ЭКОНОМИКА И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Лапыгин Ю. Н.

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента Владимирского филиала, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), 600017, Россия, г. Владимир, ул. Горького, 59а, post@vlad.ranepa.ru

Балахина А. А.

аспирант кафедры менеджмента Владимирского филиала, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), 600017, г. Владимир, ул. Горького, 59а, post@vlad.ranepa.ru

УДК 332.145
ББК 65.050.23

Цель. Показать инструменты построения совокупности целей стратегического развития муниципальных образований как в теоретическом, так и практическом плане.

Методы. В основе методики построения дерева стратегических целей лежит системный и комплексный подходы в части определения элементов целевой системы и учета связей между целями, исходящими от таких подсистем стратегии как Видение, Миссия и стратегически значимые решения, построенные по результатам системного анализа внешней и внутренней среды. Инструментами построения совокупности целей выступили морфологические матрицы, экспертные оценки, контент анализ и процедура агрегирования элементов в систему.

Результаты. Построены морфологические матрицы перехода от Видения к Миссии и затем к стратегическим целям, а также процедуры определения стратегических целей, вытекающих из стратегически значимых решений разработанных в матрице решений, построенной по результатам анализа факторов внешней и внутренней среды муниципальных образований. Агрегирование полученной совокупности целей в древовидный граф позволяет выделить стратегически значимые направления развития и сформулировать слоган стратегий на основе интеграции ключевых слов целей первого уровня декомпозиции.

Научная новизна. Отличительная особенность разработанной методики в комплексном учете целей стратегического развития муниципальных образований и последовательном понижении уровня абстракции при движении от недостижимой цели(Видения) к главной цели (Миссии), а затем и конкретным целям стратегического развития. Кроме того, предложен механизм формулирования стратегии, отличающийся процедурой упорядочения целей путем построения древовидной структуры и построением слогана, содержащим ключевые слова целей первого уровня декомпозиции. Причем в дереве целей содержатся не только цели от Видения и Миссии, но и от стратегически значимых решений, построенных по результатам анализа факторов внешней и внутренней среды муниципальных образований.

Ключевые слова: муниципальное образование, развитие, стратегия, инструменты формулирования целей.

STRATEGIC OBJECTIVES OF MUNICIPAL DEVELOPMENT

Lapygin Yu. N.

Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of Management Department of the Vladimir Branch, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia), 59a Gorky str., Vladimir, Russia, 600017, post@vlad.ranepa.ru

© Лапыгин Ю. Н., Балахина А. А., 2017

Balakhina A. A.

post-graduate student of Management Department of the Vladimir Branch, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia), 59a Gorky str., Vladimir, Russia, 600017, post@vlad.ranepa.ru

Purpose. To demonstrate tools for building a set of objectives of strategic development of municipalities both theoretically and practically.

Methods. The basic method for constructing a strategic objectives tree is the systematic and integrated approaches to defining the elements of the target system and considering the links between the objectives proceeding from such strategy subsystems as Vision, Mission and strategically significant decisions based on the system analysis of external and internal environment. The tools for constructing a set of objectives are morphological matrices, expert assessments, content analysis, and the procedure of aggregating elements into a system.

Results. The morphological matrices of the transition from Vision to Mission and then to the strategic objectives, as well as the procedures of identification of the strategic objectives resulting from the strategically significant decisions developed in the solutions matrix, built on the basis of the analysis of factors of external and internal environment of municipal entities have been created. Aggregation of the obtained set of goals into a tree graph allows for identification of the strategically important development areas and a strategies slogan development based on the integration of the key words of the objectives of the first level of decomposition.

Scientific novelty. A distinctive feature of the developed methodology is in integrated consideration of the strategic development objectives of municipal entities and in gradual lowering of the abstraction level when moving from an unattainable objective (Vision) to the main one (Mission), and then to the specific objectives of strategic development. Besides, a mechanism for strategy formulation is proposed, differing in the procedure for setting objectives in order through tree structure and slogan containing the keywords of the objectives of the first level of decomposition. Moreover, the objectives tree contains not only the Vision and the Mission objectives, but also the strategically significant decisions based on the analysis of factors of external and internal environment of municipal entities.

Key words: municipal entity, development, strategy, tools for objectives formulation.

Из теории организации известно, что цели развития социально-экономических систем лежат в основе стратегии их развития. Но на практике при разработке стратегии развития муниципальных образований зачастую формируются не системные цели, а указываются только цели функционального толка (отражающие интересы отдельных функциональных подразделений администрации муниципальных образований), либо составляются случайным образом связанные между собой перечни таких целей. Цели развития, как пишут исследователи «зачастую расходятся с реальными запросами населения и являются «легким путем» для органов местной власти с точки зрения их реализации» [1].

Федеральный Закон [2], ориентированный на построение стратегического плана развития муниципальных образований, предусматривает норму определения стратегических целей, но не содержит указаний о том, каким образом произвести целеполагание. Нет надлежащих методических рекомендаций и со стороны правительства и региональных органов. И, хотя некоторые исследователи считают, что методические рекомендации, утвержденные региональными органами власти, существуют [3, с. 50], но в сети Интернет можно встретить только методические рекомендации, подготовленные фондом «Институт экономики городом» [4].

Если к тому учесть, что формулирование стратегических целей задача творческая, поскольку необходимо дать вербальное описание того, что еще не существует, постольку становится ясно, что потребность в разработке методик, инструментов, механизмов формирования целей стратегического развития муниципальных образований не только существует, но и чрезвычайно высока.

Практика свидетельствует о том, что на уровне муниципального образования силами основных групп влияния на процесс целеполагания (стейкхолдерами) трудно сформулировать стратегические цели, не занижая амбиций, ориентированных на перспективу [5, с. 93]. В этом случае важно определить качественную сторону возможных перемен.

Другие исследователи считают, что для разработки стратегического плана нужны количественные оценки и оперативная информация [6, с. 50], а сам стратегический план «является важным документом для планирования целей…» [7, с. 89], что, на наш взгляд, можно считать ошибочной точкой зрения, поскольку количественные оценки хороши для наполнения сознания стейкхолдеров, принимающих интуитивные решения в отношении стратегически значимых целей, но не для расчетов таких целей. Ну, и конечно, стратегический

Табл. 1. **Видение-Цели (какие цели заложены в формулировках Видения?)**

Подсистемы Видения (формулировки Видения выполнены заранее)		**Наименование целей, ориентированных на реализацию Видения (задача: сформулировать цели Ц1, Ц2, Ц3 и перенести в таблицу 2)**
Слоганы Видения	**В1 Гусь-Хрустальный** • всемирный центр туризма и стеклоделия • идеальный город для жизни; город счастливых людей • город счастливых жителей и честных органов власти • богатый город, счастливые жители	**Формулировка цели для В1 (Ц1)** **Прославить город**
	В2 Гусь-Хрустальный • идеальный город для жизни • город достойного будущего • центр стеклоделия, туризма и спорта с чистой экологией, образцовый город комфортного проживания людей • город привлекательный для молодых с сохранением традиций Мальцевых	**Формулировка цели для В2 (Ц2)** **Привлечь новых жителей**
	В3 Гусь-Хрустальный • развитый, благоустроенный районный центр • центр промышленного производства и туризма • город развитой промышленности и инфраструктуры с комфортным жильем • промышленно-туристский центр стеклоделия и импортозамещения	**Формулировка цели для В3 (Ц3)** **Повысить качество жизни горожан**

план не может быть «документом для планирования целей», поскольку он разрабатывается на основе целей. Подобные ошибки в литературе встречаются часто и свидетельствуют о недостаточной разработанности в теоретическом плане вопросов стратегического планирования в отечественной литературе.

В тоже время, известны подходы, направленные на стремление сформулировать амбициозные, стратегически значимые цели, основанные на формулировании Видения (недостижимой цели), последующей конкретизации целей в форме Миссии (главной цели) и декомпозиции Миссии до уровня конкретных целей, обеспечивающих реализацию Миссии и приближения к Видению [8].

Но как определить цели адекватные Видению? Как от них перейти к целям, составляющим основу Миссии? И, хотя в теоретическом плане инструменты подобного перехода определены исследователями [9], остаются вопросы практического применения процедур, применительно к стратегическому планированию в современных российских муниципальных образованиях.

В частности, отсутствие надлежащих инструментов приводит к тому, что в документах стратегического планирования часто представлены не цели, а скорее, целевые области, да и сами цели сформулированы не конкретно [10].

Непосредственные разработчики стратегических целей не обладают, как правило, достаточной квалификацией в сфере стратегического управления, имеют сугубо функциональную ориентацию и отражают ближайшую перспективу в развитии муниципального образования. Об этом свидетельствует и проведенное в свое время исследование среди стейкхолдеров на этапе анализа ситуации в регионе [11]. Так анализ опросных листов, заполненных стейкхолдерами, свидетельствует о том, что в них указываются текущие и не конкретные цели, а сами формулировки звучат как мероприятия или задачи.

Когда процесс целеполагания организовывают и ведут сторонние консультанты, тогда разрабатывается Видение группой стратегического планирования (стехолдерами) – дается описание образа идеального состояния муниципального образования в будущем; формируется Миссия как процесс движения к такому идеальному состоянию и затем в режиме диалогов и дискуссий разработчики стратегии формулируют цели развития, основываясь на понимании и Видения, и Миссии [12].

В этом процессе пригодны мозговые штурмы во всех их проявлениях [13], что способствует выходу на креативные решения, поскольку цель рассматривается как образ несуществующего, но желаемого состояния муниципального образования. Но, в то же

время, наблюдается разрыв в переходах от Видения к Миссии и затем – к целям. Дискуссии в данном случае, бывают мало продуктивными, поскольку экстраверты берут верх над интровертами, у которых часто есть, что предложить, но сделать они этого не могут, поскольку процесс дискуссий проходит в режиме: кто кого переговорит.

Расчеты в этом процессе не обеспечивают требуемого результата, а генерирование идей основано на экспертных оценках стейкхолдеров и импровизации на базе интуиции по ходу дискуссии. Но дискуссионные методы и даже методы, построенные на диалогах, не надежны, что побуждает искать возможность формализации (насколько это возможно) процессов ассоциативного мышления экспертов.

В качестве такой формализации процедур целеполагания в попытке не потерять каких-либо важных аспектов и целевых ориентаций, рассмотрим метод построения морфологических матриц, которые условно можно назвать: «Видение-Цели», «Миссия-Цели», «Стратегические решения-Цели» [определены матрицей решений, заполненной по результатам SWOT-анализа [14]] (см. табл. 1, 2 и 3). Пример приведен по конкретному городу Владимирской области.

В качестве исходной информации в таблице 1 использованы формулировки Видения (В1, В2 и В3) и в таблице 2 – формулировки Миссии (М1, М2, М3, М4, М5), полученные членами группы стратегического планирования муниципального образования на предыдущем этапе разработочной сессии по формированию стратегии города Гусь-Хрустальный.

В таблице 2 (как в морфологической матрице) против каждой компоненты цели, ориентированной на реализацию Видения (перенесены из таблицы 1 и расположены в боковике таблице 2), прописаны цели, ориентированные на реализацию Миссии (формулировки Миссии расположены внизу таблицы).

Таблица 2 представляется консультантами стейкхолдерам для примера, но такая же таблица в форме заготовки («таблица-заготовка» – не заполненная морфологическая матрица) представляется стейкхолдерам, которую следует наполнить содержанием целей по алгоритму, включающему решение трех задач, приведенных ниже.

Табл. 2. **Миссия – Цели**

Наименование целей, ориентированных на реализацию Видения	**Формулировки целей от Миссии (задача: сформулировать ответ на вопрос «Какая цель соответствует Миссии в части реализации цели от Видения?»)**				
Ц1 Прославить город	**Ц1-1** Прославить город как город мастеров хрустальных дел	**Ц1-2** Показать всему миру уютный город с благоустроенным жильем	**Ц1-3** Создать эталон культуры уютного города	**Ц1-4** Сформировать репутацию города, в котором трудоустроены все квалифицированные кадры	**Ц1-5** Заявить о городе во всем мире
Ц2 Привлечь новых жителей	**Ц2-1** Привлечь в город хрустальных дел мастеров со всего мира	**Ц2-2** Привлечь новых жителей благоустроенным жильем	**Ц2-3** Привлечь в город жителей с высоким культурным потенциалом	**Ц2-4** Привлечь новых жителей рабочими местами на производствах высокого уровня	**Ц2-5** Привлечь новых жителей, способных производить уникальную продукцию
Ц3 Повысить качество жизни горожан	**Ц3-1** Повысить качество жизни хрустальных дел мастеров	**Ц3-2** Повысить качество жизни горожан за счет благоустроенного жилья	**Ц3-3** Повысить культурный потенциал горожан, формируя уютный город	**Ц3-4** Повысить качество рабочей жизни горожан, создавая производства высокого уровня	**Ц3-5** Развивать уникальные способности горожан, создающих продукцию для всего мира
	М1 Мировой бренд хрустальных дел мастеров	**М2** Благоустроенное жилье в уютном городе	**М3** Высокий культурный потенциал на фоне уютного города	**М4** Рабочие места на производстве высокого уровня	**М5** Уникальная продукция для всего мира
	Формулировки Миссии				

Табл. 3. **Стратегические решения-Цели (фрагмент)**
(Задача: сформулировать цели, на достижение которых направлена реализация политик и программ, опираясь на ключевые слова мероприятий)

Стратегически значимые действия (политики и программы)	**Соответствующие им цели**
Политика ориентации на московский регион • Налаживание тесных торговых **связей с компаниями московского региона**, повышение инвестиционной привлекательности. • Создание благоприятных условий для **дачного строительства** для жителей московского региона. • **Приближение** бренда к московскому региону. • Стимулировать открытие предприятий **московскими собственниками** и инвесторами.	Привлечь в город финансовые ресурсы московского региона. Или иное _____ _____ _____ _____
Программа энергосбережения • Реализация программ энергосбережения в рамках муниципальных **учреждений** Возобновление и использование собственных природных ресурсов (**торфа**) для производства тепловой энергии. • Стимулировать создание **новых рабочих мест** на предприятиях по производству местных энергоресурсов и энергосбережению. • В рамках муниципально-частного партнерства разработать **программу энергообеспечения** города (энергосбережение и новые источники энергоносителей). • Привлечение инвесторов для строительства **котельной города** для работы на местном топливе (МЧП с использованием продуктов сгорания). • Постепенный отход от больших котельных. • Строительство **мини-котельных**. • Создание муниципальных компактных котельных для новых и существующих домов. • Реформа **системы теплоснабжения города**.	Реализовать программу энергообеспечения и реформы системы теплоснабжения с привлечением инвесторов для строительства котельной города и мини-котельных. Или иное _____ _____ _____ _____

Задача 1 (в таблице 1 дан пример в рамке) состоит из трех процедур.

1. В таблице 1 выбрать (по своему усмотрению) формулировки Видения (В1, В2, В3).

2. Сформулировать и записать соответствующие им формулировки целей (Ц1, Ц2, Ц3) в таблице 1 справа.

3. Полученные формулировки перенести в боковик таблицы-заготовки (пример дан в таблице 2).

По итогам построения таблицы 1 появляется возможность сформулировать слоган Видения, состоящий из ключевых слов целей, ориентированных на достижение Видения. В конкретном случае для города «Гусь-Хрустальный» формулировка Видения звучит следующим образом: «Идеальный для жизни благоустроенный районный центр, всемирный центр стеклоделия».

Задача 2 (в таблице 2 дан пример) состоит из двух процедур.

1. Перенести выбранные формулировки Миссии вниз таблицы 2 в позиции, соответствующие М1, М2, М3, М4, М5.

2. Заполнить ячейки «таблицы-заготовки» (Ц1-1, Ц1-2, Ц1-3, Ц1-4, Ц1-5, Ц2-1, Ц2-2, Ц2-3, Ц2-4, Ц2-5, Ц3-1, Ц3-2, Ц3-3, Ц3-4, Ц3-5), отвечая на вопрос: какая цель соответствует Миссии в части реализации цели от Видения?

По результатам заполнения матрицы появляется возможность составить слоган Миссии развития города, которая звучит следующим образом: «Гусь-Хрустальный – мировой бренд уникальной стекольной продукции в уютном городе с высоким культурным потенциалом».

Задача 3 (примеры даны в таблице 3, которая представлена только фрагментом, в рамках) состоит из двух процедур.

1. Выделить ключевые слова в формулировках стратегически значимых действий, которые сгруппированы в функциональные стратегии (политик) и стратегические программы (в левой части таблицы).

2. Из выделенных ключевых слов составить формулировки целей, на достижение которых направлена реализация политик или программ, и записать их в таблице справа.

Таким образом, получена совокупность формулировок стратегически значимых целей развития муниципального образования, которые агрегированы методом сродства в блоки целей, из которых выстроена иерархия, представленная на рисунке 1. В частности, получено шесть блоков, из которых выстроено дерево

целей [15], свидетельствующее о том, что среди стратегически важно обеспечить достижение таких целевых результатов:

1. Повысить качество жизни населения города.
2. Вовлечь молодежь в обустройство своей жизни в городе.
3. Заявить о городе во всем мире.
4. Стимулировать создание новых бизнес-структур в городе.
5. Реализовать программу энергообеспечения и реформы системы теплоснабжения города.
6. Привлечь финансовые ресурсы московского региона в город.

Само дерево целей и его структура дают возможность определить приоритеты и направления развития муниципального образования, поскольку в структуре указанного дерева уже выделены уровни целей и направления целевой ориентации в виде ветвей дерева. Остается провести ранжирование ветвей и тем самым определить наиболее приоритетное направление стратегических изменений.

Нижний уровень декомпозиции дерева целей представляет собой ни что иное как задачи стратегического развития муниципального образования, которые также должны быть выделены в соответствии с Федеральным Законом о стратегическом планировании в отношении муниципального образования.

Выделив ключевые слова из приведенных формулировок, можно построить слоган самой стратегии развития муниципального образования, который будет выглядеть в нашем конкретном случае следующим образом: «Привлечь финансовые ресурсы в первую очередь для вовлечения молодежи в создание новых бизнес-структур и систем энергообеспечения и при этом заявить о городе во всем мире, повысив на этой основе качество жизни населения г. Гусь-Хрустальный».

Подводя итог, необходимо отметить, что рассмотренный матричный подход к определению стратегических целей развития муниципальных образований вносит системность в процесс разработки и обеспечивает формализацию в процесс с выходом на алгоритм, понятный для разработчиков целей.

Наряду с выделением целей, появляется возможность их упорядочения по степени важности и выделения целей второго уровня, которые воспринимаются как задачи по достижению стратегически значимых целей.

Полученное целевое ядро и выделение формулировок главных целей дают возможность определить ключевые слова, из которых можно сложить слоган стратегии (дать формулировку стратегии).

В формулировках целей и стратегии в частности учтены не только цели, исходящие от Видения и Миссии, но и от результатов, комплексно отражающих воздействие факторов внешней и внутренней среды через построение матрицы, «Стратегические решения-Цели».

Обозначены связи между комплексно представленными стратегическими целями и формализован процесс построения целевого графа – дерева целей. По сути представлен алгоритм построения дерева стратегических целей.

В практическом плане разработаны инструменты, позволяющие реализовать положения Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» в части определения стратегических целей развития муниципальных образований в РФ, а реальное муниципальное образование получило возможность разработать документы стратегического планирования. Апробация на реальном муниципальном образовании показала практическую применимость предложенных процедур определения стратегических целей муниципальных образований.

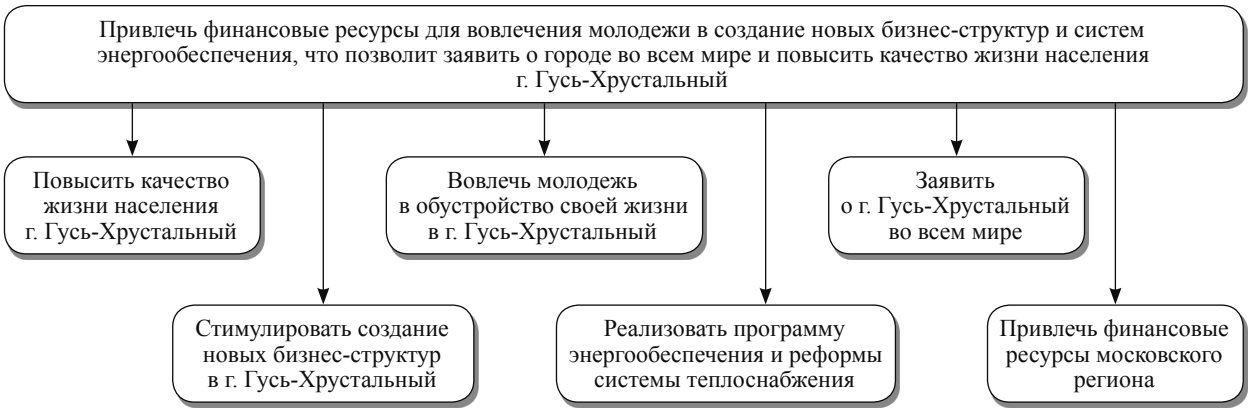


Рис. 1. **Структурная схема дерева целей**

Литература:

1. Кабанова Е. Е., Сыркина А. В. Стратегическое планирование в управлении современным муниципальным образованием // Новая наука: стратегия и векторы развития: Международное практическое издание по итогам Международной научно-практической конференции. Стерлитомак: РИНЦ АМИ, 2016. С. 87–91.
2. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ (в ред. от 03.07.2016) [электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Магданов П. В. Проблемы организации стратегического планирования в муниципальных образованиях // ARS ADMINISTRANDI. 2015. № 3. С. 91–98.
4. Методические рекомендации по оптимизации стратегического планирования на муниципальном уровне. М.: Институт экономики города, 2015. 30 с. [электронный ресурс]. URL: http://www.urbaneconomics.ru/sites/default/files/4129_import.pdf (дата обращения 23.02.2017).
5. Магданов П. В. Проблемы и трудности стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных образований // ВУЗ. XXI век. 2015. № 1. С. 41–52.
6. Васильева В. Б. Социально-экономическое развитие муниципальных образований на основе стратегического планирования // Проблемы современной экономики. 2014. № 17. С. 48–51.
7. Маковкина С. А., Ручкин А. В. Стратегическое планирование развития муниципальных образований: опыт зарубежных стран и регионов России // Управленческое консультирование. 2014. № 8. С. 88–99.
8. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент. М.: Инфра-М, 2014. 208 с.
9. Лапыгин Д. Ю. Инструменты формирования стратегии развития муниципальных образований (монография). Владимир: Издательство «Владимирского филиала РАНХиГС», 2014. 252 с.
10. Лапыгин Д. Ю. Целевое программирование и муниципальное развитие // Вестник университета. 2008. № 3. С. 50–52.
11. Лапыгин Д. Ю., Лапыгин Ю. Н. Ситуация в регионе: оценки стейкхолдеров // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. 2014. № 10. С. 82–113.
12. Муниципальное и государственное управление: разработка и реализация стратегии / под ред. Ю. Н. Лапыгина. ВлГУ. ВГПУ, 2005. 466 с.
13. Панфилова А. П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений: учебное пособие. СПб.: ИВЭСЭП. Знание, 2005. 317 с.
14. Лапыгин Д. Ю., Лапыгин Ю. Н. Логика стратегических матриц // Динамика сложных систем. 2012. № 4. С. 12–25.
15. Лапыгин Ю. Н. Креативные решения. Владимир: ВФ РАНХиГС, 2015. 190 с.

References:

1. Kabanova E. E., Syrkina A. V. Strategic planning in modern municipality management // New science: strategy and vectors of development: International practical publication following the International scientific-practical conference. Sterlitomak: RINC AMI, 2016. P. 87–91.
2. On the strategic planning in the Russian Federation: Federal Law dated 28 Juny 2014 № 172-FL (ed by on 03.07.2016) [e-resource]. Access from ref.-legal system «ConsultantPlus».
3. Magdanov P. V. Problems of strategic planning organization in municipalities // ARS ADMINISTRANDI. 2015. № 3. P. 91–98.
4. Methodological recommendations to optimize strategic planning at municipal level. M.: The Institute of Urban Economics. 2015. 30 p. [e-resource]. URL: http://www.urbaneconomics.ru/sites/default/files/4129_import.pdf (date of reference 23.02.2017).
5. Magdanov P. V. Problems and difficulties of strategic planning of socio-economic development of municipalities // VUZ. XXI century. 2015. № 1. P. 41–52.
6. Vasilyeva V. B. Socio-economic development of municipalities on the basis of strategic planning // Problems of modern economy. 2014. № 17. P. 48–51.
7. Makovkina S. A., Ruchkin A. V. Strategic planning of municipal development: the experience of foreign countries and Russian regions // Administrative consultation. 2014. № 8. P. 88–99.
8. Lapygin Yu. N. Strategic management. M.: Infra-M. 2014, 208 p.
9. Lapygin D. Yu. Tools to form the municipal development strategy (monograph). Vladimir: Publishing of «Vladimir branch of RANEPA», 2014. 252 p.
10. Lapygin D. Yu. Targeted programming and municipal development // Bulletin of the university. 2008. № 3. P. 50–52.
11. Lapygin D. Yu., Lapygin Yu. N. The situation in the region: stakeholders' assessments // Modern economy: problems, tendencies, prospects. 2014. № 10. P. 82–113.
12. Municipal and public administration: strategy development and implementation / ed. by Yu. N. Lapygin. VlGU. VGPU, 2005. 466 p.
13. Panfilova A. P. Brainstorming in collective decision-making: coursebook. SPb.: IVESEP. Znanie, 2005. 317 p.
14. Lapygin D. Yu., Lapygin Yu. N. Logic of strategic matrices // Dynamics of difficult systems. 2012. № 4. P. 12–25.
15. Lapygin Yu. N. Creative solutions. Vladimir: VF RANEPA, 2015. 190 p.

ИНТЕГРАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА БАЗЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ФИНАНСОВОГО МЕХАНИЗМА БЮДЖЕТНОГО ПРОГРАММИРОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ

Шеломенцев А. Г.

доктор экономических наук, профессор, ведущий научный сотрудник Уфимского филиала, Финансовый университет при Правительстве РФ (Россия), 450015, Россия, г. Уфа, ул. Мустая Карима 69/1, chel61@mail.ru

Сятчихин С. В.

ведущий экономист, Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук (Россия), 620014, Россия, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29, syatchikhin.sv@yandex.ru

УДК 336.1:352
ББК 65.261.78

Цель. Разработка организационно-финансового механизма бюджетного программирования муниципальных образований.

Методы. В процессе исследования применялись общенаучные методы исследования, приемы формальной логики, экономико-статистические методы и методы графического представления данных.

Результаты. На основе анализа существующих механизмов в сфере бюджетного программирования, а также собственных выводов разработан организационно-финансовый механизм бюджетного программирования муниципальных образований. В качестве ключевых процессов обоснованы целеполагание, программирование, бюджетирование и конкурентная оценка. Выявлены организационные связи между процессами.

Научная новизна. В отличие от имеющихся разработанный механизм характеризуется партнерством местного сообщества с органами государственной власти и местного самоуправления, а также системной увязкой программирования и бюджетирования.

Ключевые слова: бюджетное программирование, муниципальные программы, программный бюджет, стратегическое планирование, местное самоуправление.

INTEGRATION OF STRATEGIC AND BUDGET PLANNING ON THE BASIS OF ORGANIZATIONAL-FINANCIAL MECHANISM OF BUDGET PROGRAMMING OF MUNICIPALITIES

Shelomentsev A. G.

Doctor of Sciences (Economics), Professor, leading researcher of the Ufa branch, Financial University under the Government of the Russian Federation (Russia), 69/1 Musta Karima str., Ufa, Russia, 450015, chel61@mail.ru

Syatchikhin S. V.

leading economist, Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (Russia), 29 Moskovskaya str., Ekaterinburg, Russia, 620014, syatchikhin.sv@yandex.ru

Purpose. To develop the organizational and financial mechanism of budget programming of municipalities.

Methods. In the research process, general scientific methods of research, methods of formal logic, economic-statistical methods and methods of graphical representation of data have been used.

© Шеломенцев А. Г., Сятчихин С. В., 2017