

Национальный исследовательский проектный институт  
„Urbanproject”  
Центр стратегических исследований и реформ (CISR)

*Проект-1*

**Методологические рекомендации  
к разработке Стратегического плана  
социально-экономического развития  
г. Кишинева на период до 2020 года**

Кишинев, октябрь 2005 г.

## **Введение**

Настоящие Методологические рекомендации ориентированы на обеспечение единого подхода со стороны исследовательских и проектных организаций, разрабатывающих в сотрудничестве с Муниципальным советом и Примэрией муниципия Кишинев «Стратегический план социально-экономического развития города Кишинев на период до 2020 года». Составление такого плана является одной из начальных стадий работы над программой разработки Генерального плана развития города Кишинева (Planul urbanistic general al Municipiului Chișinău).

Методологические рекомендации раскрывают содержание и очередность основных этапов разработки и внедрения Стратегического плана:

1. Цель, принципы и задачи стратегического планирования в городе
2. Организационные структуры стратегического планирования
3. Разработка стратегического плана:
  - а) этап SWOT-анализа
  - б) этап целеполагания (концепция)
  - с) определение стратегических направлений и приоритетов
4. Муниципальные программы содействия социально-экономическому развитию города
5. Мониторинг стратегического плана
6. Стратегический план в системе городского управления.

При подготовке настоящих Методологических рекомендаций учтены методологические разработки United Nations Center for Human Settlement (UN-Habitat), European Academy of the Urban Environment (Германия), IMC Consulting Ltd (Великобритания), МЦСЭИ «Леонтьевский центр» (Санкт-Петербург), а также практический опыт составления стратегических планов для гг. Прага, Рига, Орадя, София, Санкт-Петербург и Ростов-на-Дону.

В подготовке методологических рекомендаций участвовали эксперты НИПИ „Urbanproiect”, неправительственных организаций (Центр стратегических исследований и реформ, Европейский институт, Business Consulting Institute), а также проекта ПРООН “Mesmerizing Moldova”.

## **Цель, принципы и задачи стратегического планирования в городе**

Настоящее и будущее любого города в значительной степени зависит от того, насколько достоверно управляющие этим городом органы во взаимодействии с правительством страны понимают проблемы города и определяют наиболее рациональные пути решения этих проблем на основе согласования интересов государства, бизнес сообщества и населения города.

**Цель стратегического плана** – повышение жизнеспособности (конкурентоспособности) города, базирующейся на благоприятном хозяйственном климате для развития многопрофильной экономики и высоком качестве среды проживания населения. Стратегический план должен дать ясную картину действий по гармонизации городской среды и перспективу желаемого будущего, которая понимается, поддерживается и реализуется всем городским сообществом.

Стратегический план, таким образом, фактически является «договором общественного согласия», в соответствии с которым власти, бизнес и население принимают на себя определенные обязанности. Содержание плана должно способствовать выработке у всех сторон, влияющих на развитие города, с учетом их интересов и при участии населения, единого понимания и единой позиции по вопросу о главном – каким город должен быть и развиваться согласованными усилиями власти, бизнеса и населения. По сути, речь идет о создании механизма партнерства в городе по определению его устойчивого социально-экономического развития и обеспечения согласованных действий по их достижению.

Исходя из этого, стратегический план может использоваться в двух пред назначениях:

- как платформа достижения согласия по поводу приоритетов и путей развития города. Это позволит создать поле для цивилизованных и продуктивных дискуссий и выработки решения по поводу важнейших проектов и направлений деятельности, осуществляемых совместно властями, общественными организациями и бизнесом;
- как средство побирования интересов города на национальном и международном уровне, в том числе для активного привлечения в город инвесторов.

Применительно к условиям Республики Молдова актуальность внедрения системы стратегического планирования для городов обусловлена следующими причинами:

- стратегическое планирование - признанный в Европе и мировой практике элемент в системе городского управления и регулирования, оно позволяет создавать условия для перспективного развития, одновременно помогая принимать текущие решения с учетом стратегических целей;
- в условиях переходного периода (1990 - ?) и присущих ему социально-экономических преобразований, предполагающих

адаптацию города к требованиям рыночной экономики и международного конкурентного рынка, стратегическое планирование является наиболее адекватным инструментом, способным консолидировать усилия администрации и общества в решении проблем трансформации занятости, технологий и городского пространства;

- процесс стратегического планирования способствует укреплению взаимоотношений администрации с общественностью, улучшению имиджа города, создает единый вектор усилий всех активных сил города.

**Принципы стратегического планирования.** В процессе стратегического планирования обеспечивается соблюдение следующих принципов:

- стратегический план - документ, нацеленный на **повышение конкурентоспособности города**. Он содержит идеи, которые дают ориентиры для бизнеса, потенциальных инвесторов, властей и населения при принятии оперативных решений с учетом видения перспективы города. Стратегический план **определяет развитие лишь в наиболее важных, приоритетных для города областях**;
- стратегический план **разрабатывается и реализуется публично, на основе общественного партнерства**. Это не директива, это свод согласованных заинтересованными участниками действий, это договоренность о конкретных мерах, имеющих стратегическую важность для города, которые необходимо предпринять в интересах экономики и населения;
- в стратегическом плане **сочетаются долгосрочное видение и конкретность немедленных действий**. Он является долгосрочным по глубине прогноза и длительности последствий намечаемых действий, но среднесрочным по характеру включенных в него мер;
- стратегическое планирование - **непрерывный процесс**: этапы разработки и реализации стратегического плана объединяются в непрерывном цикле посредством системы мониторинга и корректировки на основе механизма стратегического партнерства.

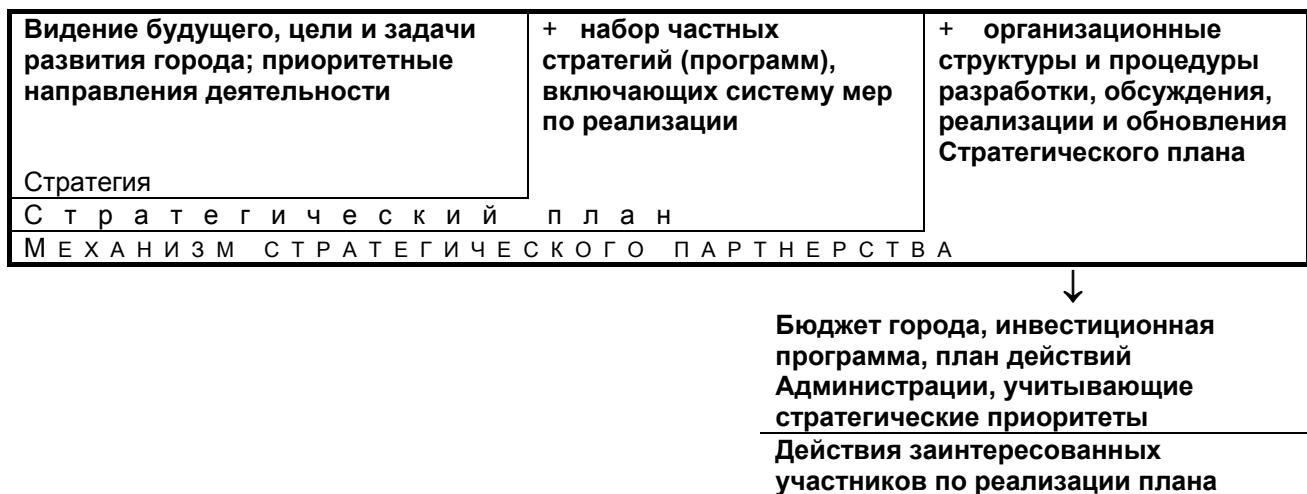
**Участники стратегического партнерства.** В разработке и реализации стратегического плана участвуют городские и республиканские власти, исследовательские и проектные организации, экономические агенты и население.

**Экономические агенты, предприятия и организации**, включающиеся в процесс разработки и реализации стратегического плана, получают возможность аргументировать приоритетность представляемых ими сфер и, соответственно, рассчитывать на совместные действия с администрацией города. Кроме того, разработка и реализация стратегического плана для экономических агентов становится средством диалога со своими деловыми партнерами и конкурентами, работающими в городе и стране.

**Городская администрация** посредством стратегического плана получает механизм регулярного и открытого взаимодействия с бизнесом и общественностью, механизм обратной связи, позволяющий ориентировать действия властей в интересах общественно признанных целей и направлений.

**Население, неправительственные организации** получают возможность участия в разработке стратегического плана в рамках системы общественного обсуждения, что позволяет им влиять на выбор приоритетов и методов развития города и реализовать свой творческий и гражданский потенциал.

Стратегический план разрабатывается и реализуется в рамках **механизма стратегического партнерства**, который включает:



**Временные рамки стратегического плана.** Стратегический план включает в себя элементы долгосрочного прогноза, среднесрочного плана и плана первоочередных действий в рамках выбранной стратегии развития. При постановке целей и отборе мер рассматриваются долгосрочные тенденции и последствия с глубиной прогноза 10-15 лет. Срок реализации различных проектов Стратегического плана варьируется от 1 года до 10 лет.

## Организационные структуры стратегического планирования

**Совет по стратегическому развитию** является координирующим органом. Он образуется для обсуждения и утверждения всех ключевых решений, связанных с разработкой и реализацией стратегического плана. Формируется из представителей городской администрации, предприятий и общественных организаций, заинтересованных в разработке и реализации Стратегического плана. Члены Совета, подписывая от имени своих организаций стратегический план, принимают обязательства по его реализации.

Основная задача Совета - координация и принятие решений, связанных с разработкой, утверждением и реализацией стратегического плана. Членство в Совете осуществляется на общественных началах. Решения принимаются большинством от числа членов Совета, присутствующих на заседании. Заседание считается правомочным при участии более двух третей списочного состава Совета. Руководит работой Совета **Председатель Совета**. Председателем Совета является по должности примар города.

Основные функции Совета:

- рассмотрение и утверждение на Совете:
  - проекта Стратегического плана,
  - ежегодных отчетов о ходе реализации Стратегического плана,
  - решений о необходимости корректировки или разработки нового Стратегического плана;
- отбор программ и инвестиционных проектов, рекомендуемых для первоочередной реализации;
- рассмотрение действий администрации города по реализации Стратегического плана;
- рассмотрение отчетов тематических комиссий о ходе реализации Стратегического плана;
- рассмотрение годовых отчетов по результатам мониторинга реализации Стратегического плана;
- утверждение методических документов, определяющих порядок действий в рамках стратегического планирования, в частности, Методики мониторинга Стратегического плана;
- принятие рекомендаций и обращений к участникам стратегического партнерства, в том числе и к Правительству РМ по поводу реализации Стратегического плана.

**Тематические комиссии Стратегического плана** обеспечивают разработку, реализацию, мониторинг, корректировку и обновление стратегического плана по выбранным стратегическим направлениям и отдельным проблемам. Образуются из представителей администрации города, других органов власти, деловых кругов, общественности, специалистов. В задачи тематической комиссии входит:

- подготовка аналитических материалов для выявления основных проблем и приоритетов развития города;
- разработка, обсуждение и согласование целей, задач и мероприятий соответствующего раздела плана;
- организация выполнения предусмотренных планом мероприятий в процессе реализации плана;
- ведение мониторинга реализации соответствующих разделов плана;
- подготовка предложений по корректировке и обновлению соответствующих разделов плана для обсуждения Советом по стратегическому планированию.

Состав комиссий формируют Председатели комиссии. Рекомендуемая численность комиссии - до 10 человек из числа работников администрации города, представителей деловых кругов, проектных и общественных организаций, специалистов-практиков.

**Рабочие группы** образуются для реализации наиболее важных мер (проектов) Стратегического плана. Задачи рабочей группы:

- активизация и координация действий участников по продвижению соответствующей меры (проекта),
- ведение мониторинга реализации меры (проекта) по установленным индикаторам, а также оценка ее эффективности и адекватности, оценка необходимого финансирования,
- подготовка предложений в План действий администрации города по реализации стратегического плана,
- разработка предложений Совету по корректировке задач и мероприятий плана.

В состав рабочей группы входят представители организаций - участников реализации соответствующей меры (проекта). Руководит работой группы представитель организации - лидера, чья роль в реализации меры (проекта) определена участниками как ведущая.

#### **Последовательность разработки Стратегического плана.**

Настоящими Методологическими рекомендациями предлагается следующая последовательность разработки стратегического плана:

- аналитический этап,
- этап выбора целей и стратегических направлений развития города,
- заседание Совета по стратегическому планированию для утверждения результатов анализа, формулировок целей и основных стратегических направлений, а также структуры и состава тематических комиссий по планированию (формированию частных стратегий и отбору проектов),
- этап планирования,
- заседание Совета для рассмотрения первой редакции стратегического плана и принятия решения о начале расширенного профессионального и общественного обсуждения плана в целом,
- публикация первой редакции стратегического плана, сбор замечаний и дополнений, проведение общественной дискуссии как в средствах массовой информации, так и в рамках тематических комиссий для обсуждения поступивших поправок и замечаний по тексту стратегического плана,
- компоновка второй редакции стратегического плана, рассылка его для рассмотрения членам Совета; принятие стратегического плана на заседании Совета.

**Формы представления Стратегического плана.** Текст Стратегического плана разрабатывается в трех версиях:

- основная официальная версия (до 50 стр.),
- полная версия, включающая подробные обоснования выбранной стратегии, а также конкретные проекты и программы (может быть выполнена в виде приложений к базовой версии, и содержать до 200 стр.),
- презентационная версия с изложением основных позиций базовой версии. Издается типографским способом на румынском, русском и английском языках (до 20 стр.).

# Разработка Стратегического плана

Процесс разработки Стратегического плана включает следующие этапы:

- a. **анализ** (диагностика состояния города, изучение внешних и внутренних факторов, определяющих развитие, SWOT-анализ),
- b. **целеполагание** (определение главной цели, основных стратегических направлений и целей по каждому из них),
- c. **планирование** (формирование частных стратегий достижения целей по каждому направлению и отбор мер, распределение ответственности за реализацию плана).

## Этап SWOT-анализа

Анализ является основой для последующего выбора главной цели и приоритетных направлений и проектов социально-экономического развития города, поэтому он очень важен. Методы, которые используются для накопления и систематизации первичной информации:

- статистический анализ,
- сравнительный анализ,
- опросы экспертов,
- социологические опросы.

Нацеленность стратегического анализа – выявить **конкурентоспособность** города по отдельным факторам в сравнении с городами – соседями, претендующими на роль регионального центра (для Кишинева – это Одесса, Винница, Черновцы, Яссы, Галац).

Необходимыми элементами анализа являются:

- оценка внешней среды, в которой проходит развитие города, включая экономические и социальные тенденции в пределах Республики Молдова, а также регионального (юго-восточная Европа) и общеевропейского уровня,
- учет социально-экономического и транспортно-географического положения и места города в системе расселения Республики Молдова,
- анализ межбюджетных отношений (центр – город) и возможностей их совершенствования,
- анализ ресурсов, в том числе финансово-экономических, организационных, социального потенциала, психологической готовности к переменам,
- анализ интересов основных «актеров» – государства, администрации города, крупных предприятий, бизнес групп, малого бизнеса, социальных групп населения, политических элит; важно предвидеть, кто конкретно способен поддержать стратегический план, чьи интересы могут быть затронуты при реализации отдельных направлений и проектов плана.

**SWOT-анализ как инструмент стратегического анализа.** Сущность этого метода, применяемого в мировой практике, отражается в его аббревиатуре. SWOT – это начальные буквы английских слов,

означающих - сила, слабость, возможности, риски. Смысл SWOT-анализа состоит в том, чтобы в процессе анализа состояния города с позиций его перспективного развития необходимо получить ответы на вопросы:

- каковы сильные стороны города, его преимущества, в т.ч. в сравнении с городами – конкурентами на роль регионального лидера?
- в чем слабые стороны, в чем он уступает потенциальным конкурентам?
- какие благоприятные возможности существуют для будущего развития?
- какие потенциальные риски (опасности, угрозы) наиболее вероятны в будущем?

SWOT-анализ следует использовать как метод сбора и обобщения результатов частных анализов, обследований и обоснований, итогом чего становится ясное суждение относительно сравнительных преимуществ или недостатков города. Идеология такого анализа позволяет при этом не упустить из виду его конечную цель - получить ответ на вопросы о перспективных направлениях развития, позволяющих активизировать естественные преимущества, элиминировать недостатки, использовать открывающиеся возможности и избежать потенциальных угроз и рисков.

На **первом этапе** SWOT-анализа ситуация в городе оценивается в статике, то есть анализируется сложившаяся на данный момент картина (табл. 1). Типовой набор факторов, которые должны быть проанализированы при этом таков: географическое положение (в региональной системе расселения РМ, относительно других крупных городов, транспортная доступность и др.), население, городская искусственная среда, экология, жилищная сфера, инженерная инфраструктура, социальная инфраструктура, градообразующие отрасли.

**Таблица 1**  
**Возможные сильные и слабые стороны города**  
**(пример использования SWOT-анализа)**

Фактор	Преимущества	Недостатки
1 Географическое положение		
2 Население		
3 Экономика		
4 Пространственная организация		
5 Экология		
6 Жилищная сфера		
7 Инженерная инфраструктура		
8 Социальная инфраструктура		

В процессе анализа необходимо исходить из относительности преимуществ и недостатков. То, что сегодня является недостатком, может, при определенных изменениях стать решающим преимуществом. В ходе анализа должны быть выдвинуты идеи превращения недостатков в

преимущества, а также варианты лучшего использования имеющихся преимуществ.

Поэтому на **втором этапе** анализа рассматривается возможное развитие событий вовне и внутри города, и выявляются перспективные возможности и опасности. При этом обычно принимаются во внимание следующие процессы:

- демографические
- экономические
- инфраструктурные
- экологические
- международные.

Будущее любого города во многом зависит от развития его отношений с окружением – с соседними регионами, как внутри страны, так и в международном контексте. Как правило, важно ориентироваться на развитие интеграционных процессов, расширение международных контактов. В этой части очень серьезно влияет на развитие города его транспортная доступность, поэтому все возможности должны быть тщательно выявлены и проанализированы.

Инвестиционные перспективы также должны стать объектом первостепенного внимания. Выход на рынок инвестиций означает конкуренцию со стороны других стран и регионов и возможности такой конкуренции должны быть трезво оценены.

На будущее города влияет развитие региональной инженерной инфраструктуры (транспорт, энерго- и водоснабжение и т.д.) или экономических узлов (типа создания свободных зон или региональных ассоциаций), что также необходимо оценивать с точки зрения влияния на развитие города.

Город является частью агломерации, представляющей собой единый городской организм с разнообразными функциями. Отдельные его составляющие могут и должны сотрудничать друг с другом. Это сотрудничество обеспечит возможность более сбалансированного развития города – ядра и его субурбии при использовании синергического эффекта. С другой стороны, отсутствие такого сотрудничества ущербно для города. Это же относится ко всему региону - стране.

Общеполитические тенденции, особенно в области децентрализации функций и ресурсов крайне важны с позиций общеевропейской перспективы. Если сфера компетенции местного самоуправления будет расширяться, а его финансовая база - укрепляться, то это положительно скажется как на перспективах города, так и страны в целом.

Суммарная оценка возможных благоприятных и неблагоприятных перспектив развития города, основанная на прогнозе развития ситуации в его ареале может быть сгруппирована по примеру табл. 2.

**Таблица 2.**

**Благоприятные и неблагоприятные перспективы развития города  
(пример использования SWOT-анализа)**

Фактор	Благоприятные возможности	Неблагоприятные возможности
1 <b>Демографические процессы</b>		
2 <b>Экономика</b>		
3 <b>Коммуникации и туризм</b>		
4 <b>Региональные (внутри страны) и интернациональные контакты</b>		
5 <b>Местное самоуправление - законодательные решения, фискальная децентрализация</b>		

Процесс конструирования социально-экономического будущего города должен быть основан на использовании его сильных сторон, а также на тех возможностях, которые возникают из изменения его окружения.

Первая пара характеристик SWOT-анализа – сила и слабость – отражает преимущественно внутреннее состояние объекта в статике.

Вторая пара SWOT-анализа – возможности и угрозы – характеризует внешнюю среду и тенденции, обеспечивает "взгляд из будущего".

Такое разделение позволяет на следующем этапе провести классификацию сильных и слабых сторон, выбрав те, которые могут быть наилучшим образом реализованы с учетом имеющихся внешних возможностей и те, которые нуждаются в укреплении или перестают быть сильными с учетом внешних угроз.

При этом следует по возможности четко фиксировать характеристики силы и слабости объекта именно как сопоставительные с точки зрения «клиента» города (инвестора, жителя, туриста), выбирающего место для хозяйственной деятельности, жизни или отдыха.

Задача анализа - найти те сильные стороны, которые обеспечивают уникальность конкурентных преимуществ города с учетом благоприятных возможностей внешней среды.

В рамках анализа особое внимание необходимо уделить оценке бизнес-климата, поскольку политика улучшения такого климата является непременной частью социально-экономической стратегии. Набор факторов, определяющих привлекательность города как места для ведения бизнеса, привлечения инвестиций достаточно велик и может группироваться следующим образом:

- правила регистрации, лицензирования;
- налоговое законодательство и его применение;
- экологические ограничения на производство;
- развитость «бизнеса для бизнеса» - услуг для бизнеса (банки, лизинг, информация) и др.;
- доступность финансовых ресурсов;
- наличие программ поддержки бизнеса;
- криминализированность бизнеса;

- открытость и сплоченность местного бизнес-сообщества в городе, наличие клубов, ассоциаций предпринимателей, кодекса деловой этики;
- доступность местных властей, их коррумпированность,
- менталитет местного населения, его интересы и вовлеченность в проблемы города.

**В рамках SWOT-анализа возможно использование сценарного подхода:**

**Сценарии развития внешних условий.** Строятся на основе гипотез о полярном развитии ряда внешних факторов, находящихся вне контроля города. Например, увеличение тарифов на газ, изменение отношений с соседними странами и т.п. Такие сценарии позволяют:

- а. более продуктивно формировать представление о поле возможностей и угроз для развития города;
- б. проверять в дальнейшем выдвигаемые проекты и приоритеты на устойчивость и рискованность при различных вариантах развития внешних условий.

**Сценарии развития города при преобладании той или иной функции или отрасли, сферы деятельности.** Такие сценарии позволяют лучше понять социально-экономические последствия реализации проектов, нацеленных на развитие определенных видов деятельности.

Для каждого сценария существуют преимущества, недостатки, риски.

**Конечный результат этапа анализа:**

- формулировка общего видения города - гипотез относительно возможных направлений развития города, позволяющих максимально использовать сильные стороны, определение желаемого будущего города
- выявление наиболее острых проблем, сдерживающих развитие
- выдвижение нескольких формулировок стратегической цели развития на ближайший период.

## **Разработка Стратегического плана – этап целеполагания**

Выбор цели стратегического плана города основывается на результатах анализа. При формулировании главной цели (перспективы города) необходимо обязательно учитывать, ясно видеть временное измерение, «ядро перспективы города», «движущие силы» и флагманские проекты по ключевым направлениям развития города.

Таким образом, под перспективой понимается ясная генеральная цель и в целом общая картина желаемого будущего для города, которая бы понималась и достигалась всем городским сообществом.

Например, главная цель для Кишинева на период до 2020 года может быть сформулирована следующим образом: «К 2020 г. Кишинев должен стать городом международного значения в регионе северо-западного Причерноморья. Для этого он воспользуется преимуществами своего уникального географического положения как столицы государства, центра коммуникаций, бизнеса и туризма. Это будет не только активно функционирующая агломерация производств, выпускающих высококачественные потребительские товары для продажи на европейском рынке, но и сосредоточение развитой сферы услуг, обслуживающей не только город, но и сопредельные регионы, что расширит занятость и повысит уровень жизни населения; это будет город растущей уверенности, гордости за его историческое прошлое и устойчивое будущее развитие как экологически чистого города и партнера европейского сообщества городов.»

## **Разработка Стратегического плана – формирование стратегических направлений и выбор приоритетов**

Выбор приоритетов развития проходит на основе результатов анализа с учетом максимального влияния на достижение избранной для города главной цели, его социально-экономического развития при реальных для бюджета города затратах.

Стратегические направления должны способствовать реализации конкурентных преимуществ города. Рекомендуемое количество направлений – 3-5, целей – до 10, проектов – не более 20. Обычно целесообразно формирование следующих направлений: улучшение общих условий для бизнеса, развитие определенных сфер, групп отраслей и производств, развитие инфраструктуры, реформирование городских общественных и других служб.

Чем более специфично для города выделены стратегические направления, тем лучше. Стратегический план должен быть максимально привязан к месту и времени. Короткий и конкретный стратегический план, включающий небольшое количество направлений и проектов, дающих сильный импульс развитию города, лучше внушительно громоздкого, но не структуризированного плана.

При разработке стратегического плана целесообразно двигаться от направлений к проектам, но если не удается быстро определиться с выявлением и утверждением направлений, можно сосредоточиться на инициировании и отборе проектов, которые затем сгруппировать по направлениям.

Оценка и отбор инвестиционных проектов для финансирования за счет средств бюджета города и заемных средств производятся на основе трех групп показателей, отражающих:

- а. социальную эффективность расходования средств;
- б. бюджетную эффективность расходования средств;
- с. эффективность использования городских ресурсов и привлечения частных инвестиций в процессе реализации проекта.

**Оценка социальной эффективности** инвестиционного проекта осуществляется на экспертной основе по степени решения социальных задач, стоящих перед городом. При этом учитываются следующие показатели:

- рост занятости;
- улучшение жилищных и культурно-бытовых условий населения;
- улучшение медицинского обслуживания населения;
- изменение надежности и качества снабжения населения и предприятий, расположенных на территории города, отдельными видами товаров и услуг;
- улучшение окружающей среды;
- улучшение транспортной инфраструктуры;
- реконструкция городских ансамблей и благоустройство территорий;
- иные социальные показатели, которые значимы для отдельных проектов.

**Бюджетная эффективность** характеризует доходность инвестиционных вложений города (сокращение расходов и увеличение доходов бюджета, окупаемость бюджетных расходов). Следует различать доходы бюджета от реализации проекта за счет прямых и косвенных источников. К числу первых относятся доходы от сдачи в аренду, передачи в доверительное управление активов, от реализации товаров и услуг, процентные доходы, обусловленные реализацией проекта. Доходы за счет косвенных источников отражают связанные с реализацией проекта поступления в городской бюджет, в том числе: налоговые поступления, лицензионные сборы, плата за пользование природными ресурсами, сокращение бюджетных расходов, субсидий и иные доходы.

Анализ бюджетной эффективности предполагает сравнение доходов и расходов города, обусловленных его участием в реализации проекта, с учетом дисконтирования денежных потоков. Инструментами для анализа бюджетно-экономической эффективности инвестиционных проектов города выступают показатели чистого дисконтированного дохода, внутренней нормы доходности и др.

Наконец, **анализ эффективности использования городских ресурсов и привлечения частных инвестиций** опирается на такие показатели, как мультипликатор привлечения частных инвестиций (соотношение объема привлеченных частных капиталовложений на единицу вложений города), удельный вес средств, выделяемых на реализацию проекта, которые расходуются на приобретение технологий, материалов, сырья, имеющихся в городе.

## **Мониторинг стратегического плана**

Основной целью мониторинга является обеспечение реализации и актуализация, в случае необходимости, Стратегического плана. В ходе мониторинга решаются следующие задачи:

- стимулировать реализацию плана в целом и отдельных программ и проектов,
- оценить степень достижения главной цели и целей Стратегического плана, дать информацию для принятия решений о распределении ресурсов на достижение целей или о корректировке целей,
- оценить степень реализации мер, дать информацию для уточнения и корректировки мер,
- поддержать в рабочем состоянии структуры стратегического планирования.

Мониторинг Стратегического плана включает в себя три составные части:

1. Мониторинг внешней среды развития города. Базируется на исследовательской работе по изучению внешней ситуации (в стране, регионе) и факторов, имеющих существенное значение для города.
2. Мониторинг общих результатов реализации Стратегического плана, степени продвижения по выбранным стратегическим направлениям к главной цели. Базируется на анализе статистики и ограниченного количества показателей, как в части достижения главной цели, так и мониторинга продвижения по стратегическим направлениям. Мониторинг осуществляется группой аналитиков. Итоги мониторинга подводятся два раза в год, с выводами о степени достижения целей и необходимости корректировки Стратегического плана.
3. Мониторинг процесса реализации проектов. Базируется на информации соответствующих рабочих групп о реализации мер Стратегического плана (продвижение проекта, эффект от реализации проекта, активность рабочей группы).

*Для мониторинга создается сервер в сети Интернет (Интернет-сервер). На основе представленной на сервере информации регулярно (раз в квартал) обновляется база данных о реализации Стратегического плана и готовятся квартальные обзоры хода реализации Стратегического плана по тематическим комиссиям. Обзоры помещаются на Интернет-сервер. Два раза в год выпускается сводный аналитический отчет о ходе реализации Стратегического плана социально-экономического развития города.*

## ***Стратегический план в системе городского управления***

Стратегический план социально-экономического развития города после его обсуждения и утверждения в установленном порядке становится рамочным документом для всей системы городского управления.

Часть Стратегического плана, которая должна быть выполнена подразделениями администрации города, выделяется в отдельный План действий Администрации по реализации Стратегического плана (далее - План действий) сроком на 4 года с детализацией первого года. Этот план действий образует основу для формирования планов городских служб, финансируемых из бюджета и внебюджетных фондов города.

План действий администрации города:

- выполняет функцию общего организующего каркаса всего процесса реализации стратегического плана,
- уточняет (по этапам и срокам выполнения, финансовым средствам, организационно-управленческим возможностям прямого и косвенного воздействия и т.д.) перечень мер и мероприятий стратегического плана, которые могут быть реализованы в плановый период,
- распределяет ответственность за выполнение стратегического плана между структурными подразделениями администрации города.

План действий представляет собой перечень мероприятий, заданий, выполнение которых в течение ближайших 1-4-х лет берут на себя подразделения администрации для реализации мер стратегического плана города.

План действий утверждается распоряжением примара города и становится, тем самым, нормативным документом прямого действия. Мероприятия утвержденного Плана действий учитываются при подготовке проекта бюджета и служат основанием для представления заявок на финансирование от соответствующих подразделений администрации города.

План действий администрации города по реализации Стратегического плана на ближайший год может быть откорректирован после принятия бюджета Муниципальным советом и фактического определения лимитов финансирования.

## Рекомендуемая литература

- The European Urban Charter. Local and Regional Authorities of Europe, 2002
  - The Role, Specific Situation and Potentials of Urban Areas as Nodes in a Polycentric Development. European Spatial Planning Observation Network, 2003
  - Planul Urbanistic General al Municipiului Bucureşti. Universitatea de Arhitectură și Urbanism, Urbanproiect, Bucureşti, 2000
  - Strategies for Urban Development – the Case of Riga. Riga Municipality, 2000
  - Strategic Plan for Prague. Strategic Planning City Development Authority Prague. 2000
  - Sofia City Strategy. Sofia Municipality, Cities Alliance. 2003
- 
- Территориальное стратегическое планирование. Практическое пособие. ИЦСЭИ «Леонтьевский центр», Санкт-Петербург, 2002
  - Развитие способности Республики Молдова для разработки и внедрения градостроительных планов, Кишинев, 2004
  - Жихаревич Б.С., Реализация, мониторинг и корректировка стратегического плана города, Санкт-Петербург, 2004
  - Жихаревич Б.С., Мировой опыт стратегического планирования городов и его использование при разработке стратегического плана Санкт-Петербурга, 2003
  - Стратегический план социально-экономического развития г. Ростов-на-Дону. Ростовский госуниверситет, 2004
  - Стратегический план устойчивого развития г. Новосибирск, 2004 (источник: <http://strateq/novo-sibirsk.ru/sp0025-2-2.htm>)
  - The Strategic Plan for St. Petersburg. Leontief Center (International Center for Social and Economic Research), St. Petersburg, 1998
- 
- Concepția Planului Urbanistic General al Municipiului Chișinău: Studiu Diagnostic. Primăria Municipiului Chișinău, PNUD, martie 2003
  - Concepția Planului Urbanistic General al Municipiului Chișinău. Ministerul Ecologiei, Dezvoltării Teritorialului al RM, Primăria Municipiului Chișinău, PNUD, aprilie 2004

## **Примерная структура**

### **Стратегического плана социально-экономического развития г. Кишинева до 2020 года**

#### **Введение**

- 1. Кишинев на исходном рубеже XXI века: оценка конкурентоспособности города**
  - 1.1. Стратегический потенциал города и его агломерации (SWOT-анализ). Исходное состояние и проблемные ситуации
  - 2.1. Миссия Кишинева в системе локальных, региональных и общеевропейских взаимоотношений
- 2. Цели стратегического плана, концепция и основные направления устойчивого социально-экономического развития города**
  - 2.1. Главная цель стратегического плана как инструмента формирования нового качества городской среды и управления устойчивым развитием города
  - 2.2. Основные направления (специфические цели) устойчивого развития отдельных социальных, экономических и управленческих комплексов города
    - 2.2.1. Развитие и структурная модернизация экономики
    - 2.2.2. Благосостояние жителей: занятость, доходы, здравоохранение, образование, наука и культура, безопасность
    - 2.2.3. Жилье и городская инфраструктура

2.2.4. Пространственное развитие города. План использования территории. Архитектура и градостроительство. Экология

2.2.5. Местное самоуправление: правовая основа, финансово-экономический комплекс, взаимодействие власти, бизнес сообщества и населения

2.2.6. Интегрирование Кишинева в информационное сообщество

**3. Прогноз основных показателей социально-экономического развития г. Кишинева на период до 2020 года**

**4. Мероприятия и программы по обеспечению устойчивого социально-экономического развития Кишинева на период до 2020 года**

4.2. План действий и источники ресурсного обеспечения процесса реализации Стратегического плана социально-экономического развития Кишинева на период до 2020 года

4.3. Инициативные муниципальные программы и инвестиционные проекты в 2005-2007 гг. и рекомендуемые для разработки и реализации в 2006-2010 гг.

4.4. Механизм оценки и реализации. Первоочередные мероприятия по запуску и реализации Стратегического плана социально-экономического развития Кишинева на период до 2020 года

**5. Приложения** (результаты обследований, графики, таблицы и картосхемы).