

## **Вопросы оценки стратегирования на муниципальном уровне**

**Тишкина Т.М.**, к.э.н., доцент, МГУН им. Н.П. Огарёва, г. Саранск, Россия.

**Баландина С.В.**, к.э.н., доцент, МГУН им. Н.П. Огарёва, г. Саранск, Россия

**Королева Т.П.**, к.э.н., доцент, МГУН им. Н.П. Огарёва, г. Саранск, Россия

**Аннотация.** В рамках исследования обоснована актуальность использования оценки в системе муниципального управления, систематизированы теоретические и методические положения оценки стратегирования в муниципальных образованиях, выявлены основные проблемы и перспективы развития оценочной деятельности.

**Ключевые слова:** оценка, система стратегического планирования, внешняя и внутренняя оценка стратегических решений, экспресс-оценка, процесс, метод.

## **The issues of evaluation of the strategy at the municipal level**

**Tishkina T.M.**, PhD, Associate Professor, MRSU, Saransk, Russia

**Balandina S.V.**, PhD, Associate Professor, MRSU, Saransk, Russia

**Koroleva T.P.**, PhD, Associate Professor, MRSU, Saransk, Russia

**Annotation.** Within the framework of the study the relevance of the use of evaluation in the system of municipal management is substantiated, theoretical and methodological provisions of evaluation of strategic planning in municipalities are systematized, the main problems and prospects of development of evaluation activities are revealed.

**Keywords:** evaluation, strategic planning system, external and internal evaluation of strategic decisions, rapid assessment, process, method.

Объективная необходимость становления и развития оценочной

деятельности в муниципалитетах predetermined целью и задачами, стоящими перед местной властью. Однако в российской практике стратегического планирования и управления муниципальной территорией аппарат оценки в полной мере не востребован. Связано это с тем, что, во-первых, сама система муниципального стратегирования силами самих муниципалитетов стало возможным лишь совсем недавно. В связи с этим необходимо отметить проблемы информационного, финансового, кадрового и правового обеспечения оценочной деятельности. Не разработаны схемы привлечения муниципальных служащих, а также местного сообщества к оценке стратегических решений и процесса их реализации. Результаты оценки пока не стали тем действенным механизмом, который способен повысить эффективность процесса стратегического планирования/управления муниципальной территорией. Поэтому проведением оценки занимаются лишь те немногие муниципалитеты, где была предусмотрена поддержка конкретных научных фондов и центров, консалтинговых организаций и фирм.

Во-вторых, существует острая проблема методического обеспечения оценочной деятельности в области стратегического развития муниципалитета. Систематизация научных трудов показала, что: не разработана терминологическая база оценки, критерии разнородны, часто не согласованы, основным методом оценки остается опрос, что увеличивает риск субъективизма при проведении экспертизы и т.д. Поэтому ее результаты являются ориентировочными. В настоящее время детально разработана только методика оценки программ развития территории. Следует отметить, что для осуществления оценки системы стратегического планирования и управления в целом, универсальной формы (модели) оценки не существует, поскольку как стратегические документы развития, так и сами муниципальные образования очень разные.

Цель использования данного инструмента в практике муниципального управления состоит в повышении его качества; совершенствовании процедур разработки и реализации документов, характеризующих стратегическое

развитие муниципалитетов (под такими документами в статье подразумеваются концепция, стратегии, программы, проекты, планы развития).

Оценка системы стратегического планирования и управления дает возможность обеспечить местной власти преемственность собственной социально-экономической политики, посредством подробного описания процессов управления. Раскрывает сильные и слабые звенья в стратегировании на местном уровне, а также обеспечивает экспертизу любых управленческих решений.

Задачи оценки зависят от того, с какой целью она инициирована и как будут использованы ее результаты. Например, корректировка содержания стратегического документа – уточнение его целей и задач; экспертиза эффективности механизма их реализации, изменение организационной структуры участников стратегирования, повышение качества информационного обеспечения и т.д.; исследование степени выполнения стратегических целей; выявление и анализ достоинств, ошибок и недостатков прежних стратегических документов и учет их в следующем цикле планирования и управления; привлечение к программе внимания местного сообщества и другие.

В осуществлении оценки заинтересован широкий круг лиц: органы местного самоуправления, целевая аудитория (благополучатели стратегии), органы государственной власти субъекта Российской Федерации. Поэтому отечественный опыт оценки требует критического рассмотрения и систематизации с тем, чтобы она стала неотъемлемым элементом управленческой деятельности.

Прежде всего, необходимо отметить, что общепризнанных определений таких понятий, как «оценка системы стратегического планирования», «оценка системы стратегического управления», нет.

Методические подходы к оценке имеют свои особенности: целевую установку, структуру, критерии, параметры, методы и т.д. Их анализ показал, что разработать универсальную методику, с помощью которой будет возможно адекватно оценить любой стратегический документ, очень сложно, так как

каждый из них имеет свою цель, индивидуальное содержание, степень детализации данных, и разрабатывается для муниципальных образований, имеющих разные полномочия и возможности.

Проведение оценочных работ предполагает формирование специальной структуры, однако она не сформирована. Часто оценка в области муниципального стратегирования представлена как «оценка концепций, стратегий, программ, проектов, планов», «оценка результативности», «оценка действенности», «оценка эффективности стратегического управления».

Широк спектр объектов и предметов, которые попадают в поле зрения специалистов по оценке. При этом, такой аспект, как риск стратегического развития муниципалитета, практически не исследован. Методик, включающих комплекс объектов оценки очень мало.

Ключевым направлением оценки результатов стратегического развития является экономическая система муниципального образования. Не оцениваются экологические результаты стратегического управления. Кроме этого, некоторые методики содержат слишком широкий перечень индикаторов, для расчета отдельных показателей ложно, или практически не возможно найти фактические данные в существующей информационной среде не только муниципальных образований, но и страны в целом.

Субъектами оценки могут выступать все заинтересованные в стратегическом развитии муниципальной территории лица, а также сторонние консультанты (эксперты). Существенным упущением при рассмотрении субъекта оценки является то, что не разработаны схемы его взаимодействия с органами власти на местном и региональном уровне, а также с местным сообществом.

Алгоритм процесса оценки системы стратегического управления детально не проработан. Часто он подменяется набором последовательных процедур, являющихся определенными видами оценки, и разделенных на условные этапы: предварительный, промежуточный, заключительный.

В процессе проведения оценочной деятельности эксперты используют

диалектический, системный, функциональный, институциональный и синергетический подход к исследованию. Арсенал методов представлен, как традиционными методами, так и специальными. Специальные методы применяются при проведении оценки влияния. По функциональному признаку все методы можно разделить на три блока: методы сбора данных, методы анализа и прогноза данных, методы определения эффектов стратегических решений.

Следует отметить, что основные трудности в ходе оценки управления возникают в определении конечных результатов или так называемой действительности, результативности (влияния) стратегий. Критерием влияния часто выступают изменения в социально-экономическом развитии муниципального образования. Предлагаются и обосновываются интегральные индикаторы, на основе которых анализируются происходящие перемены. Недостаток такого подхода состоит в сложности определения непосредственного влияния органов местного самоуправления на динамику социально-экономических процессов. Кроме этого, некоторые методики содержат слишком широкий перечень индикаторов, расчет которых основан на труднодоступной информации.

Как итог, качество выполнения оценки определяет широкий спектр условий: нормативно-правовое, методическое, финансовое, информационное, организационное и кадровое обеспечение.

Исследование опыта позволяет определить перспективные направления исследований в области оценки управления муниципальным стратегическим развитием. Во-первых, это разработка предложений и рекомендаций по использованию результатов оценки в муниципальном управлении. Во-вторых, экспертиза разрабатываемых или уже реализуемых стратегических документов достаточно продолжительна по времени и ресурсоемка. В связи с этим в полной мере и наиболее качественно ее могут провести и проводят в настоящее время только сторонние оценщики. Таким образом, разработка структуры и алгоритма внутренней оценки представляется наиболее актуальной и поэтому требует

пристального внимания ученых и специалистов. Также необходимость осуществления внутренней оценки обусловлена требованием определения промежуточных результатов реализации стратегических документов. В-третьих, необходимы методические разработки по внедрению в управленческую деятельность муниципалитетов системы мониторинга социально-экономического развития, в том числе мониторинга результативности. Который обеспечит информационную базу и начальный анализ ситуации в муниципальном образовании. Основными его направлениями являются: мониторинг управления реализацией стратегии; мониторинг выполнения мероприятий стратегий и программ; мониторинг результативности (изменений); мониторинг степени удовлетворенности общественности итогами реализации стратегических решений.

Предлагаемая внешняя комплексная оценка включает два взаимосвязанных аспекта: анализ системы стратегического планирования и управления муниципальным образованием, и анализ результатов стратегического развития.

Основное содержание оценки в первом случае:

1. Субъекты стратегического управления и функции стратегического управления. К которым можно отнести органы местного самоуправления, агентства, группы, комиссии, дирекции, комитеты или советы стратегического развития. Оцениваются по следующим свойствам (методичность, профессионализм, устойчивость, воспроизводимость, нацеленность на реализацию и др.). Функции управления (стратегическое планирование, организация, стимулирование, коммуникации, контроль), обеспечение реализации функций (кадровое, методическое, нормативно-правовое, финансовое, информационное, техническое).

2. Система стратегического партнерства. Предполагает оценку степени вовлеченности и результатов содействия субъектов стратегического управления с населением и стейкхолдерами. В качестве критериев оценки участия общественности в разработке и реализации стратегических решений можно

использовать следующие: в целом по местному сообществу (представленность в составе групп, советов, агентств и т.д. по стратегическому планированию; активность участия в работе тематических комиссий, включенность – количество субъектов, подписавших документ о стратегическом плане (программе) или иным образом подтвердивших согласие считаться с указанными документами, соучастие – совместное финансирование работ по разработке и реализации стратегических решений со стороны ключевых субъектов хозяйствования); по вовлеченности населения (информированность; учет и изучение общественного мнения; участие отдельных групп населения); по формам участия (на основе их ранжирования с позиции эффективности).

3. Содержание стратегического документа. Это самая емкая часть оценки системы стратегического управления. Включает экспертизу основных структурных элементов документа, качество их разработки; риски реализации и др. свойства (статус, включенность в систему управления, комплектность, аналитичность, нацеленность, программность и проектность, реализуемость, потенциальная результативность)<sup>1</sup> [1,40]. Эффективность стратегического документа может выступать самостоятельным оценочным проектом.

Это самая исследованная часть комплексной оценки. Функции оценки: обратная связь с объектом управления; корректировка стратегического документа; подотчетность ответственных за его реализацию лиц; контроль бюджета; стимулирование персонала; влияние на социально-экономические и другие решения.

В качестве примера рассмотрим оценку программ. В зависимости от этапа реализации программы и целей, стоящих перед оценщиками, выделяют различные типы оценок. Логическое сочетание их использования представлено в табл. 1.

4. Оформление и продвижение стратегических документов. В качестве результатов оценки выступают полное восприятие (ясность, наглядность, качество издания) и, так называемая, физическая

---

<sup>1</sup>Васильева З.А. Стратегическое развитие территорий: методологические подходы и инструментарий: Монография / З.А. Васильева, Т.П. Лихачева, И.В. Филимонок. – Красноярск: ИПЦ КГТУ, 2005. С. 40.

**Типы оценки и их совместное использование<sup>2</sup>**

Этап реализации программы	Цели оценки
<p><u>Предварительная</u>– оценка программы до начала ее реализации. Задачи – анализ качества деятельности органов местного самоуправления и проекта программы, оценка ее необходимости для социального развития муниципального образования, предварительная оценка эффективности программы</p>	<p><u>Оценка потребности</u>– оценка социальных условий, которые привели к необходимости в реализации программы.  <u>Оценка процесса реализации</u>– анализ качества подготовки программы (состав и компетентность разработчиков, анализ методических материалов, использовавшихся при разработке, логическая схема программы, экспертиза ее содержания и ресурсной обеспеченности)</p>
<p><u>Промежуточная</u>– оценка на стадии реализации. Задача–корректировка программы для повышения ее эффективности и успешного завершения, а также совершенствование самого процесса реализации</p>	<p><u>Оценка результативности</u>– экспертиза результатов, достигнутых в ходе выполнения программы, сравнение фактических результатов с целевыми.  <u>Оценка эффективности</u>– сопоставление результатов программы с затраченными в ходе ее реализации ресурсами.  <u>Оценка «затраты-выгоды»</u>– анализ, позволяющий определить</p>
<p><u>Обобщающая</u>– оценка по завершении выполнения программы. Задача – экспертиза ее результативности и эффективности, анализ причин ошибок и неудач, принятие адекватных управленческих решений</p>	<p>соотношение всех затрат и выгод программы в денежном исчислении.  <u>Оценка продуктивности</u>– измерение позитивных результатов и прочих благ, предоставленных программой, в расчете на одного реципиента.  <u>Оценка влияния</u>– 1) выявление причинно-следственных связей между параметрами муниципального развития и программными мероприятиями; 2) оценка степени воздействия программы на социальное развитие муниципалитета</p>

документа для населения, стейкхолдеров, органов государственной власти субъекта РФ, других субъектов (научных центров, фондов). Также экспертируются методы обеспечения доступности: использование средств массовой информации и интернет-ресурсов, рассылка, презентации, интервью, участие в конкурсах и др.).

5. Результаты реализации стратегических документов. Основными предметами оценки в рамках данного направления выступают изменения в развитии муниципального образования и их связь с реализацией стратегических

<sup>2</sup> Таблица составлена на основе методических рекомендаций, предложенных в работе Визгалова Д.В. Методы оценки муниципальных программ / Д.В. Визгалов. – М.: Фонд «Институт экономики города», 2005. С. 16-17.



документов на его территории. Полнота достижения стратегических целей, выполнение запланированных мероприятий, оценка «результативности».

Во втором случае, результативность муниципального развития определяется в рамках оценки хода реализации социально-экономических стратегий, программ, отдельных проектов, их влияния на ситуацию в муниципалитете, анализа выгод и затрат (оценки эффективности затрат) программных мероприятий.

Основными фазами процесса проведения оценки являются:

- 1) определение современного состояния системы управления и уровня развития муниципального образования;
- 2) выявление проблем, причин отклонений, потенциала развития системы управления;
- 3) оценка результатов реализации стратегических решений;
- 4) соотношение и взаимосвязь качества управления и результатов социально-экономического развития.

Работы в рамках оценочной деятельности связаны с анализом документов, проведением опросов, анкетирования, социометрическим исследованием, формированием базы сравнения, определением критериев оценки, обработки полученных результатов, формированием заключения и подготовки рекомендаций.

Процесс оценки должен включать стадии:

- 1) мотивации проведения оценки (определение потребности в оценке, заинтересованных или незаинтересованных в оценке, объекта оценки);
- 2) определения целей и задач оценки (разработка целей и задач, возможных результатов или ожиданий, перспективы использования результатов);
- 3) планирования оценки, разработки ее структуры (выбор исполнителя, разработки вопросов оценки, параметров, индикаторов, выявление необходимых данных, установление сроков проведения, отчетности, решение вопросов ресурсного обеспечения оценки);

- 4) сбора данных (определение видов и объемов информации, разработка механизмов ее сбора, установление источников информации);
- 5) анализа данных (выбор методов анализа);
- 6) подготовки отчета об оценке (формирование структуры отчета, его содержательных аспектов, выводов и рекомендаций);
- 7) использование результатов оценки и подготовки рекомендаций.

Периодичность и содержание проведения оценки логично установить со стадиями реализации мероприятий стратегического документа. Таким образом, оценку выполняют по схеме: подготовка документа → предварительная оценка → реализация нескольких этапов → промежуточная оценка → окончание реализации → обобщающая оценка → разработка нового стратегического документа.

Обобщающая оценка предполагает определение определенного уровня развития, например: уровня конкурентоспособности или уровня устойчивости муниципального образования.

В первом случае она основана на индикаторах, систематизированных по ключевым составляющим конкурентоспособности: финансовой; экономической; социальной; территориальной<sup>3</sup>.

Во втором случае можно использовать систему показателей индекса устойчивого развития города. Данная система включает пять блоков показателей: экономическое развитие, городская инфраструктура, демография и население, социальная инфраструктура, экология. На основании указанной системы в России с 2012 года проводится рейтинг устойчивого развития городов, организованный агентством «Эс Джи Эм»<sup>4</sup>.

В качестве основы для проведения обобщающей оценки можно использовать разработанные в 2014 году Международной организацией по стандартизации стандарты качества муниципального управления:

- ISO 18091. Данный стандарт использует 39 показателей и предлагает

---

<sup>3</sup> Удачина М.В. Методический подход к оценке внутрирегиональных конкурентных позиций / М.В. Удачина // Вестник Кузбасского государственного технического университета. – 2004. – № 1. С. 104.

<sup>4</sup> Рейтинг устойчивого развития городов РФ за 2012 год. – М.: ООО «Агентство ЭС ДЖИ ЭМ» Sustainable Growth Management Agency, 2013. С. 8.

оценивать работу органов местного самоуправления по традиционным четырем блокам показателей, характеризующим результаты в экономической и социальной сферах, изменения в уровне окружающей среды, а также формирование институциональной среды;

– ISO 37120. «Устойчивое развитие населенных пунктов – показатели эффективности работы городских служб и качества жизни» предлагает универсальную систему показателей для оценки эффективности и динамики предоставления муниципальных услуг и качества жизни в городе, состоящую из ста индикаторов (основных и вспомогательных), охватывающих 17 направлений<sup>5</sup>.

В качестве внешней оценки может также выступать общественная экспертиза, проведение которой осуществляется либо одновременно и во взаимосвязи с рассмотренной выше, либо самостоятельно. Определяет качество выполнения органами власти и управления возложенных на них обязанностей. В связи с этим ее объектами являются нормативные правовые акты (или их проекты) органов государственной власти и органов местного самоуправления, инвестиционные проекты, общественные инициативы. Субъектами могут быть индивидуальные и коллективные общественные эксперты.

Источниками информации для общественной экспертизы могут быть нормативно-правовые акты органов государственной власти и местного самоуправления, информационные материалы, официальных сайтов органов власти и управления, сеть Интернет, средства массовой информации, профессиональные сообщества и другие.

Алгоритм общественной экспертизы: анализ документов (контент-анализ) → анализ статистических данных → анализ фактических действий по выполнению стратегии → выработка выводов и предложений.

В качестве методического обеспечения хода общественной экспертизы предлагаем формализованные и неформализованные методы: наблюдение,

---

<sup>5</sup> Бычков А. Зачем ставятся вопросы устойчивого развития [Электронный ресурс] / А. Бычков, Е. Долгих, В. Ерлич, П. Кузнецова // ДемоскопWeekly. – 2016 – № 677-678. – Режим доступа: <http://www.demoscope.ru/weekly/2016/0677/tema01.php>

сравнение, анализ, опросы, фокус-группы, социометрический метод и другие.

Итоговый документ общественной экспертизы обнародуются, используется при последующих оценках, выступает основой для разработки предложений по корректировке стратегических программ, планов, концепций, в работе стратегических групп и т.д.

Экспресс-оценка системы стратегического планирования и управления – это исследование, позволяющее выявить «узкие места» данной системы, требующие дальнейшего рассмотрения и преобразований с точки зрения достижения стратегических и текущих задач развития муниципалитета, а также наметить пути совершенствования указанной системы. Проводить ее целесообразно в случаях: необходимости определения промежуточных результатов реализации стратегических решений; перед комплексной оценкой; отсутствия возможности (ограничения во времени и ресурсах) осуществления оценочной деятельности; внедрения новых механизмов и методов стратегического управления и других.

С учетом компетенции субъектов оценочной деятельности экспресс-оценка может быть постоянной, периодической и ситуационной. Главное – использование ее результатов для устранения ошибок, пробелов и нарушений законности в муниципальном управлении и повышения его эффективности.

Последовательность работ: согласование с заказчиком объектов экспресс-оценки, отбор диагностических методик в соответствии с выбранными объектами, проведение диагностики, предоставление результатов работы.

В рамках экспресс-оценки исследуются: предпосылки для становления и развития стратегирования, правовое обеспечение, механизмы сохранения преемственности, процедуры развития человеческих ресурсов, механизмы сбора средств и привлечения ресурсов, установление и развитие контактов с субъектами среды, формирование информационных каналов, осуществление компетенции органов местного самоуправления.

Выбор методов исследования и оценки зависит от многих факторов. Часто диагностика может проводиться в форме анонимного анкетирования

руководителей, специалистов органов местного самоуправления, населения и других субъектов стратегического управления. Также используются: контент-анализ стратегических документов, наблюдение, фотография рабочего дня. Обработка и анализ информации предполагают использование нормативного, параметрического, балансового, матричного и метода моделирования. В исследовании подготовки управленческих решений используются морфологический анализ, структуризация целей, творческие совещания и другие. Для обоснования стратегических решений применяются методы: аналогий, сравнения, функционально-стоимостной анализ.

Длительность работ определяется их составом и масштабами муниципального образования. Наименование итогового документа – «Отчет по экспресс-оценке». Он может включать следующие аналитические блоки: источники возникновения событий в развитии территории и общая технологическая схема прохождения первичной информации, действующая модель системы стратегического планирования/управления муниципалитета, концепция и укрупненный план мероприятий по реорганизации стратегического планирования/управления, организационной структуры в соответствии с деловыми процессами, комплексной и функциональными стратегиями, целевыми установками подразделений, рациональными технологиями работы. Могут быть подготовлены проекты регламентирующих документов, механизм реализации мероприятий по совершенствованию системы стратегического планирования/управления.

Особое внимание следует уделить внутренней оценке или самооценке системы стратегического планирования/управления муниципальным образованием, так как от ее «зрелости» и готовности зависит стабильность и планомерность развития всех сфер жизнедеятельности местного сообщества как в будущем, так и в настоящем. Основной целью внутренней оценки является оценка состояния действующей системы стратегирования, ее результативности. На основе такой оценки разрабатывается программа проведения изменений, а также рассчитываются затраты, необходимые для

реорганизации системы стратегического планирования/управления и муниципального управления в целом. Исследование теории и практики свидетельствует о том, что проведение самооценки системы управления в органах местной власти является скорее исключением из правил.

Известны различные модели проведения самооценки организаций. В данном случае наиболее адекватными моделями могут выступить модели национальных и региональных премий по качеству, а также функциональная модель оценки менеджмента.

Функциональная модель оценки менеджмента позволяет руководителям проанализировать не столько основные деловые процессы, сколько свою деятельность по управлению, выявить сильные и слабые стороны, наметить области первоочередных улучшений, проследить динамику улучшений<sup>6</sup>. В основе функциональной модели оценки менеджмента находятся основные функции управления: прогнозирование/планирование, организация, мотивация, контроль, координация и коммуникация. Первые пять функций менеджмента соответствуют пяти оценочным критериям модели и формируют структуру управления, а коммуникация определяет характер взаимосвязей внутри органов местной власти.

Каждый из пяти критериев содержит пять субкритериев, таким образом, функциональная модель оценки менеджмента объединяет двадцать пять оценочных категорий. Самооценка системы менеджмента муниципалитета на основе функциональной модели проводится на основе использования метода анкетирования. Вопросы анкеты разделены на пять групп в соответствии с критериями модели. Двадцать пять вопросов соответствуют двадцати пяти оценочным категориям. Каждый вопрос имеет пять вариантов ответа<sup>7</sup>.

Особенность рассматриваемого подхода состоит в том, что оценка системы менеджмента организации производится не только менеджерами различных уровней, но и рядовыми работниками. Оценка руководителей по

---

<sup>6</sup> Мотышина М.С. Исследование систем управления: Учебное пособие / М.С. Мотышина, В.Е. Кантор. – СПб.: БИЭПП, 2015. С. 225.

<sup>7</sup> Мотышина М.С. Исследование систем управления: Учебное пособие / М.С. Мотышина, В.Е. Кантор. – СПб.: БИЭПП, 2015. С. 226.

каждому из пяти критериев и общая оценка сравниваются с соответствующей оценкой работников. Уровень развития системы менеджмента определяется общей оценкой текущего состояния. В рамках методологии функциональной модели выделены пять уровней развития (зрелости) системы менеджмента.

После проведения функциональной оценки предпринимаются корректирующие действия, новый коммуникационный профиль накладывается на предыдущий, чтобы определить эффективность улучшений и динамику построения конкурентоспособной системы управления<sup>8</sup>.

Заказчиком внутренней оценки выступают органы, осуществляющие стратегическое управление на муниципальном уровне (местная администрация, Совет по стратегическому планированию и т.п.), оценку могут проводить как специалисты администрации, так и привлеченные независимые эксперты.

Предложенные выше подходы к оценке системы стратегического планирования/управления требуют дальнейшей детализации и дополнительных исследований. Так как оценочная деятельность является эффективным инструментом, с помощью которого органы местного самоуправления могут направлять и контролировать свою деятельность, чтобы удовлетворять потребности и ожидания населения, обеспечивать их уверенность в абсолютном понимании этих потребностей и в своевременном их выполнении.

#### **Библиографический список**

1. Васильева З.А., Лихачева Т.П., Филимоненко И.В. Стратегическое развитие территорий: методологические подходы и инструментарий: Монография. Красноярск: ИПЦ КГТУ, 2005. 272 с.

2. Визгалов Д.В. Методы оценки муниципальных программ. М.: Фонд «Институт экономики города», 2005. 108 с.

3. Удачина М.В. Методический подход к оценке внутрирегиональных конкурентных позиций // Вестник Кузбасского государственного технического университета. 2004. № 1. С. 103-106.

4. Рейтинг устойчивого развития городов РФ за 2012 год. М.: ООО

---

<sup>8</sup>Хабазина Л.Н. Управление инновационным развитием предприятий олочной промышленности: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Хабазина Любовь Николаевна. – Нижний Новгород, 2007. С. 16 с.

«Агентство ЭС ДЖИ ЭМ» Sustainable Growth Management Agency, 2013. 46 с.

5. Бычков А., Долгих Е., Ерлич В., Кузнецова П. Зачем ставятся вопросы устойчивого развития // ДемоскопWeekly. 2016. № 677-678. [Электронный ресурс] – Режим доступа –

URL: <http://www.demoscope.ru/weekly/2016/0677/tema01.php>

6. Мотышина М.С., Кантор В.Е. Исследование систем управления: Учебное пособие. СПб.: БИЭПП, 2015. 248 с.

7. Хабазина Л.Н. Управление инновационным развитием предприятий олочной промышленности: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Хабазина Любовь Николаевна. Нижний Новгород, 2007. 26 с.

### References

1. Vasilyeva Z.A., Likhacheva T.P., Filimonenko I.V. Strategic development of territories: methodological approaches and tools: Monograph. Krasnoyarsk: IPC KGTU, 2005. 272 p.

2. Vizgalov D.V. Methods for evaluating municipal programs. M.: Fund «Institute of Urban Economics», 2005. 108 p.

3. Udachina M.V. Methodical approach to the evaluation of intra-regional competitive positions // Bulletin of the Kuzbass State Technical University. 2004. № 1. P. 103-106.

4. Rating of sustainable development of Russian cities in 2012. M.: LLL «Agentstve ES GM» Sustainable Growth Management Agency, 2013. 46 p.

5. Bychkov A., Dolgikh E., Erlich V., Kuznetsova P. What are the questions of sustainable development put forward // Demoscope Weekly. 2016. № 677-678. [Electronic resource] – Access mode – URL: <http://www.demoscope.ru/weekly/2016/0677/tema01.php>

6. Motyshina M.S., Kantor V.E. Research of management systems: Textbook. SPb.: BIEPP, 2015. 248 p.

7. Khabazina L.N. Management of innovative development of enterprises of the stalk industry: the author's abstract. dis. cand. econ.sciences: 08.00.05 / KhabazinaLyubovNikolaevna. Nizhny Novgorod, 2007.26 p.