# 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.

## 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, формирование механизма выработки управленческих решений, включающих стратегическое планирование (тактические решения должны четко соответствовать долгосрочным ориентирам), а также внедрение современных управленческих технологий;
* 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 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.

**Мониторинг реализации Стратегии**

Квартальные отчеты о выполнении муниципальных программ, разработанных на основе Стратегии

Полугодовые отчеты о выполнении муниципальных программ, разработанных на основе Стратегии

- Годовой отчет об эффективности реализации целевых индикаторов Стратегии;

- Проведение совместно с участниками стратегического планирования круглых столов по обсуждению достигнутых результатов реализации Стратегии и наиболее острых проблем реализации

••••Выявление возникающих проблем реализации;

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

## 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;
* Развитие взаимодействия с молодежными общественными организациями;
* Обеспечение условий реализации государственной политики в сфере укрепления межэтнического и конфессионального сотрудничества путем развития взаимодействия представителей органов государственной власти органов местного самоуправления Гатчинского района, общественных объединений, научных и других организаций по вопросам межнациональных отношений.
* Создание условий для участия малочисленных народов в решении вопросов местного уровня, затрагивающих их права и интересы;
* 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**.