  - тарифная ставка, присвоенная муниципальному служащему квалификационного разряда;

$K_{БК}$  - размер надбавки от обобщенной оценки, характеризующей достигнутый уровень социально-экономического развития муниципального образования ( $CO_{общ}$ );

$K_{Бс}$  - размер надбавки от обобщенной оценки, характеризующей уровень достижения запланированных результатов реализации стратегических программ ( $CD_{общ}$ )

$K_{суб}$  - размер надбавки в зависимости от расчета субкоэффициентов.

Также в целях повышения эффективности труда муниципальных служащих (участвующих в реализации стратегических программ развития муниципального образования) целесообразно в качестве материального стимулирование применять повышающие и понижающие субкоэффициенты (Рисунок 21).

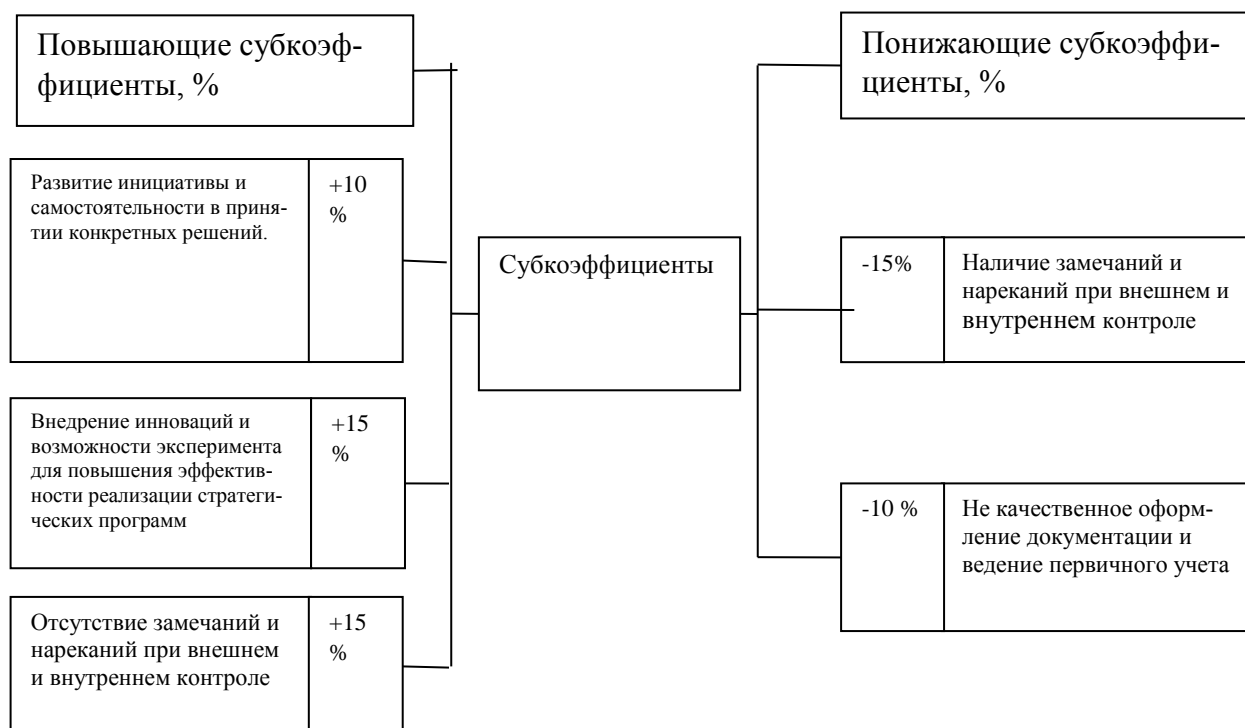


Рисунок 21 - Субкоэффициенты материального вознаграждение муниципальных служащих (участвующих в реализации стратегических программ)

Таким образом, муниципальный служащий, имеющий оклад по тарифной ставке квалификационного разряда 15000 рублей, при:  $CO_{общ} = 230,62\%$  и

$S_{\text{общ}} = 113,75\%$  и при отсутствии замечаний и нареканий, его заработная плата составит:

$$Z_{\text{плата}} = 15000 + 20\% + 50\% + 15\% = 31050 \text{ рублей}$$

Еще одним направлением повышения эффективности труда муниципальных служащих (участвующих в реализации стратегических программ) должно стать применение нематериальных стимулов (Таблица 21).

Таблица 21 - Нематериальные стимулы, направленные на повышение эффективности труда муниципальных служащих (участвующих в реализации стратегических программ)

Эргономические стимулы	- обустройство рабочего места; - условия труда; - режим работы (неполный рабочий день) и отдыха (дополнительный оплачиваемый отпуск)
Моральные стимулы	- общественное признание профессиональных достижений (вручение грамот, благодарностей, проведение конкурса «Лучший работник», «Достижение отличных результатов», личное и публичное признание); - быстрый карьерный рост (соответственно и заработная плата)
Социальные стимулы	- программы социальной безопасности сотрудников (программы диспансеризации, добровольного страхования; корпоративные пенсии)
Творческие стимулы	- развитие творческого потенциала (обучение и стажировки, в т.ч. зарубежные; курсы: компьютерные; иностранных языков и др.)

Во-первых, будет целесообразно наиболее талантливым муниципальным служащим предоставлять возможность гибкого графика работы, в удобное для них время. Во-вторых, разрешить проводить личные, внеплановые исследования и проекты в рабочее время (на это тратить около 15% рабочего времени). Подобный подход к организации труда позволит повысить эффективность реализации стратегических программ за счёт возможного появления внеплановых разработок, совершенств механизмов и методик улучшения реализации стратегических программ. В-третьих, при разработке методов стимулирования муниципальных служащих будет правомерным обеспечение как возможности продвижения их по служебной лестнице, так и возможности роста в сфере науки.

Таким образом, использование предложенных направлений совершенствования организационных аспектов реализации стратегических программ позволит повысить эффективность реализации программ стратегического развития муниципального образования.

### 3.3 Методический регламент внедрения новых подходов в реализации программ стратегического развития муниципального образования

Обеспечение внедрения новых подходов в реализации программ стратегического развития муниципального образования возможно на основе использования методического регламента, обеспечивающего повышение эффективности управления реализацией таких программ.

Для результативного внедрения новых подходов в реализации программ стратегического развития муниципального образования необходима разработка ряда автономных блоков (Рисунок 22).

Рассмотрим элементы методического регламента внедрения новых подходов в реализации программ стратегического развития муниципального образования.

1. Актуализация нормативно-правовой базы предусматривает совершенствование действий и создание новых законодательных актов, регулирование, осуществление мониторинга, корректировку и механизм реализации стратегических программ развития муниципального образования. Нормативно-правовые элементы методического регламента внедрения новых подходов в реализации программ стратегического развития муниципального образования представляют сложный комплекс мероприятий по правоустановлению, правоприменению, правоиспользованию, контролю и надзору в процессе реализации стратегических программ.

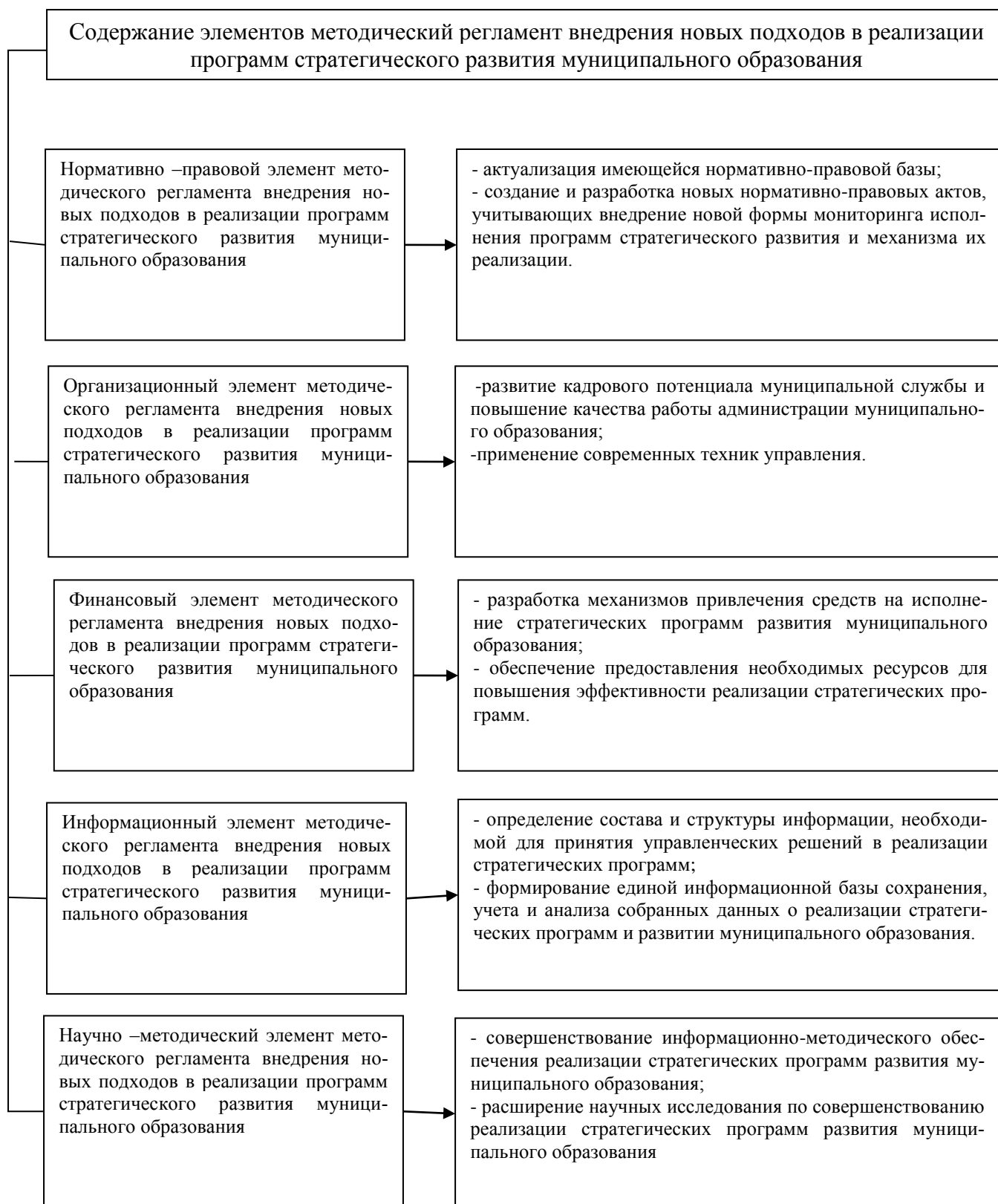


Рисунок 22. Методический регламент внедрения новых подходов в реализации программ стратегического развития муниципального образования

Необходимо подчеркнуть, что мероприятия данного элемента являются неоднозначными по содержанию и направленности, так как они предполагают актуализацию нормативной правовой базы, которая регламентирует контроль, мониторинг и механизм реализации стратегических программ, а также функции и полномочия муниципальных органов.

В целях активизации нормативно-правового элемента методического регламента внедрения новых подходов в реализации программ стратегического развития муниципального образования целесообразно осуществить не только создание современной нормативно-правовой базы реализации стратегических программ, но и произвести устранение имеющихся в муниципальных нормативных документах правовых коллизий и противоречий. Нормативно-правовое закрепление единой последовательной и комплексной деятельности по мониторингу, исполнению и механизма реализации стратегических программ придаст единство, стабильность, системность, унифицированность, централизм и главное – действенность.

2. Организационные элементы предполагает прежде всего использование передовых методик и технологий мониторинга исполнения программ стратегического развития и механизма их реализации, включая технологии комплексной оценки и анализа реализации стратегических программ, формирование гибкой структуры управления реализацией стратегических программ, оперативно реагирующей на происходящие изменения во внешней среде, применение современных техник управления, формирование кадрового потенциала муниципальной службы.

Необходимо также повышение кадрового потенциала муниципальной службы. Для успешного формирования устойчивого, конкурентоспособного и надежного коллектива необходимо проведение последовательных процессов: отбор, оценка эффективности их труда, оценка профессиональных, деловых и личностных их качеств, а также принятие действенных мер по повышению эффективности деятельности работников, участвующих в реализации программ стратегического развития муниципального образования.

Предложения по совершенствованию системы стратегического управления развитием муниципального образования представлены в пункте 3.2.

3. Финансовый элемент играет важную роль в обеспечении внедрения новых подходов в реализации программ стратегического развития муниципального образования. Это, в первую очередь, система, которая контролирует осуществление финансово-экономических мер, а также совокупность ресурсов, примененных в процессе реализации стратегических программ.

Финансовое обеспечение как элемент методического регламента внедрения новых подходов в реализации программ стратегического развития муниципального образования предполагает:

- организацию прогнозирования и планирования потребности в материальных и финансовых ресурсах для обеспечения эффективной реализации стратегических программ;

- формирование механизмов привлечения средств на исполнение развития стратегических программ развития муниципального образования. При разработке нормативно-правовых актов, касающихся взаимодействия между частным бизнесом и государственной властью необходимо учитывать особенности и интересы субъектов финансируемых этих программ.

- определение источников и порядка финансирования реализации стратегических программ.

Финансовые направления совершенствования реализации стратегических программ развития муниципального образования были предложены в пункте 1.3.

4. Научно-исследовательский элемент методического регламента внедрения новых подходов в реализации программ стратегического развития муниципального образования – это государственные и коммерческие организации, которые совместно осуществляют научное обоснование процессов постановки целей, задач, принципов, приоритетов, а также методическое обеспечение использования тех или иных методов и инструментов реализации стратегических программ.

Особое внимание должно уделяться прогнозированию изменений в социально-экономическом развитии внутренней и внешней среды муниципального образования, определению новых приоритетных направлений развития муниципального образования, внесению научно-практических рекомендаций по своевре-

менной корректировке стратегических программ. Расширение научных исследований по всему комплексу проблем в реализации стратегических программ, начиная от мониторинга реализации таких программ до формирования мероприятий по совершенствованию реализации стратегических программ развития муниципального образования.

5. Информационный элемент методического регламента внедрения новых подходов в реализации программ стратегического развития муниципального образования предусматривает создание единой информационной базы сохранения, учета и анализа собранных данных реализации стратегических программ. Информационный элемент методического регламента внедрения новых подходов в реализации программ стратегического развития муниципального образования – это система источников и ресурсов информации, информационных технологий, целенаправленно используемых в мониторинге исполнения программ стратегического развития и механизме их реализации.

Основными направлениями обеспечения реализации информационного элемента методического регламента внедрения новых подходов в реализации программ стратегического развития муниципального образования являются:

- определение состава и структуры информации, необходимой для проведения мониторинга, а также принятия управленческих решений в процессе формирования мероприятий по совершенствованию реализации стратегических программ развития муниципального образования;

- создание информационной системы учета и анализа собранных данных о реализации стратегических программ, где возможно отслеживание: какие отклонения были устранены, какими методами, какие отклонения не смогли устранить, что помешало, применение каких мероприятий было наиболее эффективным;

Инновационность элементов методического регламента внедрения новых подходов в реализации программ стратегического развития муниципального образования в современных экономических условиях заключается в следующем:

- гибкость и адаптивность механизма реализации стратегических программ;

- пополнения кадрового потенциала руководителей, которые имеют опыт в осуществлении реализации таких программ;
- гибкие механизмы и инновационные технологии реализации стратегических программ;
- ответственность при осуществлении мониторинга исполнения программ стратегического развития и механизма их реализации;
- постоянное обновление технологий методов и подходов при мониторинге исполнения программ стратегического развития и механизма их реализации.

Успех исполнения программ стратегического развития строится на знаниях о предыдущем опыте реализации таких программ, проведенном мониторинге, применении соответствующих методов и инструментов, управленческих способностях кадрового состава.

Таким образом, предлагаемый нами методический регламент внедрения новых подходов в реализации программ стратегического развития муниципального образования включает в себя совокупность элементов и придает процессу реализации стратегических программ системный характер.

Все вышеуказанное дает нам основание сделать следующий вывод, что обеспечении развития муниципального образования происходит за счет реализации стратегических программ. Чем эффективней реализация стратегических программ, тем выше уровень развитие муниципального образования.

Для повышения эффективности реализации стратегических программ развития г.Рубцовска в работе предложены направления совершенствования реализации таких программ, индивидуально разработанные для каждого этапа. Выполнение таких направлений совершенствования позволит обеспечить повышение эффективности реализации стратегических программ развития г.Рубцовска. В частности, позволит улучшить процесс анализа реализации таких программ, оптимизировать расходование бюджетных средств, создать положительный имидж муниципальному образованию, создать благоприятные условия для предпринимательской и инвестиционной деятельности, повысить профессиональный уровень



муниципальных служащих (участвующих в реализации стратегических программ), модернизировать технику управления реализацией таких программ.

Подводя итоги проведенного диссертационного исследования, необходимо указать, что в современных условиях именно методическое осмысление вопросов повышения эффективности реализации стратегических программ развития муниципального образования служит магистральным направлением повышения уровня социально-экономического развития в муниципальном образовании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе развития муниципального образования важную роль играет эффективная реализация стратегических программ. В диссертации исследованы этапы реализации стратегических программ: научно-исследовательский, прогноз-аналитический, этап организационно-правового оформления, этап реализации, этап коррекции и контролинга с позиции принятой стратегической программы, а также начала процесса формирования следующей, т.е. будущей, стратегической программы. Перечисленные этапы направлены на исследование социально-экономической системы развития муниципального образования, оценку и анализ реализации стратегических программ, выявления отклонений и причин их возникновения, непосредственное осуществление направлений совершенствования реализации этих программ. Впервые определены на каждом этапе реализации стратегических программ факторы повышения эффективности их реализации.

В настоящем исследовании в качестве вклада в развитие теоретических основ планирования стратегического развития региона, муниципальных образований сформированы методические положения и инструменты к оценке эффективности реализации стратегических программ развития муниципального образования, а также предложена концепция совершенствования механизма их реализации с помощью матричных моделей декомпозиционного анализа.

Для формализации оценки эффективности процесса реализации стратегических программ развития муниципального образования нами предлагается идентифицировать показатели результативности, времени и достаточности финансирования программ стратегического развития.

В диссертации разработан методический подход, предполагающий формирование трехфакторной модели, учитывающей требования результатов, затрат и сроков реализации стратегических программ.

Данный подход предполагает проведение четырех этапов:

На первом этапе производится расчет показателей, характеризующих достигнутый уровень социально-экономического развития муниципального образо-

вания, которые позволяют дать характеристику отдельных факторов развития социально-экономического развития муниципального образования в рамках реализуемой стратегии. А также производится оценка уровня достижения запланированных результатов реализации стратегии муниципального образования.

На втором этапе производится оценка полноты финансирования реализации стратегических программ развития муниципального образования.

На третьем этапе производится оценка сроков реализации стратегических программ развития муниципального образования.

На четвертом этапе определяется эффективность реализации стратегических программ развития муниципального образования при помощи матрицы оценки эффективности реализации стратегических программ развития муниципального образования.

В рамках нашего подхода реализация стратегических программ должна считаться эффективной, если уровень устойчивости социально-экономического развития территории повышается, стратегические цели развития территории (стратегический план) выполнены при минимальных затратах в кратчайшие сроки.

В диссертации предложена концепция совершенствования механизма реализации стратегических программ на основе матричных моделей декомпозиционного анализа, которая предполагает ряд этапов:

1. Формирование матрицы «Цели реализации стратегических программ развития (стратегические параметры) – Отклонения в реализации таких программ в г.Рубцовске»; «Причины – Отклонения».

2. Разработка мероприятий, направленных на устранение причин и на повышение эффективности реализации стратегических программ.

3. Формирование результативной матрицы «Мероприятия – Цели реализации стратегических программ развития (стратегические параметры)».

Сформированные матричные модели позволяют выявить причины отклонений, обосновать цели реализации стратегических программ на будущий период, определить мероприятия, направленные на устранение причин и повышение эффективности механизма реализации стратегических программ развития муници-

пального образования. Методика декомпозиционного анализа реализации стратегических программ ориентирована на совершенствование научно-исследовательского этапа механизма реализации стратегических программ и совершенствование системы стратегического управления развитием муниципального образования.

Разработанный автором методический подход к оценке эффективности реализации стратегических программ развития муниципального образования и инструменты совершенствования механизма их реализации с помощью матричных моделей декомпозиционного анализа рекомендованы к внедрению в деятельность органам управления муниципальным образованием г. Рубцовск.

Автором проведен анализ реализации стратегических программ, оценка их эффективности, результаты которой показали несоответствие объемов финансирования и плановых индикаторов социально-экономического развития муниципального образования, следовательно, что требует корректировки календарного плана, плановых показателей программы и перераспределения ресурсов на следующие периоды.

Сформулированы и обоснованы цели реализации стратегических программ на будущий период, выявлены возможные причины, обусловившие отклонения в реализации таких программ, предложены мероприятия, направленные на устранение этих причин и повышение эффективности механизма реализации стратегических программ развития муниципального образования.

Предложены рекомендации по совершенствованию научно-исследовательского этапа, этапа организационно-правового оформления и реализации, включающие организационно-экономические аспекты совершенствования системы стратегического управления развитием муниципального образования, позволяющие повысить эффективность труда муниципальных служащих, а также разработан методический регламент внедрения разработанного методического подхода в процедуры стратегического планирования на муниципальном уровне.

Методический регламент внедрения новых подходов в реализации программ стратегического развития муниципального образования предполагает нор-

мативно-правовой, организационный, финансовый, информационный и научно-методический элементы, которые содержат в себе мероприятия, направленные на обеспечение результативного внедрения новых подходов в реализации программ стратегического развития муниципального образования.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Постановление от 14.10.2016 № 4337 «Об утверждении порядка разработки, реализации и оценки эффективности муниципальных программ муниципального образования г. Рубцовск Алтайского края» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rubtsovsk.org/act/17492>
2. Постановление от 19.09.2011 № 3820 «Об утверждении порядка составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности муниципальных бюджетных и муниципальных автономных учреждений» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
3. Постановление от 23 сентября 2013 года № 502 (с изменениями на: 25.08.2017) «Об утверждении порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Алтайского края» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/460187134>.
4. Постановление от 27.12.2017 № 5835 «Об утверждении Плана мероприятий по реализации Стратегии социально – экономического развития муниципального образования город Рубцовск Алтайского края на период до 2025 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rubtsovsk.org/act/20079>
5. Постановление от 29 декабря 2014г. № 589 Об утверждении государственной программы Алтайского края «Развитие туризма в Алтайском крае» на 2015 – 2020 годы (с изменениями на: 24.04.2018). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/423904756>.
6. Распоряжение от 26 апреля 2017 года № 158-р «Об утверждении перечня государственных программ Алтайского края» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/446198127>
7. Распоряжение Правительства РФ от 05.07.2010 № 1120-р (ред. от 26.12.2014) «Об утверждении плана мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития Сибири до 2020 года». [Электронный ресурс]. –  
– Режим доступа:

[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164486/5388f3f655bad639687af3d8cf8aa729686ae20e/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164486/5388f3f655bad639687af3d8cf8aa729686ae20e/)

8. Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2012 N 2580-р «Об утверждении Стратегии развития медицинской науки в Российской Федерации на период до 2025 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140249/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140249/)

9. Распоряжение Правительства РФ от 8.12.2011 № 2227-р (ред. от 18.10.2018) «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_123444/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_123444/)

10. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_129336/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129336/)

11. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_129344/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129344/)

12. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 598 «О совершенствовании государственной политики в сфере здравоохранения» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_129345/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129345/)

13. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_129346/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129346/)

14. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 600 «О мерах по обеспечению граждан Российской Федерации доступным и комфортным жильем и повышению качества жилищно-коммунальных услуг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_129335/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129335/)

15. Указ Президента РФ от 07.05.2012 г. № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_129343/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129343/)
16. Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы». [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216363/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/)
17. Федеральный закон от 06.10.2003 (ред. от 29.07.2017) № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 10.08.2017) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/)
18. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/)
19. Абалкин, Л.И. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение [Текст] / Л.И. Абалкин // Вопросы экономики. - 1994. - № 12.
20. Абрамов, Р.А. Стратегия перспективного развития муниципальных образований России: теория и практика реализации [Текст] / Р.А. Абрамов, М.Н. Лукьянова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - № 4. - С. 27-34.
21. Агафонов, В.А. Методология стратегического планирования развития кластерных промышленных систем [Текст]: автореф. дис. ... д-р экон. наук: 08.00.05 / Агафонов Владимир Анатольевич. – М., 2011 – 44 с.
22. Агафонов, Н.Т. Основные положения концепции перехода Российской Федерации на модель устойчивого развития [Текст] / Н.Т. Агафонов, Р.А. Исляев. – СПб.: Центр регионально-политических исследований и проектирования, 1995. – 117 с.
23. Администрация города Рубцовска Алтайского края [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rubtsovsk.org>.



24. Алимурзаев, Г.Н. Местное самоуправление и местные финансы: модель муниципальной общины [Текст] / Г.Н. Алимурзаев // Российский экономический журнал. - 1998. - №5. - С.28-32.
25. Алимурзаев, Г.Н. Местное самоуправление: к концептуальному обоснованию главных задач в сфере экономики [Текст] / Г.Н. Алимурзаев // Российский экономический журнал. - 1999. - №3. - С.19-25.
26. Амелин, Д.Е. Местное самоуправление в региональном развитии [Текст] / Д.Е. Амелин. – Вологда: ВНКЦ ЦЭМИ РАН, 2006. – 182 с.
27. Ансофф, И.Х. Стратегическое управление [Текст] / И.Х. Ансофф; сокр. пер. с англ. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. - 519 с.
28. Архангельский, Г.А. Тайм менеджмент [Текст] / Г.А. Архангельский. - М.: Московская Финансово-Промышленная Академия, 2011. – 24 с.
29. Батейкин, Д.В. Развитие региона как пространственной социально-экономической системы [Текст]: монография / Д.В.Батейкин. - Барнаул: Изд-во «Колибри», 2016 -240 с.
30. Батчаев, А.Р. Методические подходы к оценке качества стратегий социально-экономического развития регионов и муниципальных образований России [Текст] / А.Р. Батчаев // Национальные концепции качества: повышение качества жизни: сборник материалов VII международной научно-практической конференции. – СПб.: Общество с ограниченной ответственностью "Редакционно-издательский центр "КУЛЬТ-ИНФОРМ-ПРЕСС" (Санкт-Петербург), 2016 - С. 54 – 56.
31. Беляева, О.И. Методические аспекты оценки эффективности реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Беляева Ольга Игоревна – Калининград, 2014 – 23 с.
32. Беляева, О.И. Практические аспекты применения методики оценки эффективности реализации стратегий социально-экономического развития муниципальных образований [Текст] / О.И. Беляева // Известия Тульского государ-

ственного университета. Экономические и юридические науки. - 2014. - № 1-1. - С. 261-271.

33. Бильчак, В.С. Региональная экономика [Текст] / В.С. Бильчак, В.Ф.Захаров. – Калининград: Янтарный Сказ, 1998. – 316 с.

34. Блехцин, И.Я. Стратегия устойчивого развития региональных систем [Текст] / И.Я. Блехцин. – СПб.: ИРЭ РАН, 2001. – 270 с.

35. Большая советская энциклопедия [Текст]. - М., 1975. - Т.21. - 525с.

36. Большой экономический словарь [Текст] / под ред. А.Н. Азрилияна. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 1999. – 1248 с.

37. Большой энциклопедический словарь [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://gufo.me/dict/bes>

38. Борисов, А. Города: системный анализ / А. Борисов, П. Ореховский // Муниципальная экономика. – 2004. – № 3. – С. 2–18.

39. Борисов, А.Б. Большой экономический словарь [Текст] / А.Б. Борисов. — М.: Книжный мир, 2010. – 850 с.

40. Бочкарева, Т.В. Стратегия развития муниципального образования: технологические основы программирования [Текст] / Т.В. Бочкарева. – М.: МОНФ, 2003. – 197 с.

41. Бурцев, Ю.А. Методология разработки стратегии повышения эффективности деятельности предпринимательских структур [Текст]: автореф. дис... д-р экон. наук: 08.00.05 / Бурцев Юрий Алексеевич. - М., 2011 – 55 с.

42. Бутова, Т.В. Устойчивость как показатель развития муниципального образования [Текст] / Т.В. Бутова, Д.К. Овсянникова // Теоретические и практические вопросы науки XXI века: сборник статей Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор: Сукиасян А.А., (г. Уфа, 28 января 2015) - Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "ОМЕГА САЙНС" (Уфа), 2015. - С. 82-84.

43. Валентей, С.Д. Проблемы и перспективы муниципальной реформы в Российской Федерации [Текст] / С.Д. Валентей, Т.Я. Хабриева. – М., 2008. – 125 с.

44. Ващекин, Н.П. Цивилизация и Россия на пути к устойчивому развитию: проблемы и перспективы [Текст] / Н.П. Ващекин, В.А. Лось, А.Д.Урсул. – М.: Изд-во МГУК, 1999. – 356 с.
45. Ветров, Г.Ю. Комплексное муниципальное планирование социально-экономического развития: современные тенденции и проблемы [Текст] / Г.Ю.Ветров // Городской альманах. - 2005. - №1. - С. 59-77.
46. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Инфра-М, 2014. – 576 с.
47. Власова, Н.Ю. Структурная модернизация экономики крупнейших городов России [Текст] / Н.Ю. Власова. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2000. – 255 с.
48. Воронин, А.Г., Основы управления муниципальным хозяйством [Текст] / А.Г.Воронин, В.А. Лапин, А.Н. Широков. – М.: Московский общественный научный фонд, 1997. – 138 с.
49. Гаджиев, Ю.А. Зарубежные теории регионального экономического роста и развития [Текст] / Ю.А. Гаджиев // Экономика региона. – 2009. – № 2. – С. 45-62.
50. Ганопольский, М.Г. Устойчивое развитие региона: вопросы методологии [Текст] / М.Г. Ганопольский // Налоги. Инвестиции. Капитал. – 2001. – № 1-2. – С. 4.
51. Гапоненко, А.Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город. [Текст] / А.Л. Гапоненко - М.: Издательство РАГС, 2001. - 224 с.
52. Гапоненко, А.Л. Стратегическое планирование социально-экономического развития региона [Текст] / А.Л. Гапоненко // Пространственная экономика. – 2005. – № 4. – С. 40-53.
53. Гацалов, М.М. Современный экономический словарь-справочник [Текст] / М.М. Гацалов - Ухта: УГТУ, 2002. – 371 с.
54. Герасимова, В.В. Способ расчета устойчивости социально-экономического развития муниципальных образований [Текст] /

В.В.Герасимова, В.Н. Титаев, А.В. Мендель, Н.П. Фадеева // Поволжский институт управления им. П.А. Столыпина (РАНХиГС). - 2014 - №3 (52) – С. 40-43

55. Гершанок, Г.А. Формирование системы устойчивого развития локальных территорий на основе оценки социально-экономической и экологической емкости [Текст] / Г.А. Гершанок. – М.: Экономика, 2006. – 418 с.

56. Гневко, В.А. Региональные проблемы инновационного развития экономики [Текст] / В.А. Гневко. – СПб.: ИУЭ, 2004. – 480 с.

57. Голикова, Г.В. Формирование стратегий устойчивого развития муниципальных образований в условиях нестабильности внутренней и внешней среды [Текст] / Г.В. Голикова, Е.А. Шубина // Актуальные проблемы современной экономики: теория, практика, политика: межвузовский сборник научных трудов. - Воронеж, 2014. - С. 49-56.

58. Горбунов, Ю.В. Понятие устойчивого развития в экономике и управлении [Текст] / Ю.В. Горбунов // Вестник университета. - 2013г. - №12 - С.163-166.

59. Гранберг, А.Г. Основы региональной экономики [Текст] / А.Г.Гранберг. – М.: ГУ-ВШЭ, 2000. – 496 с.

60. Гринчель, Б.М. Методология и практика городского стратегического планирования [Текст] / Б.М. Гринчель, Н.Е. Костылева. – СПб.: ИРЭ РАН, 2000. – 88 с.

61. Гуриева, Л. Стратегия устойчивого развития региона [Текст] / Л.Гуриева // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 2. – С. 46-57.

62. Гусаков, М.А. Инновационное развитие экономики: региональный аспект [Текст] / М.А. Гусаков, М.Г. Джанелидзе, А.А. Румянцев, Г.П. Смирнова // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. – 2006. – № 1(27). – С. 39-48.

63. Гутман, Г.В. Разработка и реализация стратегии муниципалитета [Текст] / Г.В. Гутман, П.Н. Захаров. – Владимир: Владимирская книжная типография, 2005 – 336 с.

64. Данилов-Данильян, В.И. Устойчивое развитие (теоретико-методологический анализ) [Текст] / В.И. Данилов-Данильян // Экономика и математические методы. – 2003. – № 2. – С. 123-135.
65. Дойль, П. Маркетинг, ориентированный на стоимость [Текст] / П.Дойль; пер.с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 480 с.
66. Дракер, П. Классические работы по менеджменту [Текст] / П. Дракер — М.: «Альпина Бизнес Букс», 2008. — 220 с.
67. Дубровина, Н.А. Алгоритм разработки и реализации стратегии социально-экономического развития региона [Текст] / Н.А. Дубровина // Вестник Самарского государственного университета. – 2007. – №3. – С. 84-91.
68. Дубровина, Н.А. Оценка эффективности регионального управления / Н.А. Дубровина [Текст] // Вестник Самарского государственного университета. – 2006. – №8. – С. 54-59.
69. Дубровина, Н.А. Структура стратегического управления социально-экономическим развитием региона [Текст] / Н.А. Дубровина // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2006. - N8. – С. 160-164.
70. Евдокимов, Н.Н. Формулирование миссий в практике разработки стратегий социально-экономического развития муниципальных образований [Текст] / Н.Н. Евдокимов, А.А. Малютин // Вестник Самарского государственного экономического университета. - 2014. - № 5 (115). - С. 17-23.
71. Ежегодные статистические сборники [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/).
72. Ефремов, В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель ADL/LC [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.insapov.ru/model-adl-lc.html>
73. Ефремов, В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель Shell/DPM [Электронный ресурс] / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом - №3 1998 - Режим доступа: <https://www.cfin.ru/press/management/1998-3/07.shtml>

74. Жихаревич, Б.С. Лимонов Л.Э. Опыт разработки и мониторинга Стратегического плана Санкт-Петербурга [Текст] / Б.С. Жихаревич, Л.Э. Лимонов // Проблемы городов переходных экономик. – 1999. – С.205-207.
75. Жихаревич, Б.С. Современная экономическая политика городских и региональных властей [Текст] / Б.Жихаревич. – С-Петербург: Институт социально-экономических проблем Российской академии наук, 1995. – 137 с.
76. Жишкевич, С. Эффективное производство – Россия 2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/management/practices/1404526-effektivnoe-proizvodstvo-rossiya-2010>
77. Загребаева, М.А. Оценка устойчивости развития муниципальных образований [Текст] / М.А. Загребаева // Экономика и социум. - 2013 – № 4-1 (9) – С. 567-575.
78. Зиканов, А.Л. Социально-экономическое развитие города в современных условиях (на основе сбалансированной системы показателей) [Текст] / А.Л. Зиканов // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. - 2014. - № 4. - С. 30-32.
79. Знаменская, К.Н. Проблемы научного обеспечения стратегического планирования развития муниципальных образований [Текст] / К.Н. Знаменская, В.Е. Рохчин – СПб.: Издательство РНЦ МС, 2000. – 117 с.
80. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Системный подход [Текст] / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. - М.: Издательство: «Генезис», 2011. – 848 с.
81. Игнатов, В.Г. Государственное и муниципальное управление в России [Текст] / В.Г. Игнатов - М.: Издательство Феникс, 2010 - 382 с.
82. Игнатов, В.Г. Местное самоуправление [Текст] / В.Г. Игнатов, В.В.Рудой. – М.: Феникс, 2014. - 384 с.
83. Инвестиционный паспорт муниципального образования г.Рубцовск Алтайского края 2014 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://rubtsovsk.org/sites/default/files/investicionnyu\\_pasport\\_mo\\_gorod\\_rubcovsk\\_iyu\\_n\\_2014g.pdf](http://rubtsovsk.org/sites/default/files/investicionnyu_pasport_mo_gorod_rubcovsk_iyu_n_2014g.pdf)

84. Инвестиционный паспорт муниципального образования г.Рубцовск Алтайского края 2015 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://rubtsovsk.org/sites/default/files/investicionnyu\\_pasport\\_mo\\_gorod\\_rubcovsk\\_apr\\_el\\_2015g.pdf](http://rubtsovsk.org/sites/default/files/investicionnyu_pasport_mo_gorod_rubcovsk_apr_el_2015g.pdf)

85. Инвестиционный паспорт муниципального образования г.Рубцовск Алтайского края 2016 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rubtsovsk.org/gorod/invest/passport/2016>

86. Инвестиционный паспорт муниципального образования г.Рубцовск Алтайского края 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rubtsovsk.org/gorod/invest/passport/2017>

87. Инвестиционный паспорт муниципального образования г.Рубцовск Алтайского края 2018 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rubtsovsk.org/gorod/invest/passport/investicionnyu-pasport-municipalnogo-obrazovaniya-gorod-rubcovsk-altayskogo>

88. Исаев, С.Н. Разработка стратегий социально-экономического развития муниципальных образований [Текст] / С.Н. Исаев, Н.В. Тихомирова, Г.В.Горелова, А.В. Масленникова, С.А. Хлебникова. – М.: Автономная некоммерческая организация высшего профессионального образования «Евразийский открытый институт», 2015. – 176 с.

89. Исламова, С.В. Формирование стратегии сбалансированного развития региональной социально-экономической системы [Текст] / С.В. Исламова, Г.С.Шелкоплясова, О.В. Падалка. – Ставрополь: Фабува, 2012. – 245 с.

90. Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления [Текст] / В.С. Катькало. – СПб.: Издательский дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006. – 394 с.

91. Кемпбелл, Р. Экономикс [Текст] / Р. Кемпбелл, К.Р. Макконнел, С.Л. Брю. – М.: Туран, 1996. – 276 с.

92. Коломийченко, О.В. Стратегическое планирование развития регионов России: методология и организация [Текст] / О.В. Коломийченко, В.Е. Рохчин. – СПб.: Наука, 2003. – 235 с.

93. Комплексные программы социально-экономического развития муниципальных образований: опыт, проблемы, рекомендации [Текст] / И.С.Головко, Т.В. Псарева, Е.В. Репина-Гаврикова, И.А. Назаренко; под общ. ред. Т.В. Псаревой. – Новосибирск, 2006. -544 с.

94. Конопляник, Т.М. Управление устойчивостью хозяйственных систем: теория и методология [Текст]: автореф. дис. ... д-р экон. наук: 08.00.05 / Конопляник Татьяна Михайловна. – СПб., 2007. – 37 с.

95. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.ifar.ru/ofdocs/rus/rus006.pdf](http://www.ifar.ru/ofdocs/rus/rus006.pdf) .

96. Коптева, К.В. Качество жизни населения как мера социальной безопасности страны [Текст] / К.В. Коптева // Основы экономики, управления и права. – 2012. - №4 (4) – С.14 – 17.

97. Кошевой, О.С. Оценка устойчивости экономического потенциала муниципального образования [Текст] / О.С. Кошевой, С.Г. Фролов // Актуальные проблемы и перспективы развития государственной статистики в современных условиях 05-07 декабря 2016 г.: сборник материалов III Международной научно-практической конференции / Саратовский социально-экономический институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова - Саратов , 2017 – С. 96-99.

98. Кривцова, М.К. Характеристика понятия «устойчивость» как показателя развития муниципального образования [Текст] / М.К. Кривцова, М.А. Подзорова, Э.Р. Тамбиев // Теоретические и практические вопросы науки XXI века. Ответственный редактор: Сукиасян А.А., (г.Уфа, 28 января 2015 г.): сборник статей Международной научно-практической конференции – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "ОМЕГА САЙНС" (Уфа), 2015. – С. 130-132.

99. Крюков, В.А. Методологические основы разработки стратегических направлений развития ресурсных регионов [Текст] // Ресурсные регионы России в



"новой реальности" / В.А. Крюков; отв. ред. В.В. Кулешов; ФАНО, ИЭОПП СО РАН. - Новосибирск: Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2017. - Гл. 1. - С. 16-68.

100. Крюков, В.А. Подход к разработке стратегических направлений развития ресурсных регионов [Текст] // Ресурсные регионы России в "новой реальности" / В.А. Крюков, В.В. Шмат, А.Е. Севастьянова, А.Н. Токарев; отв. ред. В.В. Кулешов; ФАНО, ИЭОПП СО РАН. - Новосибирск: Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2017. - Гл. 3. - С. 104-159.

101. Кузенков, А.Л. Организация стратегического мониторинга и аудита в системе государственных программ и проектов [Электронный ресурс] / докл. А.Л.Кузенков // Аналитический центр при правительстве РФ. - М., 2011. - 120 с. - Режим доступа: <http://www.ac.gov.ru/files/audit-doklad.pdf>.

102. Кузьмин, С. А. Социальные системы: опыт структурного анализа [Текст] / С.А. Кузьмин – М.: Наука, 1996. – 192 с.

103. Куинн, Дж. Б. Стратегия перемен / Стратегический процесс [Текст] / Дж. Б.Куинн - СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

104. Куклина, Е.А. Устойчивость экономической системы: методологические подходы к определению понятия, виды устойчивости, типы устойчивого развития [Текст] / Е.А. Куклина // Образование. Экономика. Общество. – 2007. – № 3. – С. 42-47.

105. Кульман, А.А. Экономические механизмы [Текст] / А.А. Кульман; пер. с фр. под общ. редакцией Н. И. Хрустальной. – М.: Прогресс; Универс., 1993. – 92 с.

106. Кэмпбелл, Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм [Текст] / Э.Кэмпбелл, Лачс К. Саммерс – 2-е изд. доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2004. – 416с.

107. Лавровский, Б.Л., Регионы и муниципалитеты: опора на развитие [Текст] / Б.Л.Лавровский, Е.А. Горюшкина // Эксперт-Сибирь. - 2014. - № 23. - С. 14-16.

108. Лаженцев, В.Н. Научно-методические проблемы государственного регулирования территориального развития [Текст] / В.Н. Лаженцев // Экономическая наука современной России. – 2001. – № 1. – С. 48-58.
109. Латфуллин, Г.Р. Развитие самоуправления хозяйственных организаций [Текст]: монография / Г. Р. Латфуллин; Гос. акад. упр. им. С.Орджоникидзе. - М.: ГАУ, 1995. - 101 с.
110. Лексин, В.Н. Государство и регионы. Теория и практика государственного регулирования территориального развития [Текст] / В.Н.Лексин, А.Н. Швецов. – М.: ЛКИ, 2007. – 368 с.
111. Лексин, В.Н. Системное регулирование территориального развития: экономико-правовой аспект [Текст] / В.Н. Лексин, А.Я. Ситников, О.Н. Юнина. – М.: ВНИИСИ РАН, 1990. – 135 с.
112. Мазунина, М.В., Теоретические и методологические основы оценки устойчивого развития региона [Текст] / М.В. Мазунина, Е.Ю.Скрябина // Предпринимательство. - 2009. - № 5. - С. 23-26.
113. Марковский, В. Реализация стратегии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sap-intop.ru/articles/?id=26/>.
114. Маркс, К. Капитал [Текст] / К. Маркс; пер. с англ. Л.Майзельс. - М.: АСТ МОСКВА, 2009 – 182 с.
115. Маркс, К. Собрание сочинений [Текст]: в 50 т. / К. Маркс, Ф. Энгельс. - 2-е изд. – М.: Издательство политической литературы, 1968. - Т.46. - Ч1. - 316 с.
116. Математика и кибернетика в экономике: словарь-справочник [Текст] – М.: Экономика, 1975. – 700 с.
117. Машевская, О.В. Микроэкономический подход к анализу модели Ge/Mckinsey [Текст] // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXX междунар. науч.-практ. конф. № 10(30). – Новосибирск: СибАК, 2013
118. Мегаэнциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mega.km.ru/>.

119. Межов, С.И. Особенности «Стратегия социально-экономического развития Алтайского края до 2025 года» и необходимость ее преобразования [Текст] / С.И. Межов, А.А. Черных, Е.И. Трубченкова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии – 2016. – № 3.
120. Мескон, М.Х Основы менеджмента [Текст] / М.Х Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; перевод с англ. – М.: Издательский дом Вильямс, 2017. - 672 с.
121. Методика формирования и анализа комплексных программ социально-экономического развития муниципальных образований [Текст] / В.И. Псарёв, Т.В.Псарёва, Н.В. Сушенцева, Гончаров И.А.; под общ. Ред. В.И. Псарёва, Н.В. Сушенцевой. – Новосибирск, 2010. – 511 с.
122. Министерство экономического развития Алтайского края [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.econom22.ru/prognoz/program/>.
123. Минцберг, Г. Стратегический процесс [Текст] / Г. Минцберг; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Изд-во «Питер», 2001. - 688 с.
124. Москаленко, В.П. Экономический механизм повышения эффективности производства на предприятии [Текст] / В.П. Москаленко. – М.: Машиностроение, 1982. – 144 с.
125. Муниципальные стратегии — сделано в России [Текст] / Балобанов А.Е. и др.; общ. ред.: А. Е. Балобанов, А. Н. Лукьянов. - М.: Аспект Пресс, 2004. - 208 с.
126. Мясникова, Т.А. Методический подход к оценке стратегий социально-экономического развития муниципальных образований [Текст] // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. - 2014. - № 4. - С. 83-92.
127. Мячин, Ю.В. Методология устойчивости организации [Текст] / Ю.В.Мячин // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: материалы VII Международной научно - практической конференции (г. Санкт-Петербург, 12-13 апреля 2012 г. Ч.1.) Пленарные доклады / ред. кол.: Ю.В. Мячин. - СПб.: СПбГИЭУ, 2012. – 387 с.

128. Новиков, С.В. Основные механизмы стимулирования и регулирования инновационной деятельности в России [Текст] / С.В. Новиков, В.А. Тихонов, А.И. Тихонов // Евразийский Союз Ученых. – 2015. - № 12 (21). – С. 132 – 135.

129. Новосёлов, А.С. Актуальные проблемы разработки стратегии социально-экономического развития региона [Текст] / А.С. Новосёлов, А.С. Маршалова // Вестник Кузбасского государственного технического университета. - 2017. - № 3. - С. 189-197.

130. Новосёлов, А.С. Использование конкурентных преимуществ в стратегическом управлении социально-экономическим развитием региона [Текст] / А.С.Новосёлов, А.С. Маршалова, Г.В. Ждан // Экономика Востока России. - 2017. - № 2 (08). - С. 5-12.

131. Новосёлов, А.С. Методологические положения разработки стратегий и программ социально-экономического развития муниципальных образований [Текст] / А.С. Новосёлов, А.С. Маршалов, А.П. Кулаев – Новосибирск: Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН, 2015 –83 с.

132. Новосёлов, А.С. Совершенствование методики моделирования социально-экономических процессов на муниципальном уровне управления = Improvement of methods of modeling of socio-economic processes at municipal administration level [Электронный ресурс] / А.С. Новосёлов, А.Е. Ковалёв, Е.А. Гайдук // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. - 2017. - № 3 (51). - Режим доступа: <https://eee-region.ru/article/5109/>

133. Нуреев Р.М. Россия: варианты институционального развития [Текст] / Р.М. Нуреев - М.: Норма, 2009. – 351 с.

134. Ожегов С. И. Словарь русского языка [Текст] / под ред. Н. Ю. Шведовой. - М., 1990. – 670с.

135. Окрепилов, В.В. Качество жизни – стратегическая цель регионального развития [Текст] / В.В. Окрепилов // Выбор стратегических приоритетов регионального развития: новые теоретико-методологические подходы. –2008. – С. 358 – 372.

136. Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года (утв. Правительством РФ 14 мая 2015 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/70309020/#ixzz4wQcEJCG7>.

137. Особенности социально-экономического развития регионов Сибири: приоритеты, позиционирование, потенциал саморазвития [Текст] // Региональное и муниципальное управление: диагностика, планирование и мониторинг социально-экономического развития регионов Сибири /под ред. А.С. Новосёлова, В.Е. Селиверстова; ИЭОПП СО РАН. - Новосибирск: Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2016. - Гл. 10. - С. 329-358.

138. Официальный сайт Алтайского края [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.altairegion22.ru>.

139. Попов, Г.Ю. Алгоритм формирования стратегии социально-экономического развития муниципальных образований [Текст] / Г.Ю. Попов, В.Н. Медведева // Вопросы образования и науки: теоретический и методический аспекты: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции – Тамбов: ООО "Консалтинговая компания Юком", 2014 – С. 122-124.

140. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 453 с.

141. Программа социально-экономического развития муниципального образования город Рубцовск Алтайского края на 2013-2017 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rubtsovsk.org/content/6174>

142. Пчелинцев, О.С. Региональная экономика в системе устойчивого развития [Текст] / О.С. Пчелинцев. – М.: Наука, 2004. – 258 с.

143. Разработка стратегий социально-экономического развития муниципальных образований: монография [Текст] / С.Н. Исаев, Н.В. Тихомирова, Г.В. Горелова, А.В. Масленникова, С.А. Хлебникова – М.: Автономная некоммерческая организация высшего профессионального образования «Евразийский открытый институт», 2015. – 176 с.

144. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь [Текст] / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 512 с.
145. Регион: теория и практика устойчивого развития: Спецкурс [Текст] / Ю.П. Алексеев. - М.: Изд-во РАГС, 2002. – 569 с.
146. Региональное и муниципальное управление: диагностика, планирование и мониторинг социально-экономического развития регионов Сибири [Текст] / под ред. А.С. Новосёлова, В.Е. Селиверстова; ИЭОПП СО РАН. - Новосибирск: Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2016. - 487 с.
147. Регионы России. Основные социально-экономические показатели городов. 2016: стат. сб. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_1138623506156](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1138623506156)
148. Российский статистический ежегодник. 2016: стат.сб. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_1135087342078](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1135087342078)
149. Россия в цифрах. 2017: крат.стат.сб. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2017/rusfig/rus17.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2017/rusfig/rus17.pdf)
150. Рохчин, В.Е. Стратегическое территориальное планирование в России: анализ, проблемы, предложения: аналит. доклад [Текст] / В.Е. Рохчин, К.Н.Знаменская; под ред. В.Е. Рохчина. – СПб.: РНЦ ГМУ, СевероЗападный филиал; ИРЭ РАН, 2001. – 68 с.
151. Румянцева, Е.Е. Новая экономическая энциклопедия [Текст] / Е.Е. Румянцева - 4-е изд. доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2011. 882 с.
152. Система муниципального управления [Текст] / под ред. В.Б. Зотова. - 5-е изд., испр. и доп. - Ростов н/Д: Феникс, 2010. — 717 с.
153. Современный толковый словарь русского языка [Электронный ресурс] / под редакцией Т. Ф. Ефремовой – Режим доступа: [dic.academic.ru/contents.nsf/efremova](http://dic.academic.ru/contents.nsf/efremova).

154. Стратегическое управление: регион, город, предприятие [Текст] / под ред. Д.С. Львова, А.Г. Гранберга, А.П. Егоршина. — М.: Экономика, 2004. - 605с.
155. Стратегия развития региона: теория, методология, практика [Текст] / Л.В. Ищук, М.А. Филиппова, М.Н.Тарасова, С.Т. Годошева, О.Н. Третьякова, В.В. Тупикин, Р.Т. Тюхтенева, Е.Е. Шваков, Л.М. Шодоева, Е.В. Ялбачева; под общ. ред. Л.М. Шодоевой, Е.Е. Швакова. – Барнаул: Издательство Алт. ун-та, 2006. – 272с.
156. Стратегия социально – экономического развития муниципального образования город Рубцовск Алтайского края на период до 2025 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rubtsovsk.org/content/6173>
157. Стратегия социально-экономического развития Алтайского края до 2025 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.altaregion22.ru/territory/investic/strategiya-razvitiya-altayskogo-kрая-do-2025-goda/>
158. Стрикленд, А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа [Текст] / А. Стрикленд, А. Томпсон; пер. с англ.: под ред. Н.М. Макаровой. –12-е изд. - М.: Вильямс, 2006. – 928 с.
159. Суслов, В.И. Проблемы и сценарии пространственного развития России [Текст] / В.И. Суслов // Экономика Востока России. - 2017. - № 1 (07). - С. 47-51.
160. Татаркин, А.И. Моделирование устойчивого развития как условие повышения экономической безопасности территории [Текст] / А.И. Татаркин, Д.С. Львов, А.А. Куклин, А.Л. Мызин, Л.Л. Богатырев, Б.А. Коробицын, В.И. Яковлев. – Екатеринбург: Издательство Урал. ун-та, 1999. – 276 с.
161. Татаркин, А.И. Партнерство власти и бизнеса в реализации стратегий развития территорий [Текст] / А.И. Татаркин, Д.А. Татаркин, Е.Н. Сидорова // Экономика региона. – 2008. – № 4. – С. 18-30.
162. Татаркин, А.И. Региональная промышленная политика: теоретические основы, практика формирования и механизм реализации: препринт [Текст] /

А.И.Татаркин, О.А. Романова, Р.И. Чененова, М.Г. Филатова. – Екатеринбург: УрО РАН, 2000. – 82 с.

163. Татаркин, А.И. Модернизация социально-экономического развития муниципальных образований [Текст]: в 2 т. / под общей ред. А.И. Татаркина. - М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. – 450 с.

164. Трансформационные процессы и формирование конкурентных преимуществ в Алтайском крае [Текст] / Троцкий А.Я., Родионова Л.В., Сергиенко А.М. и др.; под ред. А.Я. Троцкого. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2017. – 424 с.

165. Траут, Дж. Траут о стратегии [Текст] / Дж. Траут; пер. с англ.— СПб.: Питер, 2004. -192 с.

166. Трехмерная система Абея [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.buslergroup.com/anti-mba/trekhmernaya-sistema-abelya.html>.

167. Управление социально-экономической системы [Текст]: монография / А.П.Егоршина, В. А. Кожина. - Нижний Новгород: Негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Нижегородский институт менеджмента и бизнеса" (Нижний Новгород), 2016. - 288с.

168. Управление федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://akstat.gks.ru>.

169. Урсул А.Д. Стратегия перехода России на модель устойчивого развития: проблемы и перспективы [Текст]: монография / А. Д. Урсул, В. А. Лось. - М.: Луч, 1994. - 273 с.

170. Урсул, А.Д. Глобализация, устойчивое развитие и безопасность: системно-синергетический подход [Электронный ресурс] / А.Д. Урсул, А.Л. Романович. – Режим доступа: [http://www.portalus.ru/modules/philosophy/rus\\_readme.php?subaction=showfull&id=1107181273&archive=1208465572&start\\_from=&ucat=1&](http://www.portalus.ru/modules/philosophy/rus_readme.php?subaction=showfull&id=1107181273&archive=1208465572&start_from=&ucat=1&)

171. Ускова, Т.В. Мониторинг развития муниципальных образований [Текст] / Т.В.Ускова, А.Н. Зуев, А.А. Смирнов; под науч. рук. д-р эконом. наук, проф. В.А. Ильина. – Вологда: ВНКЦ ЦЭМИ РАН, 2002. – 126 с.



172. Харченко К.В. Стратегический план города: концептуальность как условие практической реализуемости [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – №4. – С.29-36
173. Хикс, Дж. Стоимость и капитал [Текст] / Дж. Хикс; пер. с англ. Р.М. Энтонна - М.: Прогресс, 1993 – 488 с.
174. Цветков, А.Н. Инновационный императив для России [Текст]: монография / А.Н.Цветков. – СПб.: СПбГИЭУ, 2010. - 218 с.
175. Целевые программы развития регионов: рекомендации по совершенствованию разработки, финансирования и реализации: Серия «Библиотека местного самоуправления». [Текст] – М.: Московский общественный научный фонд; Институт макроэкономических исследований, 2000. – Выпуск 20. - 180 с.
176. Чиркова, О.А. Направления совершенствования реализации стратегических программ развития муниципального образования [Текст] / О.А. Чиркова // Экономика и предпринимательство. – 2017. - №7(84) – С.1014 - 1023.
177. Чиркова, О.А. Реализация стратегических программ развития муниципального образования: понятие, структура, содержание и взаимосвязь её основных элементов и компонентов [Текст] / О.А. Чиркова // Экономика и предпринимательство. – 2017. – №12 (ч.3) (89-3) – С.1307-1316.
178. Шарнин, А.В. Совершенствование стратегического планирования развития социальной сферы муниципального района (на материалах муниципального образования «Новокузнецкий муниципальный район») [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Шарнин Андрей Валерьевич. – Барнаул, 2014. - 140 с.
179. Шваков, Е.Е. Институциональная подсистема инвестиционной политики региона: проблемы формирования и функционирования [Текст] / Е.Е.Шваков // Алтай – Россия: через века в будущее: материалы Всероссийской научнопрактической конференции, посвященной 250-летию вхождения алтайского народа в состав Российского государства.– ГорноАлтайск: РИО ГАГУ, 2006. - Т.2.
180. Шваков, Е.Е. К вопросу о разработке методологии исследования пространственно-экономических трансформаций экономики региона [Текст] /

Е.Е.Шваков // Известия Алтайского государственного университета. – 2015. – Т.1. - №2(86). – С. 198-203.

181. Шваков, Е.Е. О некоторых особенностях формирования инвестиционного механизма в субъектах Российской Федерации [Текст] / Е.Е.Шваков // Управление регионом: тенденции, закономерности, проблемы: Сборник научных статей. Часть 1. – Горно-Алтайск: РИО ГАГУ, 2003.

182. Шваков, Е.Е. Оценка эффективности реализации стратегических программ развития муниципального образования [Текст] / Е.Е. Шваков, О.А.Чиркова // Экономика Профессия Бизнес. – 2016. - № 2. – С.9-14.

183. Шваков, Е.Е. Формирование и реализация инвестиционной политики экономического роста в регионах Российской Федерации [Текст]: монография / Е.Е.Шваков. – Томск: Издательство Том. Унта, 2006. – 282 с.

184. Шишкин, А.И. Управление социально-экономическими процессами [Текст] / А.И. Шишкин // Теория и практика социально-экономических процессов в регионе: труды ИЭ КарНЦ РАН. – Вып. 10. – Петрозаводск: КарНЦ РАН. – 308с.

185. Шувалов, С.С. Оценка эффективности федеральных целевых программ: опыт США [Текст] / С.С. Шувалов // Проблемы информационной экономики. Вып. VII. Стратегия инновационного развития российской экономики: сборник научных трудов. - М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2008. - С. 151-168.

186. Экономический словарь: Справочное издание [Текст] / В.Н. Нечаев, П.В.Михайлушкин. – Краснодар: Краснодар «Атри», 2011. – 464 с.

187. Энциклопедия по экономике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy-ru.info/index/>

188. Ярошенко, Т.П. Методика оценки эффективности реализации долгосрочных и ведомственных целевых программ [Электронный ресурс] / Т.П. Ярошенко // Управление экономическими системами: Электронный научный журнал. – 2010. - № 11. – Режим доступа: <http://www.uecs.ru/uecs-34-342011/item/705-2011-10-20-07-30-00>.

189. Ярошенко, Т.П. Методическое развитие оценки эффективности бюджетных расходов муниципального образования [Текст]: автореф. дис. ... к.э.н. : 08.00.10 / Ярошенко Татьяна Петровна. - Йошкар-Ола, 2011. - 23 с.
190. Chandler, A.D. Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise [Text] / A.D. Chandler - Cambridge: MIT Press, 1962. - 463 p.
191. Lorange, P.I. Strategic Planning Systems [Text] / P.I. Lorange, R.F.Vancil - Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall, 1977. - 364 p.
192. Novoselov, A. Improving the efficiency of regional development policies in Russia: innovative approaches [Text] / A. Novoselov, A. Marshalova; ed. by S. Čapkova // Regional development, entrepreneurship and local production systems / Ekonomicka fakulta Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici. - Košice : Belianum, 2015. - P. 103-111.
193. Novoselov, A.S. Methodological approaches to regional policy designing, Siberia [Text] / A.S. Novoselov, A.S. Marshalova, T.V. Volyanskaya // European Journal of Economic and Business. - 2017. - Vol. 2, No. 1. - P. 36-43.
194. Samuelson, P. The Relation Between Hicksian Stability and True Dynamic Stability [Text] / P. Samuelson // Econometrica. - 1944. - Vol. 12. - July-October.
195. Schneider, F. Can the shadow economy be reduced through major tax reforms? An empirical investigation for Austria [Text] / F. Schneider // Supplement to Public Finance/ Finances Publiques. - 1994. - 49. - Pp. 137-152.
196. Wald, A. Uber einige Gleichungssysteme der mathematischen Okonomie [Text] / A.Wald // Zeitschrift fur Nationalokonomie. – 1936. - 7(5).

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Цели реализации стратегических программ развития муниципального образования (Стратегические параметры)

Условные обозначения	Стратегические параметры
<i>СП<sub>1</sub></i>	Повышение индекса промышленного производства
<i>СП<sub>2</sub></i>	Повышение объема отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами
<i>СП<sub>3</sub></i>	Повышение стоимости основных фондов,
<i>СП<sub>4</sub></i>	Снижение стоимости износа основных фондов
<i>СП<sub>5</sub></i>	Повышение оборота розничной торговли
<i>СП<sub>6</sub></i>	Повышение оборота общественного питания
<i>СП<sub>7</sub></i>	Повышение объема платных услуг населению
<i>СП<sub>8</sub></i>	Увеличение количества субъектов малого и среднего бизнеса
<i>СП<sub>9</sub></i>	Повышение удельного веса занятых в малом и среднем бизнесе в общей численности занятых в экономике
<i>СП<sub>10</sub></i>	Повышение положительного финансового результата предприятий в муниципальном образовании
<i>СП<sub>11</sub></i>	Увеличение доли прибыльных хозяйствующих субъектов
<i>СП<sub>12</sub></i>	Увеличение доходов населения
<i>СП<sub>13</sub></i>	Увеличение среднемесячной начисленной заработной платы работника
<i>СП<sub>14</sub></i>	Снижение уровня безработицы
<i>СП<sub>15</sub></i>	Повышение ввода новых постоянных рабочих мест
<i>СП<sub>16</sub></i>	Омолождение населения МО
<i>СП<sub>17</sub></i>	Повышение численности населения
<i>СП<sub>18</sub></i>	Повышение обеспеченности жильем населения
<i>СП<sub>19</sub></i>	Повышение ввода в действие жилых домов
<i>СП<sub>20</sub></i>	Снижение уровня ветхости и аварийности жилья в МО
<i>СП<sub>21</sub></i>	Снижение коэффициента естественной убыли населения

*Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А*

<i>СП<sub>22</sub></i>	Повышение общего коэффициента рождаемости
<i>СП<sub>23</sub></i>	Повышение коэффициента миграционного прироста
<i>СП<sub>24</sub></i>	Повышение общих доходов бюджета МО
<i>СП<sub>25</sub></i>	Повышение собственных доходов бюджета МО
<i>СП<sub>26</sub></i>	Повышение уровня бюджетной обеспеченности руб. на 1 жителя
<i>СП<sub>27</sub></i>	Оптимизация расходов бюджета МО
<i>СП<sub>28</sub></i>	Снижение муниципального долга
<i>СП<sub>29</sub></i>	Повышение объема инвестиций в основной капитал
<i>СП<sub>30</sub></i>	Повышение объема инвестиций в основной капитал за счет местного бюджета
<i>СП<sub>31</sub></i>	Повышение количества реализованных инвестиционных проектов
<i>СП<sub>32</sub></i>	Повышение туристического потока
<i>СП<sub>33</sub></i>	Рациональное финансирование реализации стратегических программ развития муниципального образования

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

## Отклонения в реализации стратегических программ в г. Рубцовске

Условные обозначения	Отклонения в реализации стратегических программ в г. Рубцовске
Л <sub>1</sub>	Сокращение количества субъектов малого и среднего бизнеса
Л <sub>2</sub>	Невыполнение плана по росту удельного веса занятых в малом и среднем бизнесе в общей численности занятых в экономике
Л <sub>3</sub>	Невыполнение плана по росту доли прибыльных хозяйствующих субъектов
Л <sub>4</sub>	Невыполнение плана по росту оборота розничной торговли в расчете на душу населения
Л <sub>5</sub>	Невыполнение плана по росту оборота общественного питания в расчете на душу населения
Л <sub>6</sub>	Повышение расходов бюджета муниципального образования
Л <sub>7</sub>	Невыполнение плана по росту уровня бюджетной обеспеченности в руб. на 1 жителя
Л <sub>8</sub>	Снижение численности населения
Л <sub>9</sub>	Невыполнение плана по снижению коэффициента естественной убыли населения
Л <sub>10</sub>	Невыполнение плана по росту общего коэффициента рождаемости
Л <sub>11</sub>	Невыполнение плана по росту коэффициента миграционного прироста
Л <sub>12</sub>	Сокращение ввода в действие жилых домов
Л <sub>13</sub>	Невыполнение плана по росту ввода в действие жилых домов



## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Мероприятия, направленные на повышение эффективности реализации стратегических программ в г. Рубцовске

Причины	Условные обозначения	Мероприятия
Не востребованность изготовленной муниципальной продукции, предлагаемых работ и услуг	M <sub>1</sub>	Содействие со стороны органов местной власти сбыту продукции местных товаропроизводителей на российские и мировые рынки
	M <sub>2</sub>	Оказание содействия со стороны органов местной власти организациям промышленного комплекса в участии во всероссийских, международных конкурсах, выставках, ярмарках
Резкое сокращение или отсутствие заказов на муниципальную продукцию – сезонные колебания спроса на готовую муниципальную продукцию, работы и услуги	M <sub>3</sub>	Привлечение новых производств на территорию муниципального образования
	M <sub>4</sub>	Стимулирование промышленной деятельности и государственная поддержка организаций, реализующих продукцию в рамках приоритетных направлений стратегического развития муниципального образования, путем повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции, стимулирование на выполнения инновационных проектов
Высокий уровень износа машин и оборудования предприятий муниципального образования	M <sub>5</sub>	Законодательное закрепление налоговых льгот за предприятиями, вкладывающими средства в развитие и обновление муниципальной инфраструктуры
	M <sub>6</sub>	Формирование системы, направленной на стимулирование обновления основных фондов. Ввод повышающего коэффициента ускоренной амортизации, для налогоплательщиков, которые на протяжении предшествующих двух лет обновляли основные фонды с удельным весом не менее 15%.
	M <sub>7</sub>	Софинансирование приобретения оборудования, соответствующего передовым мировым стандартам организациям промышленного комплекса
Монопрофильность муниципального образования	M <sub>8</sub>	Поддержка и развитие малого и среднего предпринимательства
Проблема с доступом к кредитам или другим формам заемного финансирования у субъектов малого и среднего предпринимательства	M <sub>9</sub>	Обеспечение доступности кредитов для организаций реального сектора экономики
Неэффективная система налогообложения субъектам малого и среднего предпринимательства	M <sub>10</sub>	Разработка системы специального налогообложения, направленная на развитие малого и среднего предпринимательства на территории
Неконкурентоспособность местного оборудования и технологий для малого и среднего предпринимательства	M <sub>11</sub>	Установить порядок зачета средств, израсходованных субъектами предпринимательской деятельности на ремонт и/или приобретение необходимого оборудования, в качестве уплаты арендной платы и/или предоставления специальных льгот.
Невыгодные условия аренды земли	M <sub>12</sub>	Законодательное закрепление льготных условий пользования землей и другими объектами природных ресурсов, специальных условий аренды имущества, находящихся в собственности муниципального образования



## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Диспропорция в территориальном размещении объектов потребительского рынка	M <sub>13</sub>	Разработка муниципальных программ развития торговли и схем размещения нестационарных торговых объектов
Недостаточное развитие современной инфраструктуры потребительского рынка	M <sub>14</sub>	Разработка форм и методов муниципального регулирования рыночной инфраструктуры
Отсутствие эффективных механизмов привлечения денежных средств в жилищное строительство	M <sub>15</sub>	Разработка механизмов привлечения денежных средств в жилищное строительство
Отток молодых специалистов из муниципального образования	M <sub>16</sub>	Создание благоприятных условий для жизни и профессиональной деятельности профессиональных кадров и их семей
	M <sub>17</sub>	Проведение комплекса мер, направленных на формирование здорового образа населения муниципального образования
Размер среднемесячной заработной платы труда работников муниципального образования ниже среднекраевого показателя	M <sub>18</sub>	Осуществление постоянного взаимодействия с работодателями муниципального образования для обеспечения роста среднемесячной заработной платы работников
	M <sub>19</sub>	Создания экономических предпосылок для легализации всех трудовых доходов
Среднедушевые доходы населения муниципального образования ниже среднекраевого показателя	M <sub>20</sub>	Обеспечение повышения среднемесячной заработной платы работников
	M <sub>21</sub>	Внедрения новых социальных технологий, расширения перечня и повышения доступности социальных услуг
	M <sub>22</sub>	Создание постоянных рабочих мест
	M <sub>23</sub>	Повышения адресности оказания социальной помощи
Дотационный местный бюджет	M <sub>24</sub>	Учет незарегистрированных объектов недвижимости
	M <sub>25</sub>	Сдача в аренду или во временное владение и пользование муниципальную собственность
Не полное финансирование реализации стратегических программ	M <sub>26</sub>	Обеспечение процесса реализации стратегических программ сбалансированным распределением денежных средств с целью их оптимизации;
<b>Мероприятия направленные на сохранения достигнутых результатов развития муниципального образования и повышения эффективности реализации стратегических программ</b>		
M <sub>27</sub>	Формирование концепции, ориентированной на скоординирование и согласование направлений всех структур и уровней управления, хозяйствующих субъектов и инвесторов	
M <sub>28</sub>	Организация в установленном порядке подготовку, переподготовку и повышение квалификации муниципальных служащих	
M <sub>29</sub>	Формирование новой нормативно-правовой базы аттестации муниципальных служащих	
M <sub>30</sub>	Формирование четких критериев оценки трудовой деятельности муниципальных служащих	
M <sub>31</sub>	Проведение декомпозиционного анализа реализации стратегических программ развития муниципального образования	
M <sub>32</sub>	Разработка нормативно-правовых актов, регулирующих контроль над реализацией стратегических программ развития муниципального образования	
M <sub>33</sub>	Построение контрольной диаграммы реализации стратегических программ развития муниципального образования	
M <sub>34</sub>	Разработка расписания реализации стратегических программ развития муниципального образования	
M <sub>35</sub>	Создание экспертных советов и ассоциаций по вопросам совершенствования реализации стратегических программ с целью формирования новых условий развития в муниципальном образовании, соответствующих критериям устойчивости; обобщение результатов; внесение изменений и дополнений в реализацию таких программ	
M <sub>36</sub>	Формирование обоснованной системы поощрения органам местной власти и муниципальных служащих (участвующих в реализации стратегических программ)	



## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Д

M <sub>14</sub>					X	X	X																									
M <sub>15</sub>																X																
M <sub>16</sub>														X	X								X									
M <sub>17</sub>															X							X										
M <sub>18</sub>											X	X																				
M <sub>19</sub>											X	X																				
M <sub>20</sub>											X	X				X																
M <sub>21</sub>											X																					
M <sub>22</sub>											X	X	X	X		X																
M <sub>23</sub>											X																					
M <sub>24</sub>																							X	X	X		X					
M <sub>25</sub>																							X	X	X		X					
M <sub>26</sub>																							X			X		X				
M <sub>27</sub>	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
M <sub>28</sub>	Повышение эффективности труда органов местной власти																															
M <sub>29</sub>																																
M <sub>30</sub>																																
M <sub>31</sub>	Повышение эффективности управления реализации стратегических программ развития муниципального образования																															
M <sub>32</sub>																																
M <sub>33</sub>																																
M <sub>34</sub>																																
M <sub>35</sub>																																
M <sub>36</sub>																																

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

## Пример расписания реализации стратегических программ развития муниципального образования

	Этап А		Этап Б		Этап В		Этап Г		Этап Д	
<b>Стратегические направления</b>	<b>Развитие предпринимательской деятельности</b>									
<b>Мероприятия</b>	1. Применение налоговых и кредитных льгот									
	2. Снижения административных барьеров									
	3. Понижение налоговых ставок. В первую очередь, это касается основных налогов, таких, как налог на прибыль, на имущество организаций, налог на добавленную стоимость и т.п.									
<b>Ожидаемые результаты</b>	1. Повышение объема отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами									
	на 5%		на 8%		на 10%		на 15%		на 20%	
	2. Повышение стоимости основных фондов									
	на 5%		на 8%		на 10%		на 15%		на 20%	
	3. Повышение объема розничного товарооборота									
	на 5%		на 8%		на 10%		на 15%		на 20%	
<b>Сроки выполнения</b>	Начало 01.01.2017	Завершение 01.03.2017	Начало 02.03.2017	Завершение 01.06.2017	Начало 02.06.2017	Завершение 01.08.2017	Начало 02.08.2017	Завершение 01.10.2017	Начало 02.10.2017	Завершение 31.12.2017
<b>Затраты</b>	План 600000	Факт 600000	План 600000	Факт 600000	План 600000	Факт 600000	План 600000	Факт 600000	План 600000	Факт 600000
<b>Уровень достижения запланированного результата</b>	План 100%	Факт 97%	План 100%	Факт 93%	План 100%	Факт 85%	План 100%	Факт 87%	План 100%	Факт 99%

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Е

<b>Ответственные</b>	Сидоров К.Л., Кузнецова М.А., Попов В.И.									
<b>Стратегические направления</b>	<b>Поддержка малого и среднего предпринимательства</b>									
<b>Мероприятия</b>	1.Применение налоговых и кредитных льгот									
	2.Формирование системы выделения бюджетных средств на конкурсной основе малому бизнесу									
	3.Освобождение от уплаты налога на добавленную стоимость малых предприятий с небольшим оборотом									
	4.Налоговые преференции, непосредственно не снижающие налоговую нагрузку, но значительно облегчающие взаимодействие налогоплательщика и налоговых органов. К подобным льготам относятся, например, предоставление упрощенной налоговой декларации, использование кассового метода учета доходов									
	5. «Налоговые каникулы» по налогу на прибыль на первые два года работы на конкурсной основе									
<b>Ожидаемые результаты</b>	Рост количества малых предприятий									
	На 5%		На 8%		На 11%		На 15%		На 20%	
<b>Сроки выполнения</b>	Начало 01.01.2017	Завершение 01.03.2017	Начало 02.03.2017	Завершение 01.06.2017	Начало 02.06.2017	Завершение 01.08.2017	Начало 02.08.2017	Завершение 01.10.2017	Начало 02.10.2017	Завершение 31.12.2017
<b>Затраты</b>	50000	50000	30000	45000	50000	50000	50000	50000	50000	50000
<b>Уровень достижения запланированного результата</b>	План 100%	Факт 100%	План 100%	Факт 100%	План 100%	Факт 100%	План 100%	Факт 95%	План 100%	Факт 93%
<b>Ответственные</b>	Васильева Ж.К.,Соколова П.В									
<b>Стратегические направления</b>	<b>Создание инновационных бизнес-структур</b>									
<b>Мероприятия</b>	1.Выделение бюджетных средств предприятиям в сфере материального производства и содействие их инновационной деятельности									
	2.Законодательное закрепление налоговых привилегий инновационным предприятиям									

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Е

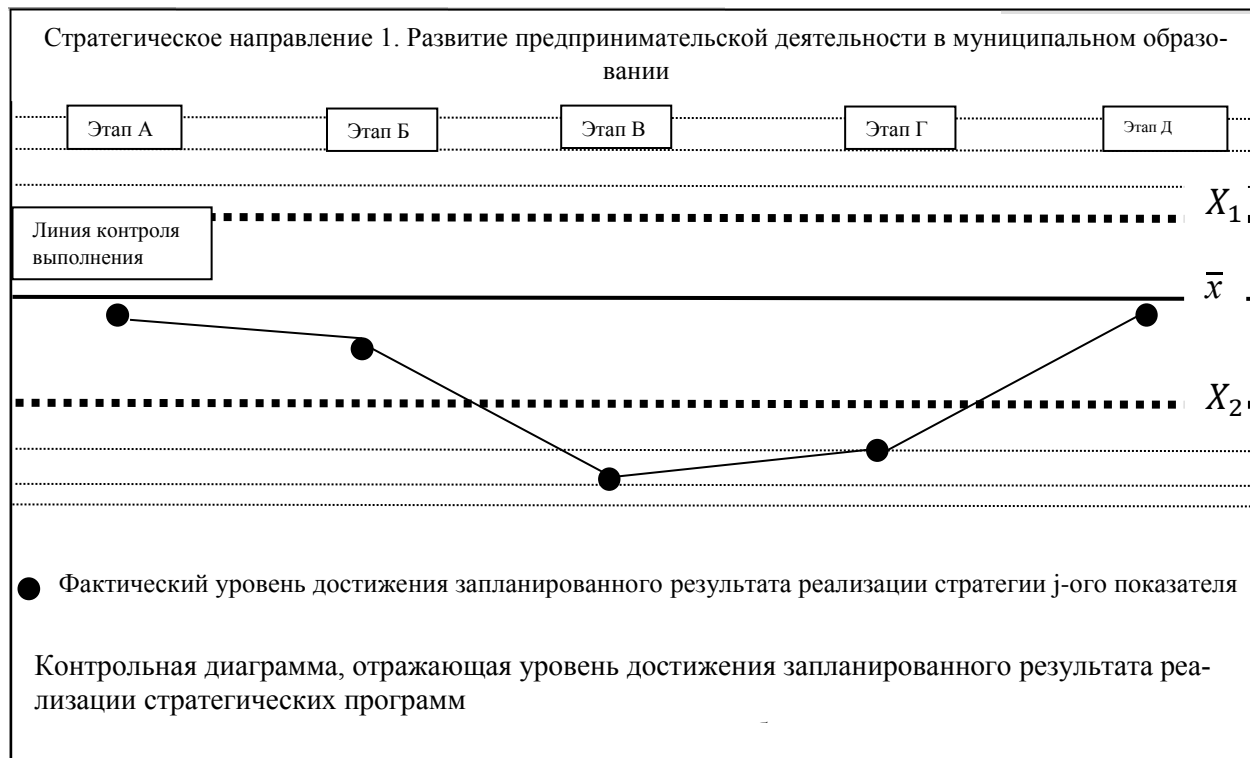
<b>Ожидаемые результаты</b>	Повышение инновационной активности предприятий муниципального образования									
	На 5%		На 8%		На 10%		На 12%		На 20%	
<b>Сроки выполнения</b>	Начало 01.01.2017	Завершение 01.03.2017	Начало 02.03.2017	Завершение 01.06.2017	Начало 02.06.2017	Завершение 01.08.2017	Начало 02.08.2017	Завершение 01.10.2017	Начало 02.10.2017	Завершение 31.12.2017
<b>Уровень достижения запланированного ре- зультата</b>	План 100%	Факт 84%	План 100%	Факт 84%	План 100%	Факт 73%	План 100%	Факт 64%	План 100%	Факт 50%
<b>Ответственные</b>	Сидоров К.Л., Кузнецова М.А., Попов В.И., Лебедев М.Р., Колычева Е.В.									
<b>Стратегические направления</b>	<b>Снижение уровня безработицы</b>									
<b>Мероприятия</b>	1. Организация подготовки и переподготовки кадров									
	2. Создание рабочих мест для молодежи									
	3. Субсидии по занятости лиц, нуждающихся в социальной защите									
	4. Применение в секторах экономики гибких форм занятости									
	5. Создание условий для роста спроса на товары									
<b>Ожидаемые результаты</b>	1. Снижение уровня безработицы									
	На 10%		На 15%		На 17%		На 20%		На 25%	
	2. Омоложение населения									
	На 5%		На 7%		На 8%		На 10%		На 12%	
	3. Увеличение количества трудовых ресурсов									
	На 3%		На 5%		На 10%		На 18%		На 25%	

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Е

Сроки выполнения	Начало 01.01.2017	Завершение 01.03.2017	Начало 02.03.2017	Завершение 01.06.2017	Начало 02.06.2017	Завершение 01.08.2017	Начало 02.08.2017	Завершение 01.10.2017	Начало 02.10.2017	Завершение 31.12.2017
Уровень достижения запланированного результата	План 100%	Факт 100%	План 100%	Факт 78%	План 100%	Факт 73%	План 100%	Факт 95%	План 100%	Факт 45%
Ответственные	Сидоров К.Л., Соколова П.В., Федоров А.И.									
Стратегические направления	<b>Повышение инвестиционной привлекательности муниципального образования</b>									
Мероприятия	1. Законодательное закрепление налоговых льгот, стимулирующих повышение инвестиционной привлекательности муниципального образования, льготные условия пользования землей и другими объектами природных ресурсов, специальные условия аренды имущества, находящихся в собственности муниципального образования									
	2. Создание благоприятной административной среды									
	3. Страхование отдельных рисков при реализации инвестиционных проектов.									
Ожидаемые результаты	1. Повышение инвестиционной привлекательности муниципального образования									
Мероприятия	На 3%	На 15%		На 20%		На 23%		На 25%		
	2. Повышение количества реализованных инвестиционных проектов									
	На 2%	На 10%		На 12%		На 15%		На 20%		
	3. Повышение инвестиционных вложений в муниципальное образование									
Сроки выполнения	Начало 01.01.2017	Завершение 01.03.2017	Начало 02.03.2017	Завершение 01.06.2017	Начало 02.06.2017	Завершение 01.08.2017	Начало 02.08.2017	Завершение 01.10.2017	Начало 02.10.2017	Завершение 31.12.2017
	План 100%	Факт 100%	План 100%	Факт 78%	План 100%	Факт 73%	План 100%	Факт 95%	План 100%	Факт 45%
Ответственные	Шевлякова Э.Р., Лукьянченко А.В., Чичеваткина П.А., Антипова А.С., Латышева О.Л.									

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Контрольная диаграмма, отражающая уровень достижения запланированного результата реализации стратегических программ





## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Контрольная диаграмма, отражающая фактический объем реализации стратегических программ

