# ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Реализация стратегических планов требует новых подходов в муниципальном управлении, связанных с освоением действенных инструментов муниципального управления, децентрализацией управленческих действий, многоканальностью финансирования, участием местного сообщества, согласованием интересов с бизнесом и государственной властью разного уровня.

Разработка **комплексной системы стратегического управления**, направленной на повышение эффективности реализации стратегических приоритетов развития муниципального района, **является ключевым условием реализации Стратегии**. Система стратегического управления должна обеспечивать возможность систематизации и концентрации ресурсов и усилий участников стратегического планирования на реализации долгосрочной стратегии, повышая эффективность управления социально-экономическим развитием.

Эффективность стратегического управления в значительной степени зависит от комплексного подхода к использованию ресурсов и механизмов реализации Стратегии на различных этапах. Ключевым принципом повышения эффективности управления стратегическим развитием должен стать переход от внутриотраслевой координации к взаимодействию с «внешним потребителем», развитие института стратегического партнерства. Данный подход включает в себя расширение спектра задач, как для структурных подразделений администрации Гатчинского муниципального района, так и для муниципальных организаций. Система стратегического управления развитием приоритетов социально-экономического развития выстраивается исходя из обеспечения двух **ключевых функций**:

* повышение эффективности процессов управления;
* обеспечение эффективной системы взаимодействия между участниками стратегического развития.

Для обеспечения эффективной реализации данных функций необходимо формирование ключевых принципов стратегического управления по следующим направлениям:

* Бюджетная политика;
* Градостроительная политика;
* Инвестиционная политика.

**Бюджетная политика** – это совокупность действий и мероприятий, проводимых органами власти в сфере управления формированием и исполнением бюджета по выполнению ими функций перед обществом и государством. Данный процесс регулирует систему отношений между властью в лице органов местного самоуправления, налогоплательщиками и получателями бюджетных средств. Выполнение органами местного самоуправления своих функций и реализация задач, стоящих перед обществом и государством, непосредственно зависит от наличия денежных ресурсов, сконцентрированных в бюджете. Переход к межотраслевому управлению связан с переходом от «управления затратами к управлению результатами». Для этого необходима разработка и поэтапное внедрение технологии работы с бюджетом, ориентированной на создание «бюджета развития» (результативное управление). Это требует пересмотра принципов бюджетного управления с учетом административной реформы и приоритетов (целей) стратегического развития Гатчинского муниципального района. Одним из ключевых направлений бюджетной политики является разработка пакета механизмов стратегического управления, направленных на уменьшение социальной нагрузки на бюджет.

**Градостроительная политика** – включает вопросы регулирования градостроительной деятельности, управления развитием и регулирования строительно-инвестиционных процессов на территории Гатчинского муниципального района с целью формирования благоприятной среды проживания человека на основе современных принципов развития территории, определяющих приоритеты градостроительного развития на перспективу. В числе приоритетов градостроительной политики: сохранение архитектурного облика исторического центра Гатчины, формирование благоприятного инвестиционного климата на территории Гатчинского муниципального района, комплексное благоустройство городских и сельских территорий путем совершенствования градостроительной деятельности, которая включает территориальное планирование, зонирование, планировку территории, архитектурно-строительное проектирование, строительство и реконструкцию объектов.

**Инвестиционная политика** – это совокупность действий и мероприятий, проводимых органами власти в сфере формирования благоприятного инвестиционного климата, способствующего повышению инвестиционной активности, привлечению новых инвесторов и повышению эффективности использования инвестиционных ресурсов в развитии экономики и социальной сферы. Инвестиционной деятельности отводится ключевое место в процессе проведения крупномасштабных экономических и социальных преобразований, направленных на создание благоприятных условий для устойчивого экономического роста. В структуре системы управления реализацией приоритетов социально-экономического развития вопросы повышения инвестиционной активности и улучшения инвестиционного климата являются одними из ключевых.

**5.1. Проектное управление**

В современных условиях управления основным стратегическим конкурентным преимуществом является способность своевременно и результативно реагировать на внешние изменения и вызовы. Вследствие чего, можно наблюдать возрастание значения проектной деятельности, как эффективного инструмента способного обеспечить гибкость и «отзывчивость» внутренней среды на требования среды внешней.

Проектная деятельность, направленная на изменение объекта или процесса, характеризуется наличием фиксированной цели, ограниченностью во времени и ресурсах, новизной и комплексностью.

Следует отметить, что проектное управление становится элементом стратегического управления через реализацию муниципальных программ и обеспечивает его необходимым инструментарием, в результате чего администрация Гатчинского муниципального района может рационально распределять финансовые, материальные и человеческие ресурсы, управляя ими, и достигать поставленных целей более эффективным способом.

Таким образом, повышение качества муниципального управления возможно при внедрении проектного управления, позволяющего получить 4 вида эффектов:

1. Достижение результатов. Внедрив систему управления проектами, руководство получает гарантию того, что задачи будут четко ставиться перед проектными командами, и в результате выполнения проекта муниципалитет будет получать именно те результаты, которые требовались.

2. Соблюдение сроков и бюджетов проектов. Важно не только получить нужный результат проекта, но и уложиться в согласованные заранее сроки и бюджет при его реализации. Систематизация проектного управления дает муниципальному образованию единый подход к управлению проектами, обеспечивая, что, например, невозможно запустить проект без утвержденного календарного плана. Кроме того, в системе появляются единые принципы планирования сроков и бюджетов проектов, например, с учетом рисков, с учетом типовых для проектов операций и т.д. Все это делает планы более реалистичными и реализуемыми и, соответственно, приводит к тому, что в среднем проекты выполняются в рамках выделенных сроков и бюджетов.

3. Интенсификация деятельности за счет внутренних резервов. Внедрение системы управления проектами дает руководству муниципалитета прозрачность и возможность оценить затраты любого рода (временные, финансовые, человеко-часы и пр.) в разрезе проектов. Прозрачность позволяет создать систему показателей эффективности членов проектной команды. Эти меры позволяют существенно интенсифицировать работу и повысить эффективность использования существующих в муниципальном образовании ресурсов при проектной работе.

4. Более эффективная реализация стратегии. Для реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования необходимо выполнить ряд проектов. По сути, стратегии развития территории отличаются именно набором проектов, которые предполагается выполнить для достижения стратегических целей. Соответственно, именно выполнение проектов обеспечивает реализацию стратегии.

## Повышение эффективности процессов управления

Реализация Стратегии осуществляется органами местного самоуправления в соответствии с полномочиями в установленных сферах деятельности. Администрацией муниципального района определяются должностные лица, которые несут персональную ответственность за выполнение положений Стратегии, а также представление отчетности о реализации задач и механизмов, достижения установленных целевых индикаторов, проблемах и рисках, предпринимаемых мерах по их преодолению. Координатором реализации Стратегии, в задачи которого входит выработка необходимых подходов реализации системы стратегического управления, является Комитет экономики и инвестиций Администрации Гатчинского муниципального района.

Повышение эффективности системы стратегического управления включает следующие вопросы, обеспечивающие реализацию процессов управления:

* совершенствование **организационно-функциональной структуры управления**, ориентированной на достижение стратегических целей, структура администрации и текущий порядок ее деятельности должен включить в себя новые организационные функции, обеспечивающие решение задач по реализации стратегии на основе разработки схемы организации деятельности и взаимодействия всех подразделений администрации, наделенных функциями стратегического развития, с разработкой схемы (и программы) взаимодействия с активными представителями местного сообщества в качестве стратегических партнеров по реализации Стратегии;
* реализация **кадровой политики**, ориентированной на повышение квалификации муниципальных служащих, их соответствия профессиональной этики, формирование механизма выработки управленческих решений, включающих стратегическое планирование (тактические решения должны четко соответствовать долгосрочным ориентирам), а также внедрение современных управленческих технологий;
* активизация процесса **институционализации инфогенеза,** определяющего эффективность информатизации общества, в результате которой происходит накопление информационного и интеллектуального потенциала;
* разработка (корректировка) пакета **документов стратегического планирования**, в том числе стратегии использования и развития конкурентных преимуществ территории для реализации приоритетных направлений;
* **рассмотрение** **стратегических инициатив**, формируемых в структурных подразделениях администрации, координация реализации всех программ как единой системы мероприятий;
* повышение эффективности **управления муниципальной собственностью**, особенно актуальное в сложный период бюджетного дефицита, с повышенным вниманием администрации к предприятиям и учреждениям, поиск способов повышения их доходности (для МУПов) и увеличения внебюджетного фонда (для социальных учреждений);
* **анализ и совершенствование механизмов** реализации Стратегии, направленных на открытое обсуждение и эффективную реализацию местных инициатив, в том числе не входящих в состав региональных программ и планов развития, а также на решение возникающих проблем реализации Стратегии с учетом меняющихся внешних и внутренних условий развития;
* **мониторинг** и корректировка системы целевых индикаторов, мероприятий, проектов и программ реализации Стратегии на основе разработанной методики оценки эффективности, включая выявление возникающих проблем стратегического развития, оценку влияния рисков, адаптацию системы управления к изменениям внешней и внутренней среды. Мониторинг направлен на обеспечение постоянного контроля и анализа выполнения запланированных мероприятий, а также оценку обратной связи и корректировку целевых индикаторов развития в соответствии с меняющимися обстоятельствами.

Квартальные отчеты о выполнении муниципальных программ, разработанных на основе Стратегии

Полугодовые отчеты о выполнении муниципальных программ, разработанных на основе Стратегии

- Годовые отчеты о выполнении муниципальных программ, разработанных на основе Стратегии

- Годовой отчет реализации Плана реализации Стратегии;

- Проведение совместно с участниками стратегического планирования круглых столов по обсуждению достигнутых результатов реализации Стратегии

••••Выявление возникающих проблем реализации;

••••Выработка предложений для корректировки документов стратегического планирования.

**Мониторинг реализации Стратегии**

## Участники стратегического развития

В рамках системы стратегического управления необходимо выстраивание эффективной системы взаимодействия между основными участниками стратегического развития на уровне муниципального района:

* Органы местного самоуправления городских и сельских поселений (взаимодействие через реализацию муниципального «Стратегического стандарта»);
* Институты гражданского общества (привлечение к процессу стратегического развития жителей Гатчинского муниципального района в формате развития институтов гражданского общества, развития форм участия населения в осуществлении местного самоуправления);
* Внешние стратегические партнеры (в том числе координация приоритетов развития с органами государственной власти, привлечение к участию в реализации стратегии представителей бизнеса).

### Муниципальный «Стратегический стандарт»

В качестве инновационного способа реализации системы стратегического управления на уровне городских и сельских поселений рассматривается разработка и внедрение **«Стратегического стандарта»**, реализуемого на уровне городских и сельских поселений. Внедрение общего стандарта позволит подключить к процессу стратегического развития большее количество участников, сделать процесс стратегического управления более понятным на местном уровне городских и сельских поселений.

В составе «Стратегического стандарта» должны быть отражены основные результаты деятельности местного самоуправления на уровне поселений по реализации стратегического управления, в том числе:

- сведения о наличии документов стратегического планирования и внесении в них изменений;

- сведения о внесенной информации в районные информационные ресурсы по стратегическим направлениям (характеристика субъектов экономической деятельности; характеристика свободных инвестиционных площадок и прочие);

- краткая оценка эффективности реализации муниципальных целевых программ;

- целевые индикаторы, отражающие динамику развития ключевых показателей, которые будут использованы в качестве основы для составления рейтингов муниципальных образований.

В качестве индикаторов достигнутых результатов в составе «Стратегического стандарта» необходимо ориентироваться именно на тенденции изменения ключевых показателей (возможности сравнения отрыва от «лидеров»), которые отражают динамику социально-экономического развития, что позволит более объективно оценить эффективность деятельности органов местного самоуправления поселений по стратегическому развитию с меньшей привязкой к исходному уровню социально-экономического развития поселений. В условиях, когда изначально уровень социально-экономического развития сильно дифференцирован, такой подход к оценке ключевых индикаторов дает более равные шансы поселениям в оценке их собственных действий, усилий, активности по стратегическому развитию. В состав ключевых показателей необходимо включить следующие: динамика уровня дотаций в структуре доходной части бюджета, динамика объема инвестиций, динамика численности занятых в экономике, а также показатели развития естественного движения населения, развития малого предпринимательства, уровня износа (и аварийности) объектов коммунальной инфраструктуры, динамика очередей на расселение и другие.

### Институты гражданского общества

Цель развития институтов гражданского общества включает создание условий для развития современных гражданских институтов и поощрения гражданских инициатив в качестве катализатора устойчивого развития территории на основе повышения эффективности взаимодействия органов власти и некоммерческих организаций с закреплением механизма социального партнерства с учетом разрабатываемой «Стратегии реализации государственной национальной политики Российской Федерации на территории Гатчинского муниципального района», формирования системы взаимодействия гражданского общества как партнера органов местного самоуправления, конструктивный оппонент, отстаивающий свободы и интересы каждого гражданина и различных групп общества в реализации полномочий местного самоуправления.

Основные направления развития гражданского общества включают решение следующих **приоритетных задач**:

* Поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций в Гатчинском муниципальном районе, создание условий для развития конкуренции в сфере обслуживания населения путем развития механизмов привлечения социально ориентированных некоммерческих организаций к оказанию социальных услуг на конкурентной основе, а также конкурсного финансирования инновационных программ и проектов указанных организаций;
* Развитие инфраструктуры поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций, в том числе содействие привлечению социально ориентированными некоммерческими организациями труда добровольцев;
* Совершенствование партнерской модели взаимодействия некоммерческих организаций с органами местного самоуправления;
* Повышение эффективности форм участия населения в осуществлении местного самоуправления.

### Внешние стратегические партнеры

Сотрудничество и формирование системы взаимоотношений с внешними стратегическими партнерами включает следующие основные направления:

* Взаимодействие и координация приоритетов развития с **органами государственной власти**, в том числе перераспределение полномочий, участие в целевых программах, включение в проектные инициативы в рамках реализации Стратегии социально-экономического развития Ленинградской области;
* **Привлечение к участию в реализации стратегии представителей бизнеса** (в частности, руководства крупнейших предприятий и естественных монополий, работающих на территории муниципального района) для согласования решений стратегического развития муниципального района с корпоративными стратегиями;
* Согласование перспектив и приоритетов развития с **субъектами естественных монополий**.