

УДК 332.145  
DOI 10.14258/epb202312

## КОРРЕКТИРОВКА МЕХАНИЗМА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

О. А. Чиркова

Рубцовский индустриальный институт (филиал) Алтайского государственного технического университета им. И. И. Ползунова (Рубцовск, Россия)

Корректировка — это неизбежный процесс практически в любом виде деятельности, не исключением является реализация программ стратегического развития муниципального образования. Внесение корректировок может потребоваться произвести не раз, и не всегда из-за негативных факторов. Главное — не упустить момент внесения необходимых изменений и знать, что следует сделать, чтобы по итогу выполнить запланированные показатели реализации таких программ с минимальными потерями. В статье рассмотрены причины, вызывающие необходимость внесения корректировок в процесс реализации программ стратегического развития муниципального образования, цель такой корректировки, ее этапы. Дано определение понятию «корректировка механизма реализации программ стратегического развития муниципального образования». Чтобы не упустить момент внесения необходимых корректировок в рассматриваемый процесс, целесообразно пользоваться листом оценки необходимости, который также рассмотрен в данной статье. Предлагается блок-схема о принятии решений о корректировке рассматриваемого процесса, которая поможет определить вектор внесения изменений в процесс в зависимости от того, что повлияло на невыполнение планируемых показателей в реализации программ стратегического развития муниципального образования. После внесения всех необходимых изменений в рассматриваемый процесс следует осуществлять контроль над динамикой выполнения запланированных показателей с целью анализа данных изменений в связи с внесенными корректировками.

**Ключевые слова:** корректировка, внесение изменений, реализация, стратегические программы, муниципальное образование.

## REVAMPING THE MECHANISM FOR EXECUTING MUNICIPAL STRATEGIC DEVELOPMENT PROGRAMS

O. A. Chirkova

Rubtsovsky Industrial Institute (branch) of the Polzunov Altai State Technical University (Rubtsovsk, Russia)

Adjustment is a crucial process in various activities, including the implementation of strategic development programs of municipalities. This article discusses the reasons for adjustments, which may not always be negative, and emphasizes the importance of timely adjustments to achieve planned indicators with minimal losses. The article outlines the stages and concept of adjusting the mechanism for implementing strategic development programs in municipalities, as well as the use of a necessity assessment sheet to avoid missing the necessary adjustments. The article also proposes a decision-making flowchart for making changes to the implementation process depending on the factors that influenced the non-fulfillment of planned indicators. Monitoring the implementation of planned indicators after making adjustments is necessary to analyze the changes made.

**Keywords:** adjustment, modification, implementation, strategic programs, municipal formation.

**В** процессе реализации любой программы практически всегда приходится осуществлять корректировки каких-либо показателей по отношению к запланированным, в организационной структуре, прогноза. Необходимо отметить, что в процессе реализации программ часто происходят отклонения от ранее запланированных сроков, превышение запланированных объемов затрат, изменения внешней среды и внутренних потребностей, различные непредвиденные обстоятельства [1].

Термин «корректировка» (перевод с лат. *correctio* — поправка) означает частичное изменение, исправление, поправка [2].

В действующем стандарте ИСО 9000:2015 под корректирующими действиями понимают действия, предпринятые для устранения причины обнаруженного несоответствия или другой нежелательной ситуации [3].

В словаре русского языка под редакцией А. П. Евгеньевой под корректировкой называется внесение поправок в наводку орудий по результатам наблюдений с наблюдательных пунктов, самолетов, аэростатов и т. п. [4].

Основной целью осуществления корректировки в реализации программ стратегического развития муниципального образования является внесение изменений в процесс реализации таких программ для того, чтобы обеспечить необходимый уровень достижения результата их реализации.

Вопросы, связанные с развитием регионального и муниципального стратегирования, в своих трудах рассматривали следующие ученые: А. Г. Гранберг [5], В. Е. Селиверстов [6], В. И. Сулов [7], С. А. Суспицын [8], С. Д. Валентей, В. Н. Виноградов, Б. М. Гринчель, Б. С. Жихаревич [9], В. Е. Рохин [10], Д. С. Хайруллоев [11] и др.

Причинами, вызывающими необходимость внесения корректировок в процесс реализации программ стратегического развития муниципального образования, может быть множество. Назовем некоторые из них:

- сокращение объемов финансирования в процессе реализации программ;
- сокращение/увеличение сроков реализации программ;
- не выполнение плановых показателей;
- перевыполнение плановых показателей на протяжении нескольких контрольных точек;
- изменение во внешней среде;
- изменение потребностей во внутренней среде и т. д.

Необходимо указать, что корректировку процесса реализации программ стратегического развития муниципального образования можно осуществлять в связи с внесением в процесс реализации таких программ:

- желательных изменений (намеренных);
- необходимых изменений (вынужденных).

К желательным изменениям в реализации программ стратегического развития муниципального образования можно отнести: корректировку сроков реализации программ в связи с досрочным достижением запланированных показателей; корректировку объемов затрат, его уменьшение; либо если изменились цели реализации программ стратегического развития, необходимо произвести корректировку плановых показателей.

Из этого следует, что под желательными изменениями в реализации программ стратегического развития муниципального образования целесообразно подразумевать намеренно внесенные изменения в их реализацию, которые вызваны положительными факторами, такие изменения приведут к достижению запланированных результатов за более короткий срок с минимальными потерями.

К необходимым изменениям в реализации программ стратегического развития муниципального образования можно отнести: корректировку сроков реализации программ в связи с необходимостью увеличения сроков их реализации по причине недостижения планируемых показателей в установленные сроки; корректировку объема затрат, его увеличение и т. д. Необходимость в таких изменениях требует своевременной идентификации и реализации с минимальными потерями.

Из вышеизложенного под корректировкой процесса реализации программ стратегического развития муниципального образования можно подразумевать внесение изменений или дополнений в процесс реализации с целью улучшения результатов выполнения этих программ в кратчайшие сроки с минимальным объемом затрат.

В реализации стратегических программ развития муниципального образования важно выявить момент времени, когда возникает настоятельная потребность в переменах. Надо не упустить этот момент. Для этого, на наш взгляд, целесообразно пользоваться листом оценки необходимости в корректировке реализации рассматриваемых программ, представленном в таблице 1.

В предложенную таблицу необходимо внести основные показатели, по которым можно будет в итоге оценить результативность выполнения процесса реализации программ.

Таблица 1

**Лист оценки необходимости в корректировке реализации программ стратегического характера развития муниципального образования**

Показатели	-3	-2	-1	0	1	2	3
Динамика основных показателей							
1. Показатели, характеризующие экономическое развитие муниципального образования							
1.1. Оборот розничной торговли, млн руб.							
1.2. Промышленное производство, млн руб.							
2. Показатели, характеризующие социальное развитие муниципального образования							
2.1. Среднемесячная заработная плата 1 работника, тыс. руб.							
2.2. Среднегодовая численность населения, тыс. чел.							
3. Показатели, характеризующие экологическое развитие муниципального образования							
3.1. Загрязнения атмосферного воздуха							
3.2. Загрязнения водных ресурсов							
4. Инвестиционный потенциал муниципального образования							
4.1. Инвестиции в основной капитал, млн руб.							
4.2. Природно-ресурсный потенциал							
5. Показатели, характеризующие финансовое развитие муниципального образования							
5.1. Доходы муниципального бюджета, млн руб.							
5.2. Расходы муниципального бюджета, млн руб.							
6. Сроки выполнения программ стратегического развития муниципального образования							
7. Сроки выполнения плана по объему затрат на процесс реализации программ стратегического развития муниципального образования							

-3 — ниже плана на 30% и более, худшие позиции, положение тревожное;

-2 — ниже плана на 20%, следует обратить внимание на ситуацию и позаботиться об улучшении позиции;

-1 — ниже плана на 10%, следует позаботиться об улучшении позиции;

0 — полное соответствие с планом реализации программ стратегического характера развития муниципального образования;

1 — выше плана на 10%, показатели высокие;

2 — выше плана на 20%, показатели достаточно высокие;

3 — выше плана на 30% и более, показатели достаточно высокие, можно внести намеренные изменения.

Представленный выше лист оценки необходимости в корректировке реализации программ стратегического развития муниципального образования можно использовать как для оценки всего процесса их реализации, так и для оценки каждой индивидуальной программы.

Важным условием внесения корректировок в реализацию программ стратегического развития муниципального образования является прогнозирование результатов на некоторых контрольных точках (ожидание) и достигнутые, фактические показатели в этих контрольных точках. После этого определяются расхождения запланированного

и реального состояния, на этой основе закладываются управленческие решения, осуществляется корректировка реализации конкретных программ.

Итак, можно выделить несколько этапов корректировки реализации программ стратегического развития муниципального образования (рис. 1).

На первом этапе оценивается выполнение запланированных показателей процесса реализации программ. Далее, выявляются отклонения, анализируется необходимость внесения изменений в процесс реализации таких программ, уточняется, что необходимо изменить, разрабатывается несколько альтернативных вариантов, выбирается самый

наилучший вариант и осуществляется внесение необходимых изменений. Затем проводится контроль

над выполнением программ стратегического характера, далее возвращаемся к первому этапу.

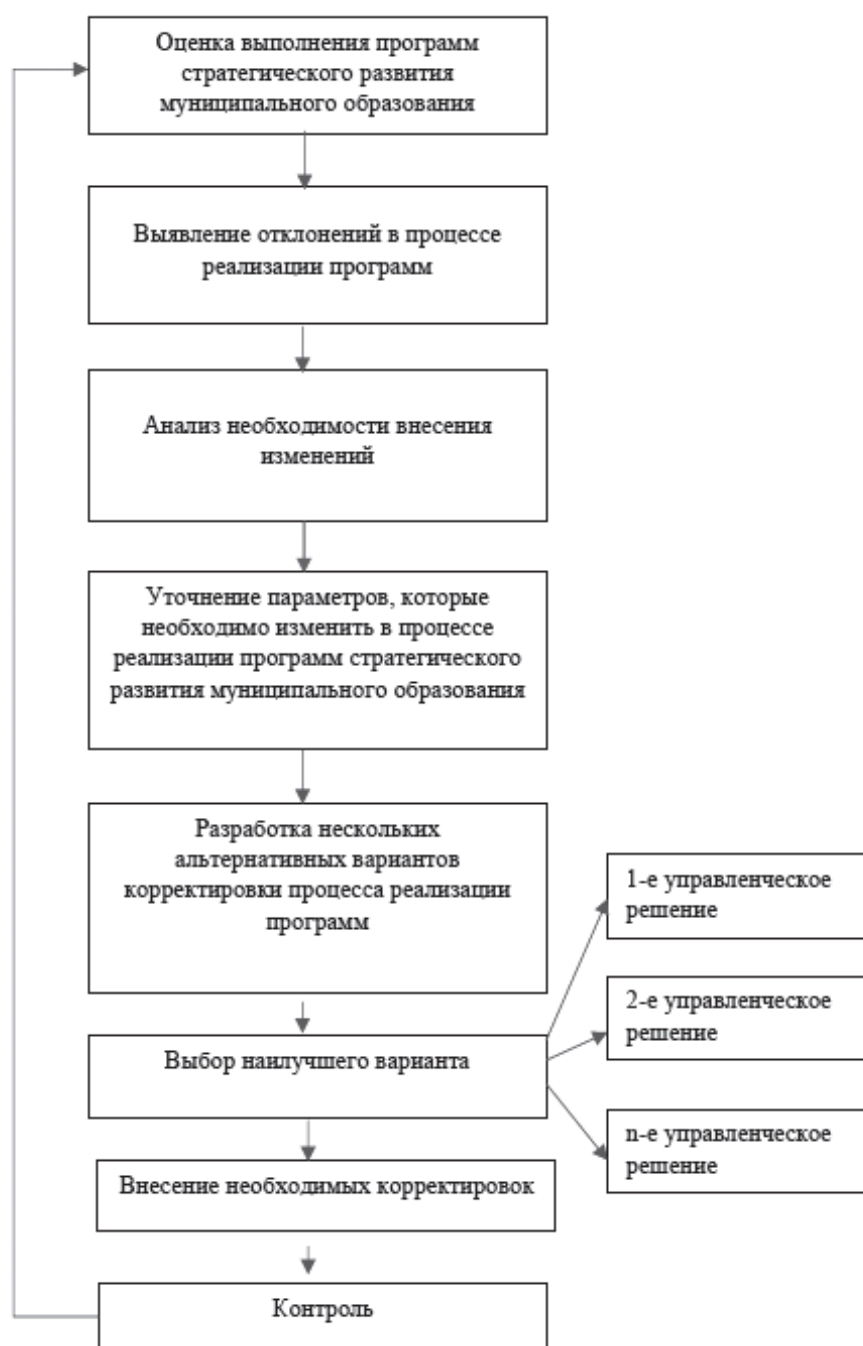


Рис. 1. Этапы корректировки реализации программ стратегического развития муниципального образования

В зависимости от того, что повлияло на невыполнение планируемых показателей, можно определить вектор внесения изменений в процесс реализации программ стратегического развития муниципального образования (рис. 2).

Если причиной невыполнения процесса реализации программ стратегического развития му-

ниципального образования стали изменения, происходящие во внешней среде или связанные с изменениями потребностей во внутренней среде, то, скорее всего, необходима корректировка в первую очередь запланированных показателей выполнения процесса реализации таких программ в соответствии с изменившимися условиями.

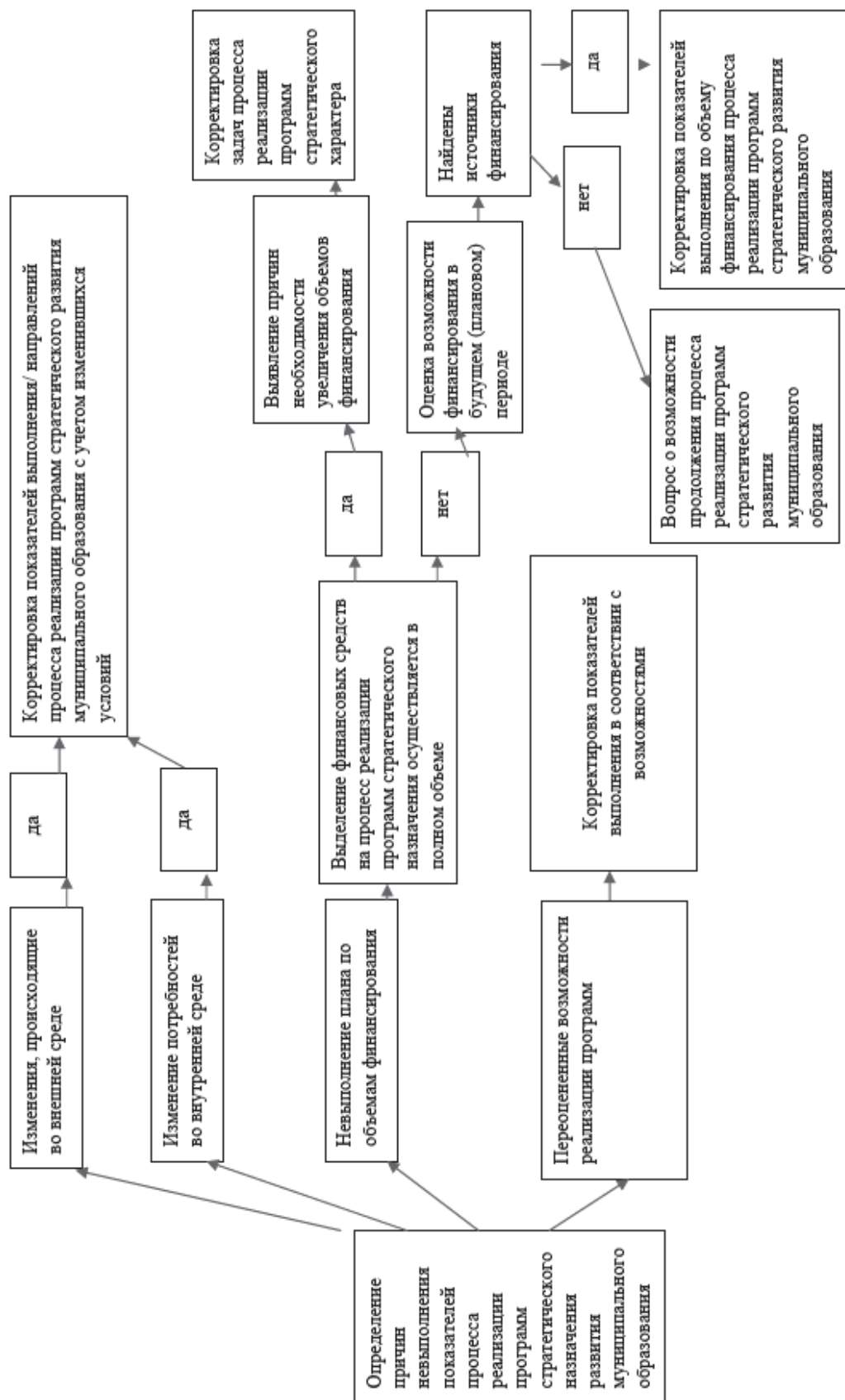


Рис. 2. Блок-схема о принятии решений о корректировке процесса реализации программ стратегического назначения развития муниципального образования

Если причиной невыполнения показателей процесса реализации программ является недостаточный объем средств, выделенный на процесс их реализации, то в этом случае необходимо увеличить объем средств, исходя из объективной оценки и анализа, соответственно, скорректировать показатели, отражающие план по выполнению объема финансирования процесса реализации программ стратегического назначения развития муниципального образования.

Если причиной невыполнения показателей процесса реализации программ развития муниципального образования является финансирование не в полном объеме, то необходимо найти источники финансирования и продолжить их реализацию. Когда источников финансирования не удается найти, то встает вопрос о возможности дальнейшего финансирования.

Плановые показатели выполнения реализации программ стратегического назначения развития муниципального образования планируются исходя из ее возможностей, но могут быть случаи, когда были переоценены возможности процесса реализации таких программ и это было выявлено только в процессе их реализации. В этом случае корректировка показателей выполнения реализации таких программ осуществляются в соответствии с реальными возможностями.

После того как необходимые корректировки были внесены в процесс реализации стратегических программ развития муниципального образования, необходимо осуществить контроль над динамикой изменений показателей после внесения корректировок в процесс реализации программ.

Ниже представлена примерная таблица динамики изменений показателей после внесения соответствующих корректировок (табл. 2).

Таблица 2

**Динамика изменений показателей после внесения корректировок в процесс реализации стратегических программ развития муниципального образования**

Показатели	1-я контрольная точка			вне-се-ние кор-рек-ти-ровок	2-я контрольная точка			вне-се-ние кор-рек-ти-ровок	3-я контрольная точка			вне-се-ние кор-рек-ти-ровок	n-я контрольная точка			
	не-вы-пол-не-ние	вы-пол-не-ние	пе-ре-вы-пол-не-ние		не-вы-пол-не-ние	вы-пол-не-ние	пе-ре-вы-пол-не-ние		не-вы-пол-не-ние	вы-пол-не-ние	пе-ре-вы-пол-не-ние		не-вы-пол-не-ние	вы-пол-не-ние	пе-ре-вы-пол-не-ние	
1. Показатели, характеризующие экономическое развитие муниципального образования																
1.1.	+				+					+					+	
1.2.		+			+					+					+	
k показатель																

После внесения изменений на основе применения вышепредставленной таблицы можно проследить динамику выполнения показателей, сделать вывод, как внесенные корректировки отразились на их выполнении.

Таким образом, корректировка — исключительно важный процесс практически в любом виде деятельности, не исключение — реализация программ стратегического развития муниципального образования.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Блинов Л. О., Угрюмова Н. В. Управление изменениями. М., 2015. С. 32.
2. Словарь бизнес-терминов. 2001. URL: <http://economics.niv.ru/doc/dictionary/business-terms/fc/slovar-202-9.htm#zag-9208> (дата обращения: 28.06.2022).
3. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества: Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 г. № 1390-ст. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124393> (дата обращения: 28.06.2022).
4. Словарь русского языка: в 4 т. / под ред. А. П. Евгеньевой. 4-е изд., стер. М., 1999. URL: <https://kartaslov.ru/значение-слова/корректировка> (дата обращения: 28.06.2022).

5. Львов Д. С., Егоршин А. П., Гранберг А. Г. Стратегическое управление: регион, город, предприятие. М., 2005. С. 603.
6. Селиверстов В. Е. Региональное стратегическое планирование: от методологии к практике. Новосибирск, 2013. С. 436.
7. Суслов В. И. Подходы к разработке и согласованию стратегий экономического развития макрорегионов страны // Экономика региона. 2009. С. 9–20.
8. Суспицын С. А. Методы и модели координации долгосрочных решений в системе «национальная экономика — регионы» / под ред. В. В. Кулешова. Новосибирск, 2017. С. 296.
9. Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К. Стратегии развития городов: российская практика 2014–2019 гг. // Пространственная экономика. 2019. С. 184–205.
10. Рохчин В. Е. Проблемы стратегического управления развитием муниципальных образований. Санкт-Петербург, 2001.
11. Хайруллоев Д. С., Давыдова Л. А. Формы и методы и методы муниципального управления социально-экономическим развитием территории муниципального образования // Вестник Казанского технологического университета. 2012. № 23. С. 207–214.

## REFERENCES

1. Blinov L. O., Ugrumova N. V. Change management. Moscow, 2015. P. 32.
2. Dictionary of Business terms. 2001. URL: <http://economics.niv.ru/doc/dictionary/business-terms/fc/slovar-202-9.htm#zag-9208> (date of access: 28.06.2022).
3. National standard of the Russian Federation. Quality management systems: Order of the Federal Agency for Technical Regulation and Metrology dated September 28, 2015 No. 1390-art. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124393> (date of access: 28.06.2022).
4. Dictionary of the Russian language: In 4 volumes / edited by A. P. Evgenieva. 4th ed., ster. Moscow, 1999. URL: <https://kartaslov.ru/значение-слова/корректировка> (date of access: 28.06.2022).
5. Lvov D. S., Egorshin A. P., Granberg A. G. Strategic management: region, city, enterprise. Moscow, 2005. P. 603.
6. Seliverstov V. E. Regional strategic planning: from methodology to practice. Novosibirsk, 2013. P. 436.
7. Suslov V. I. Approaches to the development and coordination of strategies for the economic development of the country's macro-regions // The economy of the region. 2009. Pp. 9–20.
8. Suspitsyn S. A. Methods and models of coordination of long — term solutions in the system “national economy — regions” / edited by V. V. Kuleshov. Novosibirsk, 2017. P. 296.
9. Zhikharevich B. S., Pribyshin T. K. Urban Development Strategies: Russian Practice 2014–2019 // Spatial economics. 2019. Pp. 184–205.
10. Rokhchin V. E. Problems of strategic management of the development of municipalities. St. Petersburg, 2001.
11. Khairulloev D. S., Davydova L. A. Forms and methods and methods of municipal management of socio-economic development of the territory of the municipality // Bulletin of Kazan Technological University. 2012. No. 23. Pp. 207–214.

Поступила в редакцию: 09.01.2023.  
Принята к печати: 31.01.2023.