Жихарев К.Л.

КОМПЛЕКСНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ

Комплексное планирование социально-экономического развития муниципального образования ориентировано на разработку и реализацию комплекса мер, которые предпринимает местная администрация в сотрудничестве с другими представителями муниципального образования для стабилизации и развития экономики города, укрепления его налоговой базы, повышения уровня занятости населения, решения социальных вопросов.

Программа не является в традиционном «западном» смысле слова стратегическим планом развития муниципального образования, ориентированным, как правило, на реализацию одного или нескольких крупных общегородских проектов, способных инициировать развитие местной экономики. Такие планы создаются в условиях существования стабильной нормативной и организационной среды, устоявшихся «правил игры», когда основной целью является повышение инвестиционной привлекательности города путем активизации его конкурентных преимуществ.

На этапе становления рыночной экономики такая стабильная среда отсутствует, поэтому главной целью комплексных программ является создание качественной муниципальной среды, понимаемой как совокупность благоприятных условий для жизни населения и деятельности хозяйствующих субъектов. Благоприятные условия для жизни населения - это возможность полноценной занятости, получения высоких и устойчивых доходов, доступность широкого спектра социальных услуг, соблюдение высоких экологических стандартов жизни. Благоприятная предпринимательская среда рассматривается как комплекс юридических, налоговых, организационных и прочих условий, стимулирующих сохранение и развитие хозяйственной деятельности в различных формах.

Вместе с тем, в комплексные программы включаются элементы стратегического планирования, которые представляют долгосрочное видение развития муниципального образования. В них консолидируется общегородское представление о целях и приоритетах развития муниципального образования и закладывается основа для средне- и краткосрочного планирования в дальнейшем.

Комплексная программа основана на реалистичном анализе условий и ресурсов развития муниципального образования. Практически каждое муниципальное образование обладает ресурсами, рациональное использование которых позволит стабилизировать социально-экономическое положение и дать мощный импульс его развитию. К ним, в частности, относится налаживание эффективного управления, рационального использования муниципальных финансов и муниципальной собственности. Поэтому комплексные программы содержат комплекс мер, которые ориентированы на повышение эффективности

использования именно этих ресурсов. При этом предлагаемые в программах меры практически не требуют дополнительных бюджетных затрат, а если и требуют, то указывается источник дополнительного поступления ресурсов.

Программы должны стать продуктом «общественного согласия», основанным на поддержке всего местного сообщества. К представителям местного сообщества в данном случае относятся городское руководство, предпринимательский сектор, общественные организации, научные и учебные заведения и т. д. Программы должны пройти процедуры общественного обсуждения и принятия муниципальным органом представительной власти. Такая форма работы, во-первых, позволяет использовать интеллектуальный и организационный потенциал муниципального образования, во-вторых, обеспечивает легитимность программ, устойчивость во времени и независимость от смены исполнительной власти, в-третьих, создает условия для участия всех представителей города в их исполнении.

Для того, чтобы быть эффективным, комплексное планирование должно соответствовать принципам рыночного планирования: быть директивным, а индикативным, обладать достаточной гибкостью и конкретизироваться в годовых планах; учитывать реальные возможности городской администрации; содержать эффективно
действующие экономические механизмы. Особенно важным является развитие обратной связи, обеспечивающей анализ исполнения планов и возможность их корректировок в ходе текущего планирования.

Принятие комплексной программы позволяет перейти к новой, более эффективной процедуре планирования и управления муниципальным образованием. Основная идея состоит в том, чтобы все текущее планирование в муниципальном образовании, прежде всего бюджетное, производилось в соответствии со средне- и долгосрочными целями социально-экономического его развития.

Рассматривая комплексные плановые документы российских муниципальных образований, прежде всего можно отметить смену принципиальных установок в местном планировании - от антикризисных мероприятий к стратегическим разработкам. В середине и второй половине 1990-х годов большая часть комплексных программ социально-экономического развития муниципальных образований носили кратко-, реже среднесрочный (3-5 лет) характер, касались в основном оперативных управленческих вопросов и нередко были антикризисными. В центре внимания таких программ, как правило, были преобразования в наиболее проблемных сферах, таких как жилищно-коммунальное хозяйство, городской пассажирский транспорт, социальная поддержка.

С начала 2000-х годов на фоне определенной стабилизации экономической и политической ситуации в стране, постепенного развития местного самоуправления постепенно нарастает стратегическая составляющая комплексного планирования. Разработчики программ стали увеличивать временную глубину планирования, цели, задачи и проекты формулируются как общегородские, затрагивающие интересы всего городского сообщества, разработка и реализация планов во все большей степени опирается на профессионализм специалистов и демократичность процедур.

Рассмотрим разработку комплексной программы социально-экономического развития на примере г. Энгельс Саратовской области.

Особенности управления социально-экономическим развитием крупных промышленных центров, к которым относится Энгельс, во многом определяются специфическими характеристиками этих городов, среди которых, помимо численности населения (более 200 тыс. человек), следует выделить схожую структуру экономической базы и положение во внутри региональной иерархии.

Крупные промышленные центры сформировались вокруг предприятий, значительные производственные мощности и основные фонды которых требовали привлечения большого числа работников. Промышленная база Энгельса была сформирована предприятиями машиностроения и химической промышленности. Наряду с базовыми отраслями в Энгельсе широко представлены и предприятия, обеспечивающие их жизнедеятельность и ориентированные на удовлетворение внутригородского спроса (предприятия пищевой промышленности, строительства, транспорта, ЖКХ и т.п.).

Крупные промышленные центры других типов поселений могут считаться продуктами плановой экономики советского периода. Они стали материальным воплощением идеологии приоритета централизованной промышленной политики над всеми другими мотивами расселения населения. В советский период в Энгельсе вся городская жизнь была ориентирована на промышленные объекты, которые не только определяли, например, спрос на жилищное строительство, но зачастую сами обеспечивали функционирование городской инфраструктуры и значительной части социальной сферы.

В переходный период такая специализация поставила экономическую базу города перед лицом серьезных проблем. Многие предприятия, прежде всего - оборонной промышленности, утратили рынки сбыта. Найти новые рынки для традиционно производимой продукции в тот период не представлялось возможным, а средства для реструктуризации взять было неоткуда. Ситуация усугублялась процессом приватизации предприятий, который лишал предприятия возможности развивать конкурентные преимущества, затруднял структурную перестройку экономической базы и усиливал общую нестабильность. Ряд крупных промышленных предприятий в Энгельсе по объективным и субъективным причинам так и не смогли адаптироваться к условиям рынка и фактически перестали существовать как самостоятельные объекты.

В современных условиях Энгельс, как и многие другие крупные промышленные центры, оказался в ситуации, качественно отличающейся от той, которая формировала их развитие в дореформенный период. При плановом хозяйстве сам по себе рост экономической баз: промышленных городов обеспечивал устойчивые перспективы для их развития. Рыночная же модель предполагает опору на внутренние ресурсы, которые у крупных промышленных центров оказались к середине 1990-х годов подорванными. Перед городом встала задача поиска новых ресурсов, способных дать импульс его развитию.

Одним из таких ресурсов является географическое положение Энгельса. Он находится всего в 16 км от Саратова, на противоположном берегу Волги. Дан-

ный фактор может и должен быть использован во благо города, так как сулит ему определенные преимущества. На смену традиционному взгляду на близость столицы как на негативный фактор, оттягивающий из города население и ресурсы, пришло понимание того, что соседство региональных центров, во-первых, создает источник конкуренции и способствует тем самым оздоровлению муниципальной экономики, во-вторых, позволяет рассматриваемым городам существенно повысить свой инфраструктурный потенциал за счет кооперации с соседом. К тому же региональные столицы способны оживить рынок труда вторых городов, привлекая высвобождающиеся оттуда трудовые ресурсы.

Географическая близость к местной столице расширяет коммуникационные сети Энгельса, повышает его возможности для привлечения капиталов, что подтверждается статистикой капитальных вложений. Жителям Энгельса доступны сконцентрированные в Саратове транспортные, научные, культурные, образовательные ресурсы и возможности. В свою очередь, на территории Энгельсского муниципалитета находятся крупные рекреационные зоны Саратова, развитие которых может стать серьезным источником поступления средств в муниципальный бюджет. Тем не менее, потенциал сотрудничества двух городов используется пока не в полном объеме.

Программу социально-экономического развития города (далее -Программа) можно определить как прогнозно-аналитический документ, содержащий систему увязанных по ресурсам, исполнителям и срокам мероприятий, направленных на достижение целей социально-экономического развития города в рамках выбранной социально-экономической политики. Процесс разработки и реализации Программы включает следующие этапы:

- организация разработки муниципальной программы социально-экономического развития;
- анализ социально-экономического положения Энгельса;
- формирование концепции развития города с элементами стратегии;
- разработка и сведение целевых программ;
- формирование и принятие органом представительной власти муниципальной программы социально-экономического развития;
- организация мониторинга социально-экономической ситуации в городе и оценка хода реализации муниципальной программы социально-экономического развития.

Организация работы над муниципальной программой социально-экономического развития должна осуществляться целенаправленно, профессионально, в условиях широкой и стабильной поддержки всего городского сообщества. В Энгельсском муниципальном образовании процесс работы над Программой был инициирован городским руководством. Было выпущено распоряжение Главы Энгельса, которое определяло сроки и основных участников процесса подготовки Программы. Функции практического организатора работы по разработке Программы были возложены на заместителя главы администрации Энгельса по экономическим вопросам. Глава города осуществлял всестороннюю и постоянную поддержку процесса работы над программой.

Распоряжением главы Энгельса была создана профессиональная рабочая группа. Ее костяк составили работники городской администрации. В состав рабочей группы вошли также представители муниципального собрания депутатов. В качестве экспертов в рабочую группу приглашаются представители предпринимательского сектора, бизнес-ассоциаций, некоммерческих, общественных и научно-исследовательских организаций города. Для налаживания дальнейшей координации и четкости совместной работы были проведены семинары для рабочей группы по проблематике муниципального социально-экономического развития.

С самого начала к процессу создания, принятия и реализации Программы была подключена городская общественность. Работа над Программой была широко анонсирована (через СМИ, публичные выступления руководителей и пр.), на всех стадиях сопровождалась мероприятиями, обеспечивающими прозрачность и участие общественности (освещение хода работы над программой в СМИ, публикация и общественные обсуждения по разделам, общественные слушания и пр.).

Анализ социально-экономического положения города. На данном этапе подготовки Программы оценивались условия, в которых существует и развивается Энгельс, а также социально-экономические процессы, протекающие на его территории. Основа оценки социально-экономического положения Энгельса - анализ двух групп факторов: среды развития и ресурсов развития муниципалитета. К среде относятся факторы, влияющие на городское развитие, но находящиеся вне сферы прямого управления городских властей, к ресурсам развития - объекты сфер их прямого управления.

Большинство процессов, протекающих в Энгельсе, измерялись, формализовались с помощью определенных статистических показателей. Для расчета индикаторов использовались статистические формы, которые заполняются первичными показателями по муниципалитету за ряд лет. Сбор статистических данных организовывала администрация муниципалитета, привлекая к этой работе соответствующих специалистов администрации, предприятий и организаций. На базе полученных данных была сформирована электронная информационная база данных, после чего информация обрабатывалась с использованием модели расчета индикаторов развития.

Помимо индикаторов при анализе условий развития города учитывалась другая информация, которая обычно не оценивается в количественном выражении, но необходима для характеристики города, в частности:

- экономико-географическое положение и климатические условия;
- природно-ресурсный потенциал;
- городская и региональная нормативно-правовая база социально-экономического развития;
- структура управления городом, организационная система планирования развития Энгельсского муниципального образования, организация бюджетного процесса;
- реализуемые городские и региональные программы, проекты и управленческие решения, направленные на развитие города;

- политический и информационный климат;
- социально-психологический климат.

Экспертная интерпретация полученного в результате расчета индикаторов статистического и графического материала, прогнозов, а также прочей необходимой информации, позволили выявить наиболее важные ресурсы и проблемы города, направления и интенсивность протекающих социально-экономических процессов. Этот анализ позволил в дальнейшем при формировании концепции развития города выявить конкурентные недостатки и преимущества развития по сравнению с другими городами, определить потенциальные полюса роста, сформировать направления экономического развития, которые легли в основу программы. Итоги работы на данном этапе были сведены в информационно-аналитическом отчете.

Формирование концепции развития города с элементами стратегии. В Концепции развития Энгельсского муниципального образования (далее - Концепция) было изложено перспективное видение города, определялись цель и стратегические направления развития города. В Концепции была обозначена экономическая политика, которую избирает для себя Энгельс, а также допустимость или недопустимость использования тех или иных экономических рычагов и механизмов. В Концепции представлена система стратегических целей, задач, направлений развития городской экономики и социальной сферы, которые в дальнейшем будут развернуты в целевые программы.

На основе анализа социально-экономического положения, прогноза основных показателей развития, сопоставления конкурентных преимуществ и недостатков города, а также оценки внешних и внутренних условий развития рабочая группа рассмотрела различные сценарии социально-экономического развития города и выбрала наиболее вероятный из них. Перспективное видение города включало характер будущего развития Энгельса, его специфические функции, качество жизни горожан, имидж города. В соответствии со сформированным видением были определены стратегические цели развития. Важнейшим условием достижения стратегических целей и ближайшими задачами в рамках муниципальной программы социально-экономического развития определялся комплекс мер по улучшению городской среды, понимаемой как совокупность условий для жизни граждан и осуществления экономической деятельности. Задачи формулировались по каждому направлению развития городской экономики и социальной сферы.

Разработка и сведение целевых программ. Целевые программы представляли собой кратко- или среднесрочные плановые документы, разрабатываемые в соответствии с включенными в Концепцию направлениями развития городской экономики и социальной сферы. Каждая из целевых программ содержала детальный анализ ситуации в рассматриваемом секторе (отрасли) городской экономики, перечень задач и мероприятий. В отличие от Концепции, где цели и задачи развития города прописаны в общем, «обезличенном» виде, целевые программы представляют собой конкретный документ, содержат перечень мероприятий с указанием сроков, исполнителей, ресурсов, формы отчетности и контроля над исполнением, а также предварительный расчет эффекта от реализа-

ции программы.

Организующая роль в разработке целевых программ принадлежала городской администрации. После рассмотрения и одобрения на круглом столе с участием представителей администрации и муниципального органа представительной власти Концепции, в которой содержался перечень целевых программ, которые предполагалось разработать, были созданы отраслевые группы по разработке каждой из целевых программ на основе соответствующего подразделения городской администрации с привлечением, по мере необходимости, внешних экспертов. Рабочая группа по разработке программы развития города решала вопросы координации деятельности отраслевых групп.

Проекты целевых программ, подготовленные отраслевыми группами, были представлены в общую рабочую группу для сведения в единый блок. Данный процесс носил интеграционный характер и включал различные формы обсуждения: от рабочих обсуждений в подразделениях администрации до общего совещания с защитой проектов целевых программ. Материалы содержали интегральный сетевой план-график выполнения целевых программ, общую оценку необходимых ресурсов и эффекта, ожидаемого от выполнения целевых программ.

Блок целевых программ прошел процедуру общественного обсуждения на общественных слушаниях.

Формирование и принятие программы социально-экономического развития органом представительной власти. Программа социально-экономического развития муниципального образования (Программа) представляет собой комплексный документ, объединяющий результаты предыдущих этапов. В нее входят: введение; аналитический раздел; концепция развития города; блок целевых программ.

В окончательную редакцию текста Программы вошли также приложения (проекты документов, принятие которых предусмотрено целевыми программами, концепции преобразований в экономике и социальной сфере города и другие необходимые документы).

Формированием Программы занималась рабочая группа. Сформированный проект Программы был направлен на утверждение главе города, который затем передал проект муниципальному собранию депутатов, где основные положения программы были утверждены в качестве местного нормативного акта.

Организация мониторинга социально-экономической ситуации в города и оценка хода реализации муниципальной программы социально-экономического развития. Важнейшим условием успешной реализации программы социально-экономического развития должна стать система мониторинга социально-экономической ситуации в городе и оценка хода реализации самой Программы. Система должна обеспечивать постоянный контроль и анализ выполнения запланированных мероприятий, а также обеспечивать обратную связь и корректировку текущего планирования в соответствии с изменяющимися обстоятельствами.

Порядок мониторинга социально-экономического положения города и оцен-

ки хода выполнения Программы разрабатывался рабочей группой и был утвержден заместителем главы администрации. Порядок, в частности, предусматривал:

- периодический (раз в полгода) контроль социально-экономической ситуации в городе;
- постоянный контроль плана-графика выполнения целевых программ;
- периодическая (раз в год) оценка хода выполнения Программы.

Предусматривалось, что мониторинг и оценку должны проводить либо рабочая группа, либо экономическое управление администрации (в соответствии с утвержденным порядком).

Не вдаваясь в детальный анализ практики российских муниципальных образований по разработке комплексных программ и планов, которая достаточно полно описана во многих публикациях, выделить некоторые важные проблемы, решение которых могло бы существенно повысить эффективность комплексного планирования социально-экономического развития работы муниципальных образований

1. Проблема инициации разработки комплексных многолетних муниципальных плановых документов. Часто у специалистов возникает вопрос: что является эффективным стартом для создания таких документов, «инициирующим моментом» в их создании? Как показывает практика, ответы могут быть самыми разными: дань моде в надежде на то, что, «может быть, что-то и получится», исполнение решений региональных властей о «поголовной» разработке программ, «случайное» участие в грантовых программах (международных, корпоративных), элемент избирательной кампании, нацеленность городского руководства на серьезные преобразования в управлении и т.д.

Как правило, все вышеперечисленные варианты, за исключением, видимо, последних двух, почти безнадежны с точки зрения разработки действительно нужного и реально работающего документа. Необходимо осознать, что реально заниматься стратегией можно, только нацеливаясь на длительную, полномасштабную работу, в определенном смысле революционную и подвижническую, что является в нашей стране делом весьма проблематичным.

2. Роль политической поддержки. Работа по долгосрочному планированию будет доведена до конца, только если она станет идефиксом мэра. Разработка и реализация стратегии - процесс, прежде всего, политический, нуждается в сильном лидерстве, в политической поддержке. Причем это специфика не только России, где мэр для формулирования своей стратегии в условиях, к сожалению, слабого российского местного самоуправления должен стать «политическим борцом». Аналогичные соображения, опираясь на опыт западных демократических стран, высказывают многочисленные зарубежные специалисты в области муниципального управления.

То же самое можно сказать и о политической поддержке на уровне региона: явно выше шансы на успех той программы, которая делается при поддержке региональных властей и в русле региональных программ.

3. Организационные, кадровые, финансовые проблемы муниципальных об-

разований. Несмотря на накопленный в стране опыт, для подавляющего большинства муниципальных образований технологии многолетнего планирования остаются малоизвестными. Специалисты экономических, градопланировочных, финансовых подразделений администраций, по идее призванные планировать городское развитие, в основном занимаются текущими вопросами и в большинстве случаев не имеют соответствующей квалификации для решения стратегических вопросов.

Серьезная работа над комплексной многолетней программой требует людских, материальных, временных ресурсов, причем лучше в «освобожденной» форме и на постоянной основе, а не в виде разовой кампании. К сожалению, тяжелое финансовое положение городов, как правило, отодвигает на задний план в ряду приоритетов развитие информационных баз, привлечение необходимых специалистов извне, осуществление публичных мероприятий, которые должны сопровождать стратегические разработки. Тем не менее, примеры современного подхода к организации такой работы в муниципальных образованиях есть—в Череповце Вологодской области, Димитровграде Ульяновской области, Городце Нижегородской области, Калининграде и ряде других российских городов, I и они заслуживают всестороннего изучения.

4.Публичность деятельности по долгосрочному планированию как его обязательное условие. Многолетняя комплексная программа, разработанная администрацией без участия населения и бизнеса, бесполезна. Сегодня в России есть города, которые реально воплотили эту идею в жизнь. Интересна, например, практика работы Совета города по стратегическому планированию в Череповце, Общегородского собрания в городе Дзержинский Московской области. Предпринимательские структуры также начинают активно участвовать в долгосрочном планировании городского развития. Начинает проявлять заинтересованность в том, чтобы определить перспективы работы в своих собственных городах, местный бизнес, как, например, в Вологде, где объединяющий вологодских предпринимателей Клуб делового общения выступил одним из инициаторов разработки городской стратегии развития.

Есть еще один аспект, который нередко упускают из виду в ходе работы над многолетними комплексными программами, - эти документы являются, прежде всего, политическими, целеполагающими, что определяет их публичный статус, как с точки зрения разработки, так и с точки зрения содержания: они должны быть достаточно общими, краткими и понятными всему населению. А вот среднесрочные и краткосрочные отраслевые программы, планы, бюджеты — весь последующий «куст» планирования - должны быть уже более специальными, и снижение уровня публичности допускается по мере детализации планов.

6. Содержание работ по долгосрочному планированию. Комплексные муниципальные документы, посвященные планированию развития на средне- и долгосрочную перспективу, - настолько сложные и, как правило, «штучные» изделия, что предложить универсальный алгоритм их разработки и реализации почти невозможно.

Попытки механически перенести на российскую почву западные технологии

стратегического планирования часто обречены на неудачу, так как муниципальное развитие в России проходит в условиях, когда основные институциональные преобразования в этой сфере еще не произошли. В развитых странах со стабильными условиями игры основная идея стратегии - поиск одного или нескольких инфраструктурных, инвестиционных, образовательных или прочих проектов, которые могли бы создать новые или активизировать потенциально имеющиеся конкурентные преимущества данного муниципального образования.

В российских муниципальных образованиях такой «проектной» деятельности должно предшествовать (или осуществляться параллельно с ней) создание нормальной среды для жизни населения и развития предпринимательской активности. Такое «наведение порядка» продемонстрирует инвестору, что муниципальное образование готово к длительному конструктивному сотрудничеству, а собственному населению - что у него есть определенные социальные перспективы.

Данная задача выходит за рамки текущих проблем, так как предполагает большую системную работу по созданию правовых, организационных, экономических, управленческих механизмов, регулирующих финансово-бюджетные, земельные, имущественные отношения, рынки жилья, участие в управлении всего городского сообщества. И еще эта задача носит стратегический характер, так как является как минимум среднесрочной, требует в определенном смысле «революционной» ломки текущих механизмов управления и должна решаться как на собственно муниципальном уровне, так и во взаимодействии с региональными структурами, бизнесом, населением.

Следующая в иерархии комплексного планирования - среднесрочная программа, объединяющая взаимоувязанные целевые отраслевые программы, которые принимаются и реализуются в русле общей стратегии. Среднесрочная программа также носит комплексный характер и ориентирована как на системные преобразования в муниципальной среде, так и на конкретные стратегические проекты. В число целевых программ могут быть интегрированы такие среднесрочные документы, как финансовый план, план развития муниципального сектора экономики и пр. Среднесрочная программа, в свою очередь, является ориентиром для текущего (бюджетного) планирования.

Именно такой подход демонстрируют в последние годы муниципальные образования, которые добились наиболее заметных успехов в социально-экономическом развитии, например Новгород, Череповец, Бор Нижегородской области, Дзержинский Московской области и других.

7. Процедуры разработки и реализации долгосрочных комплексных муниципальных плановых документов, используемые российскими муниципальными образованиями, отличаются большим разнообразием. Это определяется, с одной стороны, комплексностью муниципального образования как объекта и сложностью планирования на долгий срок, с другой - исключительным разнообразием самих муниципальных образований.

Например, длительность разработки комплексных программ может составлять от нескольких месяцев до нескольких лет. В 1998-1999 годах комплексные программы для муниципальных образований Нижегородской области Инсти-

тут экономики города делал очень быстро, за три-четыре месяца, а Стратегический план развития города Череповца до 2012 года - «созревал» и разрабатывался в течение семи лет (1997-2003). При этом качество документов с длительностью работы над ними практически никак не связано. Создание долгосрочных планов процесс исключительно творческий, «завязанный» на специфические местные условия, необходимую «глубину» работы, параметры самого документа, поэтому сроки и этапность, институциализация (кто разрабатывает планы, кто и в каком качестве принимает участие в их создании и реализации), формат промежуточных и итоговых плановых документов и пр. - все эти параметры очень конкретны по отношению к каждому муниципальному образованию.

Попытки слепо дублировать при разработке комплексных муниципальных планов и программ чужие успешные схемы редко бывают эффективными.

8. Связь стратегического планирования с другими видами планирования в муниципальных образованиях. Стратегия должна стать основой координации всей плановой работы. Парадоксальна ситуация, когда для разработки финансового плана или генерального плана развития территории города каждое отраслевое подразделение местных администраций начинает самостоятельно писать концепцию социально-экономического развития. В то же время экономисты, занятые оперативными вопросами, очень мало внимания уделяют многолетним I планам и координации деятельности других подразделений. На практике возникает целый ряд проблем, препятствующих необходимой J координации, среди них:

- отсутствие консенсуса между ключевыми департаментами мест- I ной администрации, как следствие, ведомственные интересы приводят либо к саботированию работы по комплексным работам, либо бес- I конечно затягивают ее;

- консенсус между подразделениями администрации в отношении II принципиального понимания многолетних планов достигается, но создаются они в условиях «плановой инверсии» — от уже имеющихся планов более низкого отраслевого уровня, а не наоборот;

- в разработке комплексных программ (стратегий) принимают участие все необходимые участники, создается грамотный документ, но он оказывается в недостаточной степени связан с существующей системой планирования и разработкой таких серьезных документов, как генеральный план развития города или финансовый план. Сказывается отсутствие методически проработанной и процедурно закрепленной связки со среднесрочным и текущим планированием, без системы мониторинга и оценки реализации, обратной связи и внесения необходимых корректив.