

Б.С.Жихаревич

Реализация, мониторинг и корректировка Стратегического плана

В стратегическом планировании процесс столь же важен, как и результат. Процесс анализа, постановки целей, выработки мер был организован в Санкт-Петербурге так, чтобы привлечь возможно более широкий круг лиц и организаций. Поэтому уже в ходе разработки Стратегический план стал средством достижения согласия по поводу приоритетов развития города. Совещания, семинары, конференции, выставки, проводимые в процессе разработки, - это то место, где представители разных сфер могут встречаться и обсуждать важнейшие городские проблемы. При этом создается поле для переговоров, где вырабатываются мнения и решения по поводу важнейших проектов или направлений деятельности, осуществляемых совместно властями, общественными организациями и бизнесом. План создавался огромным коллективом, состоящим главным образом из представителей тех организаций, которые заинтересованы в реализации мер плана. Этот процесс способствовал кристаллизации идей, установлению контактов, формированию групп исполнителей плана и, несомненно, влиял на принимаемые властями и бизнесом решения.

Результатом этапа разработки стало создание организационных структур, которые могут направлять и отслеживать процесс реализации. На политическом уровне это Генеральный Совет и Исполнительный комитет Стратегического плана. На рабочем уровне - это система тематических комиссий и рабочих групп, объединяющих чиновников, бизнесменов, общественных деятелей, занятых реализацией конкретных мер, включенных в план. Под каждую меру создана или создается рабочая группа из представителей организаций, участвующих в реализации. Поддержание в рабочем состоянии этой системы организационных структур, обеспечивающих контроль выполнения и обновление плана, - одно из необходимых условий реализации.

Для каждой меры имеется информационная карта, в которой поясняется сущность меры, приводятся оценки затрат и эффекта и сведения об участниках реализации. Причем представители организаций, предложившие данную меру и готовые обеспечивать ее реализации подписали данные карты. Каждая мера сопровождается указанием индикатора реализации, то есть показателя, по которому можно судить о выполнении этой меры, а иногда и о ее результативности. По большинству мер не только определены участники, но и выделены ответственные организации - лидеры. Определены 50 приоритетных мер. Тем самым созданы предпосылки для претворения в жизнь намеченных мер.

В реализации плана участвует множество предприятий и организаций, среди которых выделяются два участника - Законодательное собрание Санкт-Петербурга и Администрация Санкт-Петербурга. Они играют особую роль, выступая лидерами или активными соисполнителями большинства включенных в план мер. Поэтому их участие в реализации Стратегического плана требует специального механизма. Если в целом Стратегический план не является нормативным документом, то сопровождающие его планы действий Администрации и Законодательного Собрания могут и должны стать нормативными для этих организаций.

Для реализации большей части мер Стратегического плана необходимы определенные шаги со стороны Администрации и бюджетные средства. Для обеспечения

административной поддержки выполнения первоочередных мер Стратегического плана формируется и утверждается распоряжением губернатора Санкт-Петербурга План действий Администрации по реализации Стратегического плана. План действий представляет собой перечень мероприятий, заданий, выполнение которых в течение ближайших 1-3-х лет берут на себя подразделения Администрации для реализации мер Стратегического плана Санкт-Петербурга. План действий разрабатывается ежегодно на ближайшие три года с детализацией первого года.

В ходе разработки проект Плана действий согласовывается с Комитетом финансов, другими Комитетами и управлениями Администрации Санкт-Петербурга. Проект Плана действий направляется на согласование Исполнительного Комитета Стратегического плана Санкт-Петербурга.

План действий утверждается распоряжением губернатора Санкт-Петербурга 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 в Комитет финансов при подготовке проекта бюджета.

В ходе формирования проекта расходной части годового бюджета отраслевые комитеты и получатели бюджетных средств при составлении смет и бюджетных заявок учитывают задания, которые определены Планом действий Администрации по реализации Стратегического плана. Исполнительный комитет Стратегического плана в июне текущего года вносит в Комитет финансов Обращение с указанием приоритетных мер, нуждающихся в бюджетном финансировании в следующем году.

С учетом Стратегического плана формируются перспективная городская инвестиционная программа и годовой бюджет. При формировании среднесрочной инвестиционной программы Санкт-Петербурга, финансируемой за счет внутренних и внешних заимствований под гарантии и поручительства города, учитываются приоритетные направления развития, определенные Стратегическим планом. Конкретные проекты и программы Стратегического плана, требующие бюджетного финансирования, проходят конкурсный отбор в соответствии с принципами формирования инвестиционной программы.

Таким образом, организационно реализация Стратегического плана как частно-общественного плана обеспечивается следующим образом:

- все меры плана обсуждаются участниками реализации и принимаются на основе консенсуса,
- план подписывается всеми участниками,
- Исполнительный комитет отбирает первоочередные меры и назначает сроки их выполнения,
- под каждую меру создается рабочая группа и назначается ответственный за реализацию,
- регулярно проводятся заседания Исполнительного комитета плана для контроля хода реализации,
- Губернатор утверждает своим распоряжением "План действий Администрации по реализации Стратегического плана",

- Законодательное собрание принимает "План законодательной деятельности по обеспечению реализации мер Стратегического плана",
- в бюджетном процессе оговаривается порядок учета Стратегического плана,
- на основе Стратегического плана формируется городская инвестиционная программа,
- проводится ежегодная общегородская конференция с отчетом о ходе реализации Стратегического плана.

Финансирование реализации отдельных мер плана происходит в рамках индивидуальных схем. При этом меры, вошедшие в план, при прочих равных условиях пользуются приоритетом при выделении средств городского бюджета, лоббировании привлечения федеральных ресурсов и средств международной технической помощи. Кроме того, включение в Стратегический план определенного проекта служит дополнительным аргументом при привлечении средств частных инвесторов.

Реализация Стратегического плана заключается в осуществлении мер плана в соответствии с зафиксированными индикаторами выполнения мер. Исполнительный комитет Стратегического плана принимает рекомендательные решения по отбору мер для первоочередной реализации.

Для реализации мер Стратегического плана образуются рабочие группы из представителей заинтересованных организаций и подразделений Администрации. Рабочие группы составляют планы действий по реализации мер, определяют необходимые затраты и возможные источники финансирования. Рабочие группы в рамках процедур мониторинга регулярно представляют информацию о ходе и результатах реализации плана.

Администрация Санкт-Петербурга участвует в разработке и реализации Стратегического плана через своих представителей в Генеральном Совете, Исполнительном Комитете, тематических комиссиях и рабочих группах Стратегического плана. Структурные подразделения Администрации обеспечивают разработку и выполнение Плана действий Администрации по реализации Стратегического плана и представление информации для мониторинга Стратегического плана. Координирует участие Администрации в процессе стратегического планирования Комитет экономики и промышленной политики.

Мониторинг Стратегического плана

Стратегический план - это партнерство властей, населения и бизнеса, а значит, и контроль за его выполнением также должен быть общественным. Гласность и открытость в разработке и реализации плана - залог его успеха и соответствия потребностям городского сообщества. Контроль и оценка результатов должны быть общественными для того, чтобы не только оценить успехи, но и ускорять необходимые решения, а также вносить коррективы, если запланированные действия не дают ожидаемых результатов.

Мониторинг проводится с целью обеспечения реализации и поддержания постоянной актуальности Стратегического плана. С учетом результатов мониторинга принимаются решения о распределении ресурсов и корректировке целей и мер Стратегического плана.

В процессе мониторинга ежегодно (при необходимости, два раза в год) проектное бюро "Стратегический план для Санкт-Петербурга" представляет Исполнительному Комитету сводный отчет, содержащий выводы о степени реализации и адекватности

Стратегического плана, а также о необходимых корректировках и уточнениях плана по мерам, задачам и целям.

Основной целью мониторинга является обеспечение реализации и постоянное поддержание актуальности Стратегического плана

В ходе мониторинга Стратегического плана решаются следующие задачи:

- стимулировать реализацию плана в целом и отдельных мер,
- 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:

Мониторинг внешней среды развития города. Базируется на исследовательской работе по изучению ситуации в отраслях и регионах, имеющих стратегическое значение для Санкт-Петербурга.

Мониторинг общих результатов реализации Стратегического плана, степени продвижения по выбранным стратегическим направлениям к главной цели. Базируется на анализе статистики и ограниченного числа отобранных интегральных показателей. Распадается на три подблока - а) мониторинг достижения главной цели, б) мониторинг продвижения по стратегическим направлениям, в) мониторинг достижения целей. Мониторинг осуществляется группой аналитиков. Итоги мониторинга подводятся два раза в год в аналитических отчетах фиксированной структуры, с выводами о степени достижения целей и необходимости корректировки Стратегического плана. Отчеты помещаются на Интернет-сервер.

Мониторинг процесса реализации мер (мониторинг усилий и частных результатов). Базируется на информации, помещаемой рабочими группами на Интернет-сервер и отчетности рабочих групп о реализации мер Стратегического плана по трем составляющим - а) продвижение меры, б) эффект от реализации меры, в) активность рабочей группы. Проводится тематическими комиссиями и рабочими группами при содействии координаторов-консультантов. Итоги мониторинга отражаются в базе данных и отчете, где фиксируются сводные оценки продвижения мер Стратегического плана, оценки актуальности мер, списки приоритетных мер, оценки потребности в бюджетном финансировании, предложения по корректировке Стратегического плана и административных документов, связанных с реализацией Стратегического плана (План действий Администрации по реализации Стратегического плана, городской бюджет, инвестиционная программа). Отчет помещается на Интернет-сервер.

Для мониторинга создается сервер в сети Интернет (Интернет-сервер) с выделением страниц для каждой меры, и компьютерная база данных.

Два раза в год проводятся серии заседаний тематических комиссий для рассмотрения хода реализации Стратегического плана. По итогам заседаний готовится сводный аналитический отчет о ходе реализации Стратегического плана, который рассматривается на заседании Исполнительного Комитета Стратегического плана, помещается на

Интернет-сервер и направляется для сведения Председателю Генерального Совета Стратегического плана - Губернатору Санкт-Петербурга.

Объединение итогов мониторинга по названным трем направлениям в сводном отчете позволяет осуществлять мониторинг актуальности и адекватности Стратегического плана, делать выводы о необходимости его корректировки. Этим гарантируется постоянное обновление Стратегического плана и стимулируется его реализация. Тем самым механизм стратегического планирования становится эффективным средством повышения качества управления в городе, активизации общественной инициативы, повышения степени социального согласия.

Показатели, используемые для мониторинга.

Мониторинг общих результатов реализации Стратегического плана, то есть степени продвижения по выбранным стратегическим направлениям к главной цели, а также правильности выбора направлений базируется на анализе статистики и ограниченного числа отобранных интегральных показателей.

Блок показателей, отражающих достижение главной цели, состоит из пяти подблоков:

1. Показатели демографических процессов

- 1.1. Численность наличного населения на конец года (тыс. чел.)
- 1.2. Коэффициент младенческой смертности (число умерших в возрасте до 1 года на 1000 родившихся)
- 1.3. Сальдо миграции (в тыс. чел.)
- 1.4. Ожидаемая продолжительность жизни (в годах)
- 1.5. Коэффициент демографической нагрузки

2. Показатели занятости

- 2.1. Уровень безработицы (численность официально зарегистрированных безработных плюс численность находившихся в административных отпусках)
- 2.2. Нагрузка незанятого населения на одну заявленную вакансию на конец года, чел

3. Основные показатели уровня жизни

- 3.1. Коэффициент социальной дифференциации (фондовый)
- 3.2. Доля живущих за чертой бедности
- 3.3. Реальные денежные доходы населения в % к предыдущему году

4. Показатели обеспеченности

- 4.1. Общая площадь жилья на душу населения

- 4.2. Доля коммунальных квартир в общем числе квартир
- 4.3. Количество автомобилей на 10 тыс. жителей
- 4.4. Количество телефонов на 10 тыс. жителей
- 4.5. Количество больничных коек на 10 тыс. жителей
- 4.6. Количество врачей в амбулаторных учреждениях на 10 тыс. человек населения
- 4.7. Количество учителей на 10 тыс. учащихся
- 4.8. Количество воспитателей в детских дошкольных учреждениях (включая старших воспитателей), тыс. чел.
- 4.9. Количество книг библиотечного фонда на одного жителя

5. Показатели безопасности

- 5.1. Количество преступлений на тысячу жителей
- 5.2. Количество преступлений против личности
- 5.3. Распространение инфекционных заболеваний (в расчете на 100 тысяч жителей)
- 5.4. Количество аварий и катастроф
- 5.5. Число травмированных на 10 тыс. жителей

Индикаторы продвижения по первому стратегическому направлению "Формирование благоприятного хозяйственного климата"

- Валовой региональный продукт (ВРП)
- Доля услуг в ВРП
- Число зарегистрированных предприятий, тыс.
- Число действующих малых предприятий, тыс.
- Число лиц, прошедших переобучение по направлению службы занятости за год, тысяч человек
- Индекс физического объема промышленного производства
- Занятость по отраслям экономики
- Инвестиции в основной капитал, млрд. руб.
- Отраслевая структура инвестиций
- Воспроизводственная структура инвестиций в основной капитал
- Источники средств на капитальные вложения
- Коэффициент обобществления (отношение суммы доходов городского бюджета к размеру ВРП, в %)
- Отношение величины дефицита бюджета к размеру ВРП, в %
- Коэффициент налогового бремени (отношение суммы налогов к размеру ВРП, в %)

Индикаторы продвижения по второму стратегическому направлению "Интеграция в мировую экономику

- Объем иностранных инвестиций (млн. долл.)
- Структура иностранных инвестиций
- Количество совместных предприятий
- Численность занятых на иностранных предприятиях (тыс. чел.)
- Поставка продукции на экспорт предприятиями Санкт-Петербурга (млн. руб.)
- Экспорт, идущий через Санкт-Петербург (млн. долл.)
- Импорт, идущий через Санкт-Петербург (млн. долл.)
- Грузооборот Санкт-Петербургского порта(млн. т)
- Пассажирооборот международного аэропорта
- Численность иностранных туристов, посетивших Санкт-Петербург

Индикаторы продвижения по третьему стратегическому направлению "Улучшение городской среды"

- Протяженность улиц в Санкт-Петербурге (км)
- Протяженность магистральных улиц в Санкт-Петербурге
- Доля улиц Санкт-Петербурга, подлежащих ремонту
- Количество развязок движения транспорта на разных уровнях
- Объемы перевозок пассажиров общественным транспортом
- Продолжительность трудовой поездки на городском транспорте
- Число единиц подвижного состава по видам транспорта
- Количество маршрутов общественного транспорта
- Доля замененных тепловых сетей в общем объеме сетей, требующих замены
- Доля замененных газовых сетей в общем объеме сетей, требующих замены
- Доля замененных водопроводных уличных сетей в общем объеме сетей, требующих замены
- Доля замененных канализационных сетей в общем объеме сетей, требующих замены
- Объем вводимого нового жилья (тыс. кв. м)
- Объем реконструируемого жилья (тыс. кв. м)
- Объем сброса загрязненных сточных вод, млн. куб.м. в год
- Количество отходящих загрязняющих веществ от стационарных источников, тыс. тонн
- Выбросы вредных веществ в атмосферу, тыс. т
- Пыль в воздухе (мг/куб.м.)
- Диоксид азота в воздухе (мг/куб. м.)

Индикаторы продвижения по четвертому стратегическому направлению "Формирование благоприятного социального климата"

- Раскрываемость преступлений
- Количество книг, выданных на одного читателя
- Количество посещений музеев на одного жителя
- Количество посещений театров на 1 жителя
- Количество зеленых насаждений кв. м/ человека
- Количество забастовок
- Доля населения в оплате жилищно-коммунальных услуг.