

ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

О. А. Чиркова

Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

Охарактеризованы этапы реализации стратегических программ развития муниципального образования. Схематически представлен процесс реализации таких программ. Выявлены факторы повышения эффективности муниципальной стратегии на каждом индивидуальном этапе, применение которых позволит повысить качество муниципальной стратегии. Акцент делается на взаимодействие муниципальных органов власти с потенциальными инвесторами, коммерческими структурами и обществом в целом, основанное на объективной необходимости решения совместных социально-экономических проблем развития муниципального образования. А также на применении декомпозиционного анализа реализации таких программ, обеспечивающего формирование объективных стратегических целей и задач, разработку направлений совершенствования стратегии, оптимизацию объемов финансирования.

Ключевые слова: реализация стратегических программ, этапы, эффективность, факторы повышения эффективности муниципальной стратегии, муниципальное образование.

STAGES OF REALIZATION OF STRATEGIC PROGRAMS OF MUNICIPAL EDUCATION DEVELOPMENT

O. A. Chirkova

Altai State University (Barnaul, Russia)

The article describes the stages of realization of strategic programs of development of municipal education. The process of implementation of such programs is presented. Factors of increasing the effectiveness of municipal strategies for each individual stage, which application would improve the quality of municipal strategy, are proposed. The emphasis of the article is on the interaction between municipal authorities and potential investors, businesses and society as a whole, based on the objective necessity of joint solution of social economic problems in municipal education development. The article also views the decomposition analysis of the implementation of such programs, which would provide the formation of strategic goals and objectives, the development of municipal strategies, the funding optimization.

Keywords: implementation of strategic programs, stages, efficiency, increase in efficiency of municipal strategy, municipal education.

.....

На сегодняшний день реализация стратегических программ является малоизученным разделом стратегического менеджмента [1]. Любое издание по стратегическому менеджменту, которое состоит из 300–500 страниц, содержит в себе подробные сведения о технике разработки и планирования стратегических программ, а способам и методам их реализации уделяется 10–20 страниц весьма общих и расплывчатых рекомендаций. Такие факты негативно отражаются на эффективности реализации стратегических программ, возникают трудности с определением целей

и задач стратегии, с процессом ее осуществления и оценки результата.

И. Ансофф [2], Л. А. Бурганова, В. Н. Верхоглазенко, Г. Ю. Ветров, О. С. Виханский, А. Л. Гапоненко, П. Дойль [3], Б. С. Жихаревич, В. С. Катькало, Дж. Б. Куинн [4], А. А. Кульман, Э. Кэмпбелл [5], Д. С. Львов, М. Х. Мескон, Г. Минцберг, М. Портер [6], Дж. Траут, Ф. Хедоури и др. внесли значительный вклад в развитие теории и практики стратегического менеджмента.

Реализация стратегических программ является в некотором смысле уникальной, и то, что при-

несло блестящий результат одному муниципальному образованию, может с треском провалиться в другом. Повышение эффективности реализации таких программ требует наличия квалифицированных управленцев, обладающих знаниями и опытом, необходимыми для успешного руководства этими программами, индивидуального подхода к их формированию и реализации с учетом особенностей каждого в отдельности муниципального образования, соответствия «Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» [7].

Необходимо также отметить, что еще одним немаловажным фактором повышения эффективности реализации стратегических программ яв-

ляется знание этапов таких программ, основной их характеристики, применения факторов повышения эффективности муниципальной стратегии на каждом этапе.

Реализация стратегических программ имеет четко установленные сроки начала и завершения, поэтому можно определить фазы в течение этого срока. Фазы должны быть последовательно соединены, количество и состав их определяется стратегическими целями и задачами, которых необходимо достичь в процессе ее осуществления.

В наиболее общем виде выделим три последовательные фазы реализации таких программ, представленные в таблице 1: начальная, эксплуатационная (операционная), завершающая фазы.

Таблица 1

Характеристика фаз реализации стратегических программ

Фазы	Начальная	Операционная	Завершающая
Содержание	Научно-исследовательский, прогнозно-аналитический этап	Организационно-правового оформления, производственный этап	Этап контроля и корректировки
Оценка издержек	Незначительные	Высокие	Средние, снижаются
Оценка затрат	Растут	Быстро растут	Снижаются
Оценка рисков	Средние риски, растут	Высокие риски	Минимальные риски

По сути, четко выделяются начальная и завершающая фазы, количество же операционных фаз может быть различным: от одной и до N. Каждую

фазу условно можно разбить на несколько этапов, которые считаются выполненными в случае выполнения запланированных целей для данного этапа.



По завершении каждого этапа возможно принять решение о продолжении, корректировке или прекращении реализации стратегических программ.

Различие взглядов на структуру этапов стратегических программ обусловлено как множеством самих программ, так и множеством методологических подходов к изучению реализации таких программ.

Существует единое мнение исследователей в данной области, которые утверждают: насколько эффективнее реализуются стратегические про-

граммы, настолько устойчивее развитие муниципального образования [8–11]. Другими словами, на сегодняшний день реализация таких программ выполняет одну из главных ролей в формировании новых условий развития муниципального образования. На рисунке представлен процесс реализации стратегических программ развития муниципального образования. Первой фазой является начальная, которая содержит в себе два этапа: научно-исследовательский и прогнозно-аналитический. На научно-исследовательском этапе определяется текущее состояние условий муниципального образования,

отклонения и причины их возникновения, а также приоритетные стратегические направления развития муниципального образования. Этот этап необходим для оценки способности реализации стратегических программ обеспечить создание новых условий в муниципальном образовании, соответствующих критериям устойчивости и по параметрам количества и качества — потребностям муниципальной экономики в развитии муниципального образования. Следующим этапом является прогнозно-аналитический. На основании представленных данных определяются стратегические цели, планы, задачи развития муниципального образования, которые необходимо решить в процессе следующего периода реализации стратегических программ: составляются прогнозы, формируются стратегические мероприятия.

Следующая фаза — операционная, где осуществляется реализация стратегических программ. Она делится на два этапа. Первый — организационно-правовое оформление. Производится формирование структуры реализации таких программ, а также обеспечение всем необходимым: составление расписания, организация методов и инструментов, предоставление необходимого объема финансирования, обучение и переаттестация муниципальных служащих и т. д. На производственном этапе осуществляется выполнение намеченных стратегических мероприятий развития муниципального образования под постоянным текущим контролем.

Последняя фаза — завершающая, содержащая этап контроля и корректировки, на котором происходит обобщение результатов, внесение необходимых изменений и дополнений в стратегическую программу. В результате принимается решение либо о корректировке и продолжении данной стратегической программы, либо о формировании «новой» стратегической программы. Все перечисленные этапы взаимосвязаны и последовательны в разработке и исполнении стратегической программы развития муниципального образования.

Следует отметить, что каждый этап реализации стратегических программ неповторим и сложен. Прежде всего из-за множества неопределенностей:

- неповторимость стратегической программы. Каждая стратегическая программа отличается от других. Каждый этап реализации совершенствуется, вносятся коррективы;
- увеличение показателей отдачи, что выражается в формировании новых условий муниципального образования, а также увеличение объема вложений денежных средств;
- междисциплинарность реализации стратегических программ, что часто требует принятия участия специалистов из различных областей;
- многофакторность с разной степенью взаимодействия факторов на разных этапах реализации стратегических программ.

Таблица 2

Факторы повышения эффективности реализации стратегических программ развития муниципального образования

Фазы реализации	Этапы реализации	Факторы повышения эффективности реализации
Начальная	Научно-исследовательский	<ul style="list-style-type: none"> — детально разобраны и проанализированы отклонения и возможные их причины на предыдущем производственном этапе; — четко определены допущенные ошибки при управлении реализацией стратегических программ; — объективно оценены возможности развития социально-экономической системы в муниципальном образовании; — реальное понимание экономической обстановки во внешнем мире
	Прогнозно-аналитический	<ul style="list-style-type: none"> — изначально четко поставленные цели, задачи реализации стратегических программ; — определены критерии устойчивости развития муниципального образования; — готовность предоставить необходимые ресурсы для повышения эффективности реализации стратегических программ; — составлен прогноз реализации стратегических программ по этапам; — выполнение контроля над всеми этапами реализации стратегических программ
Операционная	Этап организационно-правового оформления	<ul style="list-style-type: none"> — составлено расписание реализации с закреплением на каждом этапе плановых и фактических показателей результата, ответственных за выполнение плановых показателей, отклонения и возможные их причины; — процесс отбора, тренинг персонала, переаттестация персонала, создание мотивационных стимулов для муниципальных служащих; — создание благоприятных условий и коммуникаций с заинтересованными в стратегических целях развития муниципального образования коммерческими структурами, потенциальными инвесторами, иными организациями

Окончание таблицы 2

Фазы реализации	Этапы реализации	Факторы повышения эффективности реализации
	Производственный	<ul style="list-style-type: none"> — наличие контрольной диаграммы реализации стратегических программ; — готовность к возможным отклонениям в процессе реализации и своевременное их устранение; — умение использовать эффективные методы и инструменты; — умение использования эффективных технологий управления
Завершающая	Этап контроля и корректировки	<ul style="list-style-type: none"> — создание информационной базы о результатах реализации стратегических программ, о социально-экономическом развитии муниципального образования; — составление методических рекомендаций по направлениям совершенствования реализации стратегических программ развития муниципального образования

Каждый этап может быть рассмотрен как отдельная задача, решающая вопросы, связанные с повышением эффективности реализации стратегических программ. Именно поэтому они должны быть дополнены факторами повышения эффективности реализации таких программ (табл. 2).

Научно-исследовательский этап содержит в себе следующие факторы повышения эффективности муниципальной стратегии: анализ предыдущего периода реализации таких программ — выявление отклонений и определение возможных их причин, а также допущенных ошибок в управлении реализацией стратегии органами местной власти с целью их устранения и недопущения. На данном этапе важно объективно оценить возможности реализации таких программ с точки зрения формирования новых условий в муниципальном образовании, соответствующих критериям устойчивости.

На прогнозно-аналитическом этапе первостепенной значимостью преобладают такие факторы, как формирование четких стратегических целей развития муниципального образования; критерий устойчивости развития; составление прогноза реализации по этапам. Важна также разработка направлений совершенствования реализации таких программ с определением ресурсов, необходимых для их выполнения.

Этап организационно-правового оформления содержит такие факторы, как составление расписания реализации этих программ, которое позволит отслеживать на протяжении всего ее процесса сроки, затраты, качество. Кроме того, на данном этапе следует уделять большее внимание поддержке и созданию благоприятных условий для потенциальных инвесторов, коммерческих структур и иных организаций. Более того, важно определиться с персоналом, участвующим в реализации муниципальной стратегии, и создать для него мотивационные стимулы, которые смогли бы обеспечить повышение производительности труда.

На производственном этапе на протяжении реализации таких программ необходимо применение эффективных методов, инструментов, техник управления реализацией стратегии. Необходимо также построение контрольной диаграммы, которая обеспечит отражение всех изменений в муниципальной стратегии с целью облегчения регуляции и повышения ее эффективности.

На этапе контроля и корректировки к факторам повышения эффективности реализации стратегических программ следует отнести создание информационной базы о результатах их реализации, о социально-экономическом развитии муниципального образования; о степени выполнения стратегических целей и задач развития муниципального образования, об объемах финансирования стратегии; составление методических рекомендаций по направлениям совершенствования реализации стратегических программ развития муниципального образования.

Успех в реализации стратегической программы зависит от четко продуманной ее структуры. Она должна базироваться на использовании факторов повышения эффективности реализации таких программ, которые различны в зависимости от этапа и особенностей муниципального образования.

Предложенная нами структура этапов реализации стратегических программ совмещает в себе оценку предыдущего периода стратегии и разработку путей ее совершенствования. Использование предложенных факторов повышения эффективности реализации стратегических программ развития муниципального образования позволит повысить аргументированность результатов реализации таких программ, оптимизировать объемы финансирования, улучшить техники управления муниципальной стратегией. Что, в свою очередь, позволит в итоге обеспечить формирование новых условий для развития муниципального образования, соответствующих критериям устойчивости.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Марковский В. Реализация стратегии. URL: <http://www.sap-intop.ru/articles/?id=26&page=2/> (дата обращения: 04.09.2017).
2. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. М., 2001. 420 с.
3. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость : пер. с англ. СПб., 2001. 480 с.
4. Куинн Дж. Б. Стратегия перемен // Стратегический процесс. СПб., 2001. 235 с.
5. Кэмпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм. 2-е изд. СПб. Питер, 2004. 416 с.
6. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М., 2015. 453с.
7. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/28c7f9e359e8af09d7244d8033c66928fa27e527/ (дата обращения: 04.09.2017).
8. Ашотов В. Ю., Неудахина Ю. Г. Инструменты осуществления управления устойчивым развитием региона // Новые технологии. 2011. С. 100–105.
9. Блехцин И. Я. Стратегия устойчивого развития региональных систем: препринт. СПб., 2001. 12 с.
10. Ганопольский М. Г. Устойчивое развитие региона: вопросы методологии // Налоги. Инвестиции. Капитал. 2001. № 1–2. С. 7–11.
11. Гранбергер А. Г. Основы региональной экономики. М., 2000. 496 с.

REFERENCES

1. Markovskiy V. Strategy implementation. URL: <http://www.sap-intop.ru/articles/?id=26&page=2/> (date of the application: 04.09.2017) (in Russian).
2. Ansoff I. (2001) Strategic management. Moscow. 420 pp. (in Russian)
3. Doyle P. (2001) Cost-focused marketing. Saint Petersburg. 480 pp. (in Russian)
4. Quinn J. (2001) A strategy for change. Strategic process. Saint Petersburg. 235 pp. (in Russian).
5. Campbell A., Summers Lachs K. (2004) Strategic Synergies. 2nd ed. Saint Petersburg. 416 pp. (in Russian).
6. Porter M. (2015) Competitive strategy. Methodology for analyzing industries and competitors. Moscow. 453 pp. (in Russian).
7. The concept of long-term social economic development of the Russian Federation for the period till 2020. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/28c7f9e359e8af09d7244d8033c66928fa27e527/ (date of the application: 04.09.2017).
8. Ashotov V. Yu., Neudahina Yu. G. (2011) Tools to support the implementation of sustainable development management of the region // New technologies. P. 100–105. (in Russian).
9. Blazin I. Ya. (2001) The strategy of sustainable development of regional systems: Preprint. Saint Petersburg. 12 pp. (in Russian).
10. Ganopol'skiy M. G. (2001) Sustainable development of the region: methodological aspects // Taxes. Investment. Capital. № 1–2. P. 7–11. (in Russian).
11. Granberg A. G. (2001) The foundations of the regional economy. Moscow. 496 pp. (in Russian).