

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ

Ю. А. Ставенко

Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики" (НИУ-ВШЭ),  
Москва, Россия

С. В. Сазонов

Рязанская городская Дума, г. Рязань, Россия

*Рассмотрено описание процесса стратегического планирования в муниципалитетах, который включает в себя сбор информации о деятельности, создание стратегического плана и программы его реализации.*

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, стратегический план, муниципальные образования, стратегические цели и инициативы, реализация стратегического плана, ССП.

На сегодняшний день в РФ разработан проект Концепции долгосрочного развития муниципальных образований (МО) до 2020 г., согласно которому стратегической целью является "...достижение уровня экономического и социального развития, соответствующего статусу России как ведущей мировой державы XXI века, занимающей передовые позиции в глобальной экономической конкуренции и надежно обеспечивающей национальную безопасность и реализацию конституционных прав граждан". Но на пути реализации Концепции стоит препятствия в виде стратегического разрыва между ориентирами, целями и задачами государства на верхнем уровне и их реализацией на уровне конкретных МО. Одной из причин подобного разрыва является преимущественно экономическое восприятие государственного управления, результатом которого зачастую является коммерциализация госучреждений, перевод их на самофинансирование. При этом не учитывается, что цели и задачи государства в основном связаны с некоммерческим сектором и должны рассматриваться через призму благосостояния граждан.

Современная наука менеджмента и практика решения муниципальных проблем госучреждениями предлагает подход к управлению на основе стратегических целей и их формализованных результатов. Одним из таких подходов является стратегическое планирование деятельности МО и построение системы сбалансированных показателей (ССП), основой которого является формализованная стратегия и долгосрочные цели МО. Стратегия отражает направление развития МО, позволяет оценить потенциал каждого направления деятельности и обнаружить реально существующие проблемы, которым до определенного момента не придавалось особого значения, а их систематизация позволяет разработать конкретные шаги по их устранению.

Приведем пример стратегии города Череповца до 2012 г.: "Устойчивое развитие города Череповца на основе лидерских позиций бизнеса, создание условий для реализации лидерских качеств горожан, а также лидерства в городском управлении. Повышение качества жизни горожан как результат такого развития".

Каждое слово в формулировке стратегии имеет смысл, например, "развитие" должно быть устойчивым. Это означает, что городская система должна улучшаться не только в ближайшее время, но и в более длительной перспективе. Ресурсы города должны использоваться так, чтобы постоянно сохранялся потенциал его развития. Развитие города должно основываться на устойчивом положении бизнеса, который берет свои корни в лидирующих позициях предприятий Череповца. Именно от бизнеса по всему городу будут распространяться инновации, импульсы развития. Другим важным источником развития предприятий является человеческий капитал. Только люди, обладающие чертами лидеров, смогут сохранить и упрочить лидирующее положение бизнеса. Городская власть в свою очередь должна создавать благоприятные условия для проживания. При этом условия проживания должны быть конкурентоспособными по сравнению с другими городами. Это потребует проявления лидерских качеств и в области городского управления. Для успешного развития города необходимо устойчивое партнерство власти, бизнеса и общества. Поэтому механизм социального партнерства должен быть важным элементом будущего развития города. В результате реализации этой стратегии будет реализована главная задача существования городских поселений — улучшение качества жизни горожан.

Возникает вопрос, как создать план по реализации стратегии, так как формулировка стратегии — это лишь начало пути, который должны пройти МО к достижению желаемого состояния. На этом пути их будут ожидать существенные проблемы, свойственные нашей стране:

- отсутствие или несвязанность стратегии МО со стратегией региона, отраслевыми стратегиями;
- непрозрачность реализации отраслевых федеральных программ для МО;
- наличие межведомственных конфликтов непрозрачность взаимодействия при реализации отраслевых и муниципальных программ;

- отсутствие или несвязанность показателей эффективности деятельности МО со стратегией;
- отсутствие системных ориентиров для определения баланса между инвестициями и потреблением (бюджет МО);
- отсутствие увязки стратегических целей с результатами деятельности конкретного сотрудника администрации МО;
- отсутствие мотивации государственных служащих на результат.

Многие из перечисленных проблем решаются с помощью внедрения полного цикла стратегического управления. Это необходимо сделать, так как процесс выработки стратегии для конкретного МО, несмотря на идентичность выполняемых задач, уникален и зависит от численности населения, имеющегося экономического потенциала в развитии территории, динамики развития существующих программ, профессионального уровня аппарата управления, культурной среды и многих других факторов. В то же время есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах выработки и осуществления стратегического управления на муниципальном уровне: внутреннее состояние экономики региона и цели страны в целом. Необходимым условием является разработка долгосрочной стратегии, которая смогла бы предсказать будущие изменения.

В разработке стратегии существуют две крайности. Одна — лоскунные бессистемные решения по "латанию" очевидных дыр, другая — тщательно выверенная и детализированная до уровня пошаговых краткосрочных действий программа. Первая — не стратегия по определению; вторая — потребует серьезнейших временных, человеческих и финансовых ресурсов на разработку, а вероятность реализации, тем не менее, будет зависеть от множества побочных факторов. Задача стратегического планирования — обеспечить *необходимый и достаточный* минимум работ по созданию стратегического плана как рабочего документа.

Стратегическое планирование состоит из пяти этапов.

На первом — разрабатывается детальный план диагностики МО, цель которого определение текущего состояния МО, его процессов верхнего уровня, целей, проблем. Затем происходит согласование плана диагностики.

На втором — происходит сбор и подготовка информации для разработки стратегии МО. Целью этого этапа является систематизация требований к результатам деятельности, понимание потребителей результатов и того, как в текущей ситуации потребуется решить в рамках будущей стратегии, определяется, насколько текущая система распределения ответственности за результаты деятельности МО удовлетворяет требованиям к результатам.

На третьем — определяется формализация требований к результатам стратегического планирования. Целью такой формализации являет-

ся выработка согласованного решения относительно того, каким должен быть стратегический план, что он должен включать, а какие разделы с возможной детализацией не требуют разработки сейчас, а могут быть выполнены в рамках текущей деятельности как проекты развития. Инициаторы разработки стратегии должны прийти к пониманию того, какими силами и в какой срок они хотят разработать "работающую" стратегию. На практике достаточно часто приходится сталкиваться с тем, что этот этап либо не учитывают при разработке стратегии, руководствуясь распространенным принципом "главное вязаться, а дальше — как-нибудь", либо не уделяют ему должного внимания, не отдавая отчет в важности управления разработкой стратегии как проектом.

На четвертом — проводится стратегический анализ и определение сценариев развития МО. Целью этих работ является формирование альтернативных путей развития в каждом из направлений деятельности МО (здравоохранение, образование, социальное обеспечение, жилищное строительство, транспортная инфраструктура, инновационная инфраструктура и т. д.) и выбор наиболее оптимального пути по каждому из них с учетом всех существующих требований и ограничений.

На заключительном пятом этапе разрабатывается стратегия в виде дерева целей и определяется комплекс мер по их достижению. Предваряя описание работ этого этапа, необходимо отметить, что мы здесь рассматриваем результаты стратегического планирования в объеме, достаточном для управления по целям и показателям с использованием методологии ССП.

Рассмотрим каждый из перечисленных этапов подробнее.

#### *Разработка детального плана диагностики МО*

Разработка детального плана диагностики основывается на привлечении экспертов со стороны МО, включая руководство. Как показывает опыт, такие сотрудники часто сильно загружены и не могут уделять достаточно времени проекту. Тем не менее, их видение целей и процессов наиболее важно получить для системного представления о деятельности организации. Задержки в работе экспертов могут отрицательно сказаться на сроках проведения диагностики и на их результатах в целом. Поддержка руководства МО важна также и при проведении организационных мероприятий: должны быть изданы соответствующие приказы по проведению работ, назначены ответственные по направлениям.

План поведения диагностики должен включать информацию о том, каким образом будет проводиться сбор информации о деятельности МО, формирование предложений для рассмотрения на семинаре, разработка и согласование

плана семинара и проведение диагностического семинара.

### *Сбор и подготовка информации для разработки стратегии МО (табл. 1)*

Качество проведения сбора информации в значительной степени определяет качество дальнейших работ. Большая часть информации собирается на этапе диагностики деятельности МО, в ходе дальнейших этапов данные дополняются, уточняются, актуализируются. Таким образом, сбор информации ведется на протяжении всего стратегического планирования. Задача сбора информации состоит в получении данных, на основании которых могут быть описаны цели, процессы, организационная структура и проблемы в необходимом объеме.

В итоге проведенных действий разработчикам стратегии должно быть ясно:

- какие требования со стороны госрегулирования предъявляются к стратегии;
  - какие требования со стороны заинтересованных сторон предъявляются к стратегии;
  - что наработано для выполнения этих требований;

- какие проблемы должны быть решены в будущем для баланса интересов заинтересованных сторон.

Рассмотрим методы сбора информации и некоторые советы по его осуществлению. При проведении сбора данных необходимо руководствоваться следующими принципами:

- целенаправленность — сбор информации должен производиться с учетом целей, для которых данная информация будет использоваться;
  - изысканность — данные должны охваты-

- комплексность — данные должны охватывать все аспекты обследуемого объекта, позволяющие получить всестороннее представление об объекте в той мере, в которой это необходимо в данном случае;

- планомерность — сбор информации должен выполняться согласно плану, составленному в соответствии с целями, для которых собирается информация, учитываяющему особенности проведения сбора и дальнейшей обработки информации в данном конкретном случае;

- организационно-методическая целостность — данные должны быть представлены без "пробелов" по всем рассматриваемым вопросам.

Таблица 1

Сбор и подготовка информации для разработки стратегии МО

Номер в иерархии работ	Действие в рамках стратегического планирования	Входная информация	Выходная информация (результат действия)
1.1.	Формализация нормативно-законодательных требований к результатам деятельности муниципальных органов управления городом	Законы, указания, распоряжения, методические рекомендации и иные документы в области государственного регулирования результатов деятельности МО	Перечень требований к результатам деятельности муниципальных органов управления
1.2.	Определение основных групп интересов (стейкхолдеров)	Формализованные либо неформализованные знания о ключевых заинтересованных сторонах деятельности МО (организации бюджетного финансирования, бизнес-структуры, население, общественные и профсоюзные организации, некоммерческие образования и пр.)	Перечень заинтересованных сторон (стейкхолдеров), среди которых можно выделить граждан и бизнес, поставщиков входящих материалов и сырья, оборудования и комплектующих, субподрядчиков, государственные органы (вышестоящие и нижестоящие, регламентирующие), контролирующие органы (налоговые, федеральные и муниципальные органы), аудирующие органы, СМИ, общественные организации, конкуренты
1.3.	Формализация реестра существующих бюджетных услуг	Реестр бюджетных услуг. Формализованные либо неформализованные знания о потребителях бюджетных услуг, их дифференциации и т. д.	Кластеризация бюджетных услуг "как есть" в разрезе типов потребителей. Профиль потребителя бюджетной услуги
1.4.	Формализация городской системы управления в виде модели процессов верхнего уровня, организационной структуры, распределения ответственности должностных лиц — руководителей МО	Организационная структура, штатное расписание, должностные регламенты госслужащих	Модели процессов верхнего уровня, организационной структуры, матрицы распределения ответственности
1.5.	Сбор информации по текущим программам развития, используемым показателям оценки деятельности МО	Приказы и распоряжения по текущим программам развития, отчеты о результатах работы МО	Перечень реализуемых в МО программ развития, цели и результаты реализации этих программ. Перечень показателей, используемых для оценки
1.6.	Выявление ключевых проблем управления МО	Отзывы потребителей бюджетных услуг о их качестве, информация по проблематике, опубликованная в СМИ, результаты опросов государственных служащих различного уровня иерархии управления	Структурированный перечень проблем

Наиболее важным и распространенным способом получения информации является проведение интервью. Для повышения эффективности интервью необходимо разработать план интервью с целью структуризации предстоящей беседы. При проведении интервью необходимо всегда помнить, что информация исходит от одного человека и поэтому носит в известной степени субъективный характер, а бывают ситуации, когда интервьюируемый не заинтересован в предоставлении достоверной информации.

Сбор и обсуждение информации о деятельности организации могут также проводиться в ходе коллективной работы группы сотрудников (рабочие совещания, мозговой штурм, семинары), участвующих или имеющих непосредственное отношение к обсуждаемым вопросам. Например, в построении дерева целей и процессов верхнего уровня организации должны принимать участие все руководители организаций.

Еще одним способом сбора информации является проведение анкетирования. Анкетирование целесообразно использовать для проверки результатов обследования, полученных при помощи других методов. Однако использование

стандартных вопросов для анкетирования большого числа людей позволяет создать более полную и качественную модель деятельности.

Большая часть требуемой информации в организации не является очевидной, сформулированной, однозначной, не всегда с большой точностью можно определить, кто из сотрудников организации является источником необходимой информации. Тем не менее, необходимая информация в каком-либо виде присутствует в организации и, следовательно, должна быть получена. Деятельность любой организации всегда в той или иной степени документирована, поэтому при проведении проекта по диагностике изучение существующей документации является обязательным. Изучение требуемых документов должно предшествовать проведению интервью и подготовке анкет.

#### **Формализация требований к результатам стратегического планирования (табл. 2)**

На этапе формализации требований происходит выбор методики, по которой будет проводиться стратегическое планирование.

Таблица 2

Формализация требований к результатам стратегического планирования

Номер в иерархии работ	Действие в рамках стратегического планирования	Входная информация	Выходная информация (результат действия)
2.1.	Определение целей и границ разработки стратегического плана МО	Законы, указания, распоряжения, методические рекомендации и иные документы в области целеполагания МО; требования и ограничения, сформулированные должностными лицами — руководителями МО	Цели и границы разработки стратегического плана
2.2.	Разработка детальной структуры стратегического плана развития	Типовые разделы стратегического плана и их детализация	Детальная структура стратегического плана развития, адаптированная с учетом требований п. 2.1.
2.3.	Определение детального перечня работ по этапам стратегического планирования	Требования и ограничения, сформулированные должностными лицами — руководителями МО	Детальный план работ по этапам стратегического планирования
2.4.	Разработка методического обеспечения дальнейших этапов стратегического планирования (перечень анализируемых показателей, разработка критериев выбора сценариев развития МО)	Законы, указания, распоряжения, методические рекомендации и иные документы в области целеполагания МО; требования и ограничения, сформулированные должностными лицами — руководителями МО. Перечень показателей, используемых для оценки эффективности деятельности МО	Выбранные методики либо их элементы (например, набор применяемых инструментов стратегического анализа, перечень анализируемых показателей, критерии выбора сценариев развития и пр.)
2.5.	Оценка наличия и достаточности источников информации для стратегического планирования, определение требований к источникам информации	Потенциально возможные дополнительные источники информации с параметрами (обзоры рынков, данные социально-экономического развития региона и пр.)	Выбранные источники информации для стратегического планирования, требования к источникам информации и проведению возможных дополнительных исследований
2.6.	Определение перечня участников стратегического планирования, ролей участников, принципов организации работ по стратегическому планированию	Организационная структура, штатное расписание, должностные регламенты госслужащих. Требования и ограничения, сформулированные должностными лицами — руководителями МО	Перечень участников стратегического планирования и их роли; принципы организации работ по дальнейшим шагам стратегического планирования

Итогом выполненных на этом этапе работ должно быть понимание:

- что будет содержать стратегический план;
- как методически будут наполняться его разделы;
- кто этим будет заниматься и в какой роли;
- какая для этого будет использована информация и как она будет получена.

### *Проведение стратегического анализа и определение сценариев развития МО (табл. 3)*

На этапе проведения стратегического анализа происходит определение важнейших аспектов деятельности, которое подразумевает ответы на следующие вопросы: "Что такое МО? Чем оно занимается? Каково его основное предназначение?". Для ответов на эти вопросы формулируется миссия МО (существующая или типовая) и дается краткая характеристика МО и его окру-

жения с точки зрения внешних факторов и внутренних факторов. К внешним факторам можно отнести макроэкономическую ситуацию в РФ, действия федеральных и региональных органов исполнительной и законодательной власти, оказывающие влияние на развитие МО, экономико-географическое положение МО, его позиционирование в регионе. К внутренним факторам можно отнести состояние экономики региона, уровень жизни, состояние социальной сферы, уровень безопасности жизни, цели развития и потенциалы развития.

На этом этапе также оценивается социальная инфраструктура и ее конкурентоспособность, природно-ресурсный потенциал, демографическая ситуация и человеческий потенциал, инфраструктурная обеспеченность территории, основные отрасли экономики региона, сложившаяся структура экономики и существующие тренды развития.

Таблица 3

#### *Проведение стратегического анализа и определение сценариев развития МО*

Номер в иерархии работ	Действие в рамках стратегического планирования	Входная информация	Выходная информация (результат действия)
3.1.	Формализация миссии и главной цели развития МО, согласование формулировок с основными группами интересов (стейкхолдерами)	Перечень требований к результатам деятельности муниципальных органов управления; перечень заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Кластеризация бюджетных услуг "как есть" в разрезе типов потребителей. Профиль потребителя бюджетной услуги	Миссия и главная цель развития МО
3.2.	Проведение стратегического анализа (в том числе с использованием методик формального анализа — SWOT-анализ и др.)	Выбранные методики либо их элементы (например, набор применяемых инструментов стратегического анализа, перечень анализируемых показателей, критерии выбора сценариев развития и пр.). Структурированный перечень проблем	Перечень стратегических альтернатив развития МО как в целом для МО, так и для каждого направления деятельности МО. Дополнительно, результатом SWOT-анализа являются стратегические цели и конкретные мероприятия стратегического плана (при условии проведения корреляционного анализа)
3.3.	Определение и оценка сценариев развития МО	Перечень стратегических альтернатив развития МО как в целом для МО, так и для каждого направления деятельности МО. Финансово-экономические показатели деятельности МО, в том числе показатели, характеризующие состояние сфер МО (социальная сфера, промышленность, наука, финансы, городское хозяйство, потребительский рынок, сфера управления (гражданское общество), экология, архитектурно-строительная сфера, собственность и земельные отношения); показатели оценки материальных и денежных ресурсов в разрезе альтернативных способов оказания бюджетных услуг. Статистические данные о деятельности МО	Оцифрованные стратегические альтернативы (как правило, для оцифровки используется финансово-экономическое моделирование)
3.4.	Выбор приоритетных сценариев развития МО	Оцифрованные стратегические альтернативы	Выбранные сценарии для МО в целом и для каждого из направлений деятельности МО

Итак, работы этапа дают ответы на следующие вопросы:

- каким должно быть МО в глазах ключевых стейкхолдеров;
- какова главная цель МО на стратегическом горизонте;
- какие пути достижения главной цели выбраны для МО в целом и для каждого из направлений деятельности в частности;
- какие финансово-экономические параметры для МО в целом и для каждого из направлений деятельности выбраны.

**Разработка стратегии в виде дерева целей и определение комплекса мер по их достижению (табл. 4)**

На этом этапе необходимо декомпозировать стратегию на конкретные стратегические цели, детально отображающие различные стратегические аспекты. Система целей показывает, что должно достигнуть МО в целом (стратегические цели) и как стратегия будет реализовываться на операционном уровне (операционные цели или цели деятельности).

При формулировании стратегических целей важно учитывать следующие аспекты:

- четкие и однозначные формулировки;
- передачу стратегии по всей компании;
- согласование стратегии компании с целями персонала;
- увязывание целей с годовым бюджетом;
- идентификацию и согласование стратегических инициатив;
- выполнение регулярных проверок с помощью обратной связи и необходимых корректировок стратегии;
- постоянное улучшение результатов деятельности компании за счет оптимизации процессов управления и повышения качества.

Для большего наглядного понимания стратегические цели формализуются в виде стратегических карт, в которых стратегические цели устанавливаются на основании причинно-следственных связей между ними. Для каждой стратегической цели устанавливаются ключевые показатели деятельности, определяющие ее достижение. Для каждого показателя устанавливается его целевое значение на определенный период и разрабатываются стратегические мероприятия, направленные на достижение целевого значения показателя (рис. 1).

Таблица 4

**Разработка стратегии в виде дерева целей и определение комплекса мер по их достижению**

Номер в иерархии работ	Действие в рамках стратегического планирования	Входная информация	Выходная информация (результат действия)
4.1.	Формирование дерева целей, детализирующих главную цель развития МО в соответствии с выбранными сценариями развития	Миссия и главная цель развития МО. Выбранные сценарии для МО в целом и для каждого из направлений деятельности МО	Дерево целей МО
4.2.	Определение показателей измерения целей	Перечень показателей, используемых для оценки деятельности МО (результат работы 1.5.). Дерево целей МО	Перечень показателей результативности деятельности МО (результативности профессиональной деятельности государственных служащих)
4.3.	Разработка целевых значений показателей на стратегическом горизонте и их детализация на тактическом горизонте (например, на 3-5-летнюю перспективу)	Перечень показателей результативности деятельности МО. Оцифрованные стратегические альтернативы	Целевые значения показателей результативности МО на стратегическом горизонте. Плановые значения показателей результативности МО на тактическом горизонте
4.4.	Разработка/уточнение комплекса мер на 3-5-летнюю перспективу по достижению стратегических целей МО (в рамках возможностей муниципальных органов управления), в том числе определение ответственных исполнителей, временных сроков и необходимых ресурсов	Плановые значения показателей результативности МО на тактическом горизонте. Перечень реализуемых в МО программ развития, цели и результаты реализации этих программ	Комплекс мер (мероприятий, проектов, программ проектов) на 3-5-летнюю перспективу по достижению стратегических целей МО, в том числе определение ответственных исполнителей, временных сроков и необходимых ресурсов

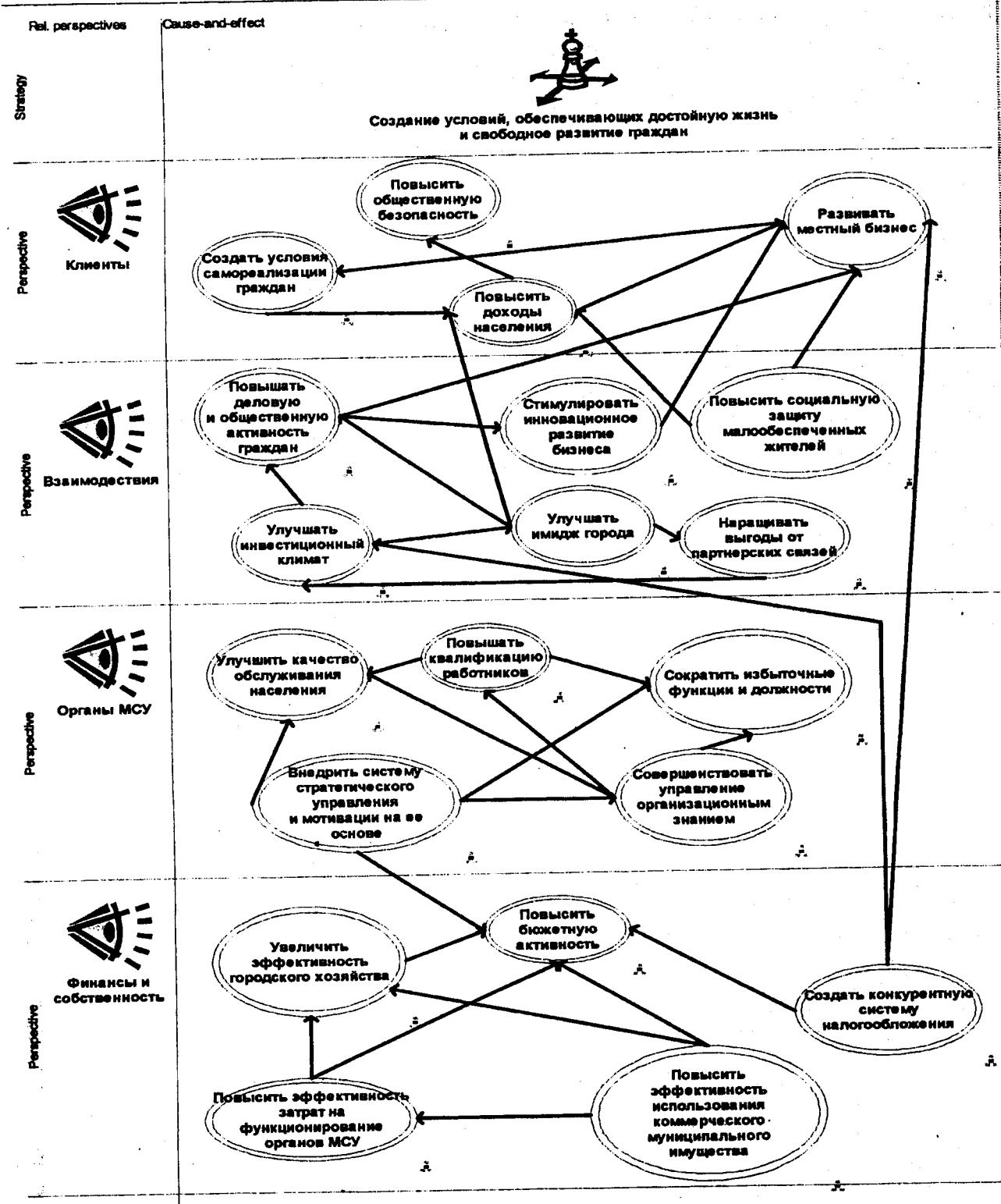


Рис. 1. Стратегия и стратегические цели г. Владимира в виде стратегической карты

Итак, итогом действий по разработке стратегии на четвертом этапе является определение:

- какие цели поставлены перед государственными служащими МО для достижения главной цели МО;

- какие значения должны быть достигнуты по каждой из целей на определенных сроках развития МО;

- за счет каких мер (мероприятий/проектов/программ проектов) эти цели будут достигнуты (рис. 2, а, б).

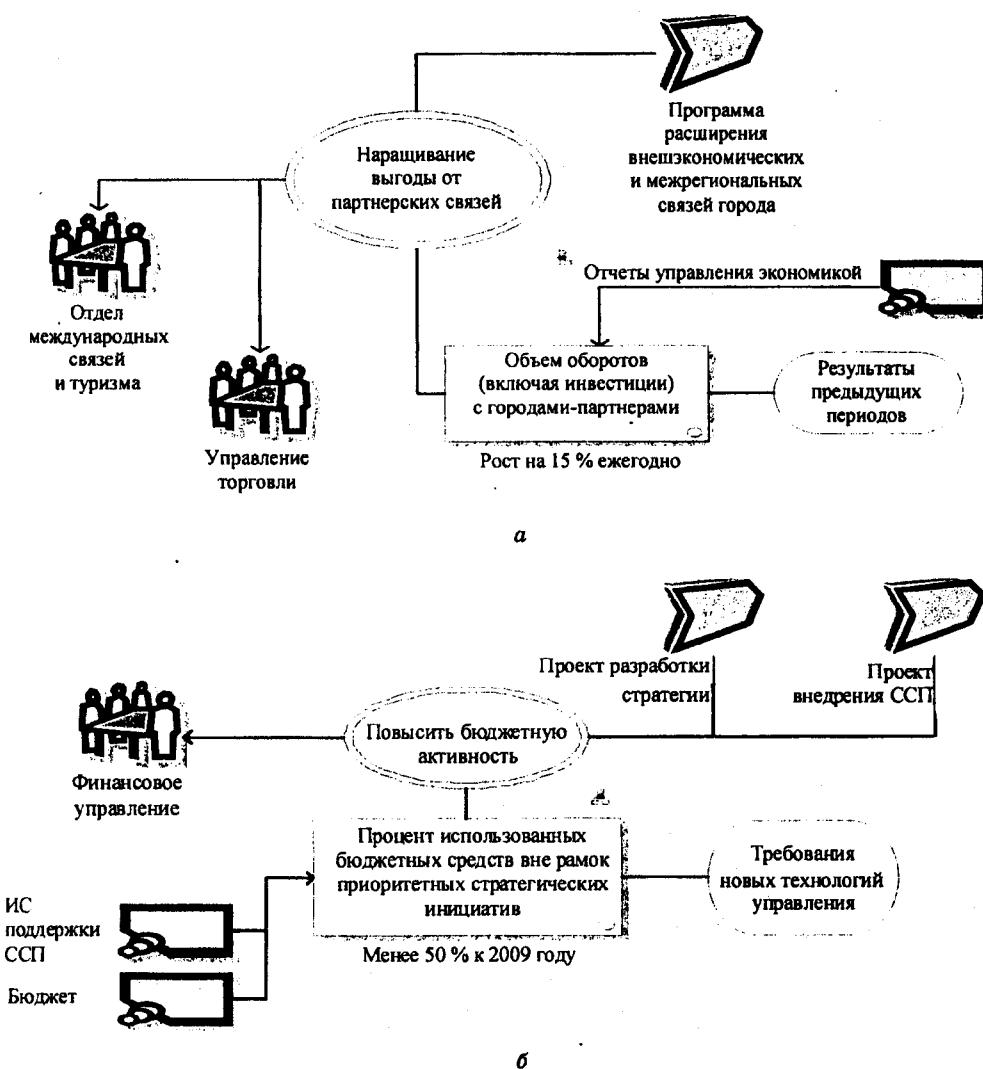


Рис. 2. План реализации стратегической цели

### Механизм реализации стратегии развития МО

Самая блестательная стратегия может быть признана успешной только в случае ее реализации. Проведенное стратегическое планирование обеспечивает как базу для определения миссии и целей, так и выработку стратегии поведения, позволяющей МО осуществить свою миссию и достичь своих целей. ССП не предъявляет никаких специфических требований к стратегическому планированию — ни к методам, используемым организацией, ни к содер жательной стороне результата. Единственное условие состоит в том, что этот результат должен быть получен. В принципе руководители организации могут использовать имеющуюся систему стратегического планирования, описанную в предыдущих главах. В общем случае способ достижения результата тесно связан с организационной культурой организации и является индивидуальным. Навязываемые извне методы стратегического строительства обычно приживаются

плохо. Внедрение системы стратегического управления на основе ССП позволяет перевести стратегию на язык действий, сделать более ясным видение своего будущего и, как следствие, успешно реализовать стратегию своего развития на ближайшее время.

### Заключение

В результате разработки и реализации стратегии МО получает целый ряд преимуществ, обеспечивающих устойчивое развитие:

- делает механизм управления городом более открытым, дает возможность населению, всем общественным силам, представителям всех хозяйствующих, финансовых, научных структур принимать участие в выборе различных решений и их успешной реализации;
- раскрывает основные цели и ориентиры развития МО на длительный период времени, вселяет уверенность в благополучном исходе преобразований и в будущее МО;

- показывает жителям МО, что усилия органов местных властей направлены не только на решение частных задач, но и устремлены в будущее в целях обеспечения МО устойчивого развития и процветания;
- дает основания верить, что обеспечение жителей МО общественными благами с учетом имеющихся ресурсов будет осуществляться самым справедливым, эффективным и демократическим способом;
- содержит идеи, принципы развития МО, дает ориентиры предпринимателям, потенциальным внутренним и внешним инвесторам, помогает им принимать оперативные решения с учетом видения перспективы;
- является действенным инструментом приобретения и поддержания конкурентных преимуществ МО при соперничестве с другими МО за инвестиции, высококвалифицированную рабочую силу и передовые позиции в международном сотрудничестве;
- позволяет упорядочить и распределить всегда в той или иной мере ограниченные ресурсы МО предельно эффективным образом;
- привлекает к активному творчеству население МО, которое в процессе его разработки или реализации вовлекается в партнерство с местными властями, общественными организациями, предпринимательскими структурами;

- помогает обеспечить концентрацию основных усилий членов МО на ключевых направлениях развития, являющихся наиболее перспективными для МО;
- является обязательным условием, выдвигаемым при реализации крупных инвестиционных проектов с иностранным участием.

#### Используемая литература

1. Российское местное самоуправление: итоги муниципальной реформы 2003—2008 гг. Аналитический доклад Института современного развития. URL: [www.riocenter.ru/ru/programs/doc/3928](http://www.riocenter.ru/ru/programs/doc/3928)
2. Ананенко С. А., Синицкая В. С., Тубаев С. Г. Стратегия развития города Череповца до 2012 г. "Череповец — город лидеров" / Управление стратегического планирования мэрии г. Череповца; Череповец. 2003.
3. Лешин А. Е. Механизм формирования обалансированной системы показателей стратегического развития муниципального образования: дис. на степень канд. экон. наук: 08.00.05, Владимир. 2006.
4. Стратегическое планирование социально-экономического развития сложного муниципального образования URL: <http://www.eduhmao.ru/info/1/3693/23157/>
5. Виханский О. С. Стратегическое управление. — М.: МГУ. 2001.
6. Филипов Ю. В., Авдеева Т. Т., Пентюгалова А. В. Как организовать развитие? (Методическое руководство по стратегическому планированию развития муниципальных образований). Краснодар, 1996.

## MUNICIPAL STRATEGIC PLANNING PROCESS

Yu. A. Stavenko

National Research University "Higher School of Economics" (HSE), Moscow, Russia

S. V. Sazonov

Ryazan City Duma, Ryazan, Russia

*Nowadays local government is under growing pressure to ensure its operations are responsive to the needs of citizens. As a result, strategic planning became widely used by municipal governments as a tool to establish a formalized strategic plan. Strategic planning has been used in municipalities for 20 years now, but little is known about how it is used and the results obtained. The article provides a systematic process of strategic planning in municipalities that includes gathering information about the municipal activities and using it to establish a long-term direction and then translate that direction into specific goals, objectives, and actions. This article explores the state of the practice of strategic planning in local government using a framework drawn from the extensive literature on strategic planning in the public sector.*

**Keywords:** strategic planning, strategic plan, municipal organization, strategic goals and initiatives, strategic plan implementation, BSC.

Ставенко Юлия Александровна, научный сотрудник НОЦ ТУИ.

Тел. 772-95-90 (доб. 5030). E-mail: [ystavenko@convera.ru](mailto:ystavenko@convera.ru)

Сазонов Семен Викторович, депутат городской Думы с 2008 г.

Тел. (495) 772-95-90 (внутр. 50-69).