

# **Совершенствование стратегического планирования на муниципальном уровне**

**ИНСТИТУТ  
ЭКОНОМИКИ  
ГОРОДА**



# Объект оценки

- Методические рекомендации по осуществлению (организации) стратегического планирования, разработанные субъектами РФ для своих муниципальных образований
  - оценка на предмет соответствия требованиям федерального законодательства и принципам стратегического планирования
- Документы стратегического планирования (стратегии и планы мероприятий по их реализации) муниципальных образований
  - оценка на предмет соответствия федеральному законодательству, региональным методическим рекомендациям, принципам и лучшим практикам стратегического планирования



# Субъекты РФ и муниципальные образования – участники исследования

- Анализ методических рекомендаций
  - Ленинградская область (Северо-Западный федеральный округ)
  - Воронежская область (Центральный федеральный округ)
  - Республика Татарстан (Приволжский федеральный округ)
  - Алтайский край (Сибирский федеральный округ)
  - Томская область (Сибирский федеральный округ)
  - Республика Саха (Якутия) (Дальневосточный федеральный округ)
- Анализ документов стратегического планирования
  - Тихвинский муниципальный район (Ленинградская область)
  - Выборгский муниципальный район (Ленинградская область)
  - Город Воронеж (Воронежская область)
  - Лискинский муниципальный район (Воронежская область)
  - Город Набережные Челны (Республика Татарстан)
  - Елабужский муниципальный район (Республика Татарстан)
  - Город Барнаул (Алтайский край)
  - Город Томск (Томская область)
  - ЗАТО Северск (Томская область)
  - Город Якутск (Республика Саха (Якутия))



# Методика оценки

- Методические рекомендации – оценка по 6 компонентам
  - Документы стратегического планирования – оценка по 9 блокам, от 1 до 3 компонентов в каждом
  - Каждый компонент экспертно оценивается по шкале от 1 до 3 баллов
1. компонент отсутствует либо не соответствует предъявляемым требованиям
  2. компонент частично соответствует предъявляемым требованиям
  3. компонент в полной мере соответствует предъявляемым требованиям



# Результаты оценки методических рекомендаций

№	Критерий	Ленинградская область	Воронежская область	Республика Татарстан	Алтайский край	Томская область	Республика Саха (Якутия)
1	Корректность рекомендаций	2	2	2	2	2	2
2	«Вертикальная» согласованность стратегического планирования	2	3	2	3	2	2
3	«Горизонтальная» согласованность стратегического планирования	1	2	3	2	1	1
4	Обеспечение общественного участия в стратегическом планировании	2	3	3	1	3	1
5	Обеспечение механизмов реализации документов стратегического планирования	2	1	3	1	1	2
6	Достаточность/избыточность регулирования стратегического планирования на муниципальном уровне	2	2	1	2	2	2
	<b>ИТОГО</b>	<b>1,8</b>	<b>2,2</b>	<b>2,3</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>1,7</b>



# Результаты оценки документов стратегического планирования (1)

Критерии	Тихвинский район	Выборгский район	Воронеж	Лискинский район	Наб. Челны	Елабужский район	Барнаул	Томск	Северск	Якутск
<b>1. Степень согласованности с региональным стратегическим планированием и стратегическим планированием иных муниципальных образований</b>										
«Вертикальная» согласованность	2	2	1	1	3	1	1	2	3	2
«Горизонтальная» согласованность	1	2	1	1	3	2	2	2	2	1
Соответствие документов стратегического планирования методическим рекомендациям	1	1	1	1	2	2	1	1	3	1
<b>2. Уровень обеспечения общественного участия в стратегическом планировании</b>										
Наличие механизмов, обеспечивающих общественное участие	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1
Проведение в ходе стратегического планирования мероприятий, свидетельствующих об общественном участии	1	2	2	1	3	2	2	1	1	1
<b>3. Качество аналитического раздела стратегии</b>										
Структура аналитического раздела	2	2	1	1	1	3	3	1	2	2
Качество аналитического анализа	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2
Качество SWOT-анализа	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1



# Результаты оценки документов стратегического планирования (2)

Критерий	Тихвинский район	Выборгский район	Воронеж	Лискинский район	Наб. Челны	Елабужский район	Барнаул	Томск	Северск	Якутск
<b>4. Качество сценариев социально-экономического развития</b>										
Обоснованность альтернативных сценариев	2	3	1	1	1	2	2	1	2	1
Обоснованность выбора базового сценария	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1
<b>5. Качество системы целеполагания</b>										
Качество формулировки главной цели	1	1	3	2	2	2	3	2	2	2
Согласованность системы направлений, целей и задач	1	2	1	1	2	3	3	1	2	1
Качество формулировок направлений, целей и задач	1	2	2	1	2	2	2	2	3	1
Соответствие системы целей и задач выводам анализа (в т.ч. SWOT-анализа)	1	1	2	1	1	3	3	3	3	2
<b>6. Прочие содержательные аспекты документов стратегического планирования</b>										
Наличие в стратегии целей (задач), достижение которых выходит за рамки вопросов местного значения МО	2	1	1	1	3	3	3	1	3	3
Учет в стратегии приоритетов развития крупных предприятий	1	3	1	1	3	3	3	2	3	2



# Результаты оценки документов стратегического планирования (3)

Критерий	Тихвинский район	Выборгский район	Воронеж	Лискинский район	Наб. Челны	Елабужский район	Барнаул	Томск	Северск	Якутск
<b>7. Качество контроля, мониторинга и оценки стратегического планирования</b>										
Наличие механизмов, обеспечивающих контроль, мониторинг и оценку стратегического планирования	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1
Качество показателей мониторинга реализации документов стратегического планирования										
соответствие системе направлений, целей и задач	2	2	2	1	1	2	2	3	2	1
соответствие принципам SMART	3	3	2	2	2	2	3	3	3	1
обоснованность целевых значений показателей	2	2	3	2	1	1	3	3	2	1
Наличие механизмов внесения изменений в документы стратегического планирования по результатам оценки	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1
<b>8. Качество плана мероприятий по реализации стратегии</b>	1	2	2	1	2	2	1	1	3	1
<b>9. Муниципальные программы</b>	2	2	1	1	3	1	1	2	3	1
<b>ИТОГО</b>	<b>1,4</b>	<b>1,9</b>	<b>1,7</b>	<b>1,3</b>	<b>2,1</b>	<b>1,9</b>	<b>2,1</b>	<b>1,7</b>	<b>2,2</b>	<b>1,3</b>





**Рекомендации органам  
государственной власти субъектов РФ  
по совершенствованию  
методического обеспечения  
стратегического планирования  
на местном уровне**

ИНСТИТУТ  
ЭКОНОМИКИ  
ГОРОДА



# Формат единого документа

## *Распространённая ситуация*

- В Республике Саха (Якутия) действуют
  - Методические рекомендации по разработке и корректировке документов стратегического планирования, формируемых на уровне муниципальных образований
  - Методические рекомендации по разработке и корректировке стратегий социально-экономического развития муниципальных образований
- Следствие – противоречия в трактовках разных аспектов единого процесса планирования

## *Рекомендация*

- Рекомендации по различным аспектам стратегического планирования желательно объединять в одном документе
- При этом допустимы отдельные блоки рекомендаций для разных типов муниципальных образований



# Содержательная сбалансированность

## *Типичная проблема*

- Чрезмерно детальное отражение в рекомендациях содержательных аспектов стратегий (типовые миссии, цели и задачи, индикаторы, вплоть до «модельных стратегий»)

## *Рекомендации*

- Сфокусированность на аспектах стратегического планирования, связанных с неоднозначной трактовкой отдельных положений Федерального закона №172-ФЗ
- Внесение изменений в Федеральный закон №172-ФЗ, исключающих возможности неоднозначных трактовок



# Вариативность

## *Типичная проблема*

- Однозначный набор рекомендаций, не предполагающий вариативности

## *Рекомендация*

- Гибкий подход, предполагающий разные варианты решений (в т.ч. для разных типов муниципальных образований)



**Рекомендации органам местного самоуправления муниципальных образований по совершенствованию стратегического планирования на местном уровне**

ИНСТИТУТ  
ЭКОНОМИКИ  
ГОРОДА



# Согласованность с региональным стратегическим планированием и стратегическим планированием иных муниципальных образований

## Типичные проблемы

- Присутствует в лучшем случае формальная согласованность на уровне формулировок главной цели и приоритетов развития
- Темпы роста значений целевых показателей существенно расходятся с темпами роста значений аналогичных показателей региональной стратегии
- Реальное согласование идёт через перечень и мероприятия госпрограмм/муниципальных программ

## Стратегия социально-экономического развития муниципального образования город Набережные Челны до 2021 года и на период до 2030 года

- Стратегия на уровне механизмов реализации предусматривает согласование деятельности ОМСУ по решению задач Стратегии с деятельностью органов государственной власти Республики Татарстан
- В Стратегии и обосновывающих материалах подробно прописаны механизмы межмуниципального сотрудничества в рамках агломерации, в т.ч. с использованием механизмов государственно-частного и муниципально-частного партнерства

- Согласованность – на **разных уровнях** стратегического планирования
- **Механизмы взаимодействия**, а не буквальное копирование формальных аспектов
- Расхождения с позициями и индикаторами региональной стратегии допустимы, но должны быть **обоснованы**



# Пример: Ленинградская область и Тихвинский муниципальный район

Темп роста значения индикатора в 2016-2030	Ленинградская область	Тихвинский муниципальный район
Численность населения	1,03	0,98
Объем инвестиций в основной капитал	1,90	1,48
Оборот розничной торговли (крупные и средние предприятия)	2,64	1,76
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата	1,26	1,98
Жилищная обеспеченность	—	1,28



# Обеспечение общественного участия в стратегическом планировании в различных формах и на разных этапах

## Типичные проблемы

- Декларируется важность общественного участия, **но**
  - **пассивные** односторонние механизмы общественного участия (соцопросы, ознакомление с проектами документов в интернете) превалируют над активными
  - активные механизмы общественного участия **не превосходят минимум**, оговорённый Законом №172-ФЗ: общественное обсуждение готового проекта Стратегии (как правило, в формате публичных слушаний)
  - общественное участие предполагается в лучшем случае **на этапе разработки Стратегии**, а не на этапе её реализации
  - не предусмотрены механизмы **«обратной связи»** в ходе взаимодействия с общественностью

## *Стратегия социально-экономического развития Лискинского муниципального района Воронежской области на период до 2020 года*

- Предусмотрено общественное участие на этапе **реализации** Стратегии как составная часть «комплексной системы стратегического управления»

## *Стратегия социально-экономического развития муниципального образования «Город Томск» до 2030 года*

- Восприятие мероприятий Стратегии населением, бизнес-сообществом, экспертным сообществом входит в число оснований для **корректировки и актуализации** Стратегии

## *Стратегия комплексного развития городского округа Самара на период до 2025 года*

- Созданы «общественно-муниципальные комитеты» по каждому стратегическому направлению, задача которых – обеспечение взаимодействия органов МСУ, бизнеса и некоммерческого сектора в целях определения путей достижения целей Стратегии
- Большинство в каждом комитете составляют представители **независимых общественных организаций** («общественные координаторы»)
- Участие общественных координаторов в процессе стратегического планирования осуществляется **на договорной основе** путем подписания меморандумов о стратегическом партнерстве с координатором реализации Стратегии

**Широкий набор механизмов активного вовлечения общественности на разных этапах разработки и реализации документов стратегического планирования**





# Сбалансированность аналитического раздела стратегии

## Типичные проблемы

- Традиционная отраслевая структура
- Разная детализация подразделов (по одним – избыточна подробна, по другим – недостаточна; одни показатели приведены в динамике, другие – в статике)
- Перегруженность ненужной фактической информацией (сведения об истории, почвах и климате, перечни проведённых мероприятий, адреса основных предприятий с их адресами и пр.)
- Преобладание констатаций над выводами

## Стратегия социально-экономического развития Елабужского муниципального района Республики Татарстан до 2021 года и на перспективу до 2030 года

- Аналитический раздел – как развёрнутый SWOT-анализ (структура отражает основные конкурентные преимущества и возможности их использования, с одной стороны, и ключевые проблемы района, с другой стороны)
- Сопоставимое содержательное наполнение подразделов
- Минимум лишней в контексте стратегии информации
- Резюмирующие выводы в конце каждого подраздела

- Структура – «от проблем»
- Единая логика формирования подразделов
- Только релевантная для Стратегии информация
- Аналитическая интерпретация приводимых данных



# Качество SWOT-анализа

## Типичные проблемы

- **Неконкретные либо неясные формулировки** (*Стратегический план социально-экономического развития городского округа Город Воронеж на период до 2020 года: в разделе «Возможности» – «Участие городского округа в реализации федеральных и областных целевых программ»*)
- **Подмена возможности развития характеристикой текущей деятельности ОМСУ** (*Стратегия социально-экономического развития Елабужского муниципального района Республики Татарстан: «Обеспечение устойчивого функционирования жилищно-коммунального хозяйства», «Привлечение финансовых ресурсов на территорию»*)
- **Некорректная трактовка угроз** (*Стратегия социально-экономического развития муниципального образования «Выборгский район» Ленинградской области: «необходимость синхронизации стратегического планирования на региональном уровне с соседним регионом»* отнесена к угрозам развитию района)
- **Неполный учёт результатов анализа социально-экономической ситуации**

## Стратегия социально-экономического развития города Барнаула до 2025 года

- Чёткая привязка SWOT-анализа к содержанию аналитического раздела и системе целевых ориентиров
- Корректная трактовка возможностей и угроз развития, сильных и слабых сторон
- Тезисы SWOT-анализа подчёркивают местную специфику и учитывают внешние факторы, воздействующие на развитие города («Формирование единого экономического пространства с Казахстаном»)

SWOT-анализ – связующее звено между аналитическим разделом и системой целевых ориентиров Стратегии:

- ничего лишнего
- чёткое разведение возможностей и угроз, сильных и слабых сторон
- отсутствие банальностей, применимых к любому муниципальному образованию



# Обеспечение преемственности социально-экономического планирования

## *Типичная проблема*

- Действующие стратегии никак **не учитывают предыдущий опыт** стратегического планирования в муниципальном образовании

## *Стратегия развития города Череповца до 2022 года «Череповец – город возможностей»*

- начинается с изложения итогов реализации Стратегии развития города до 2012 года «Череповец – город лидеров»

## *Стратегия социально-экономического развития города Ярославля до 2020 года*

- содержит краткую информацию о результатах реализации Стратегии развития города Ярославля до 2010 года.

Составляющая Стратегии – анализ результатов предыдущего опыта стратегического планирования в муниципальном образовании, даже если он был неудачен: это обеспечит **преемственность** стратегического планирования



# Проведение в аналитическом разделе межмуниципальных сравнений

## Типичные проблемы

- Сравнения муниципального образования с другими отсутствуют либо приводятся эпизодически
- Муниципальные образования для сравнения отобраны нерелевантно
- Муниципальные социально-экономические показатели некорректно сравниваются с региональными

## Стратегия социально-экономического развития муниципального образования «Выборгский район» Ленинградской области на период до 2025 года

- По большинству показателей приводится сравнение Выборгского района с другими муниципальными образованиями Ленинградской области

## Стратегический план социально-экономического развития городского округа Город Воронеж на период до 2020 года

- Воронеж сопоставляется с другими областными центрами ЦЧР – Тамбовом, Курском, Белгородом, Липецком

- **Обоснованный** выбор муниципальных образований – релевантных **ориентиров** для сравнения
- Чёткое обозначение **места** муниципального образования **в ряду сопоставимых муниципальных образований** по основным социально-экономическим показателям



# Отсутствие предопределённости при формулировании сценариев социально-экономического развития и выборе базового сценария

## Типичные проблемы

- Три сценария: пессимистический («плохой»), оптимистический («хороший») и реалистический («средний»)
- Сценарии описываются на **сугубо качественном** уровне и не увязываются с прогнозом социально-экономического развития
- Сценарий, выбранный в качестве базового (чаще всего, реалистический), описывается наиболее подробно (**выбор изначально предопределён**)
- Обоснование выбора базового сценария **не приводится** (иногда один из сценариев изначально именуется базовым)

## Стратегия социально-экономического развития муниципального образования «Город Архангельск» на период до 2020 г.

- Негативному и среднему вариантам прогноза соответствуют пессимистический и инерционный сценарии, а позитивному варианту прогноза – **группа оптимистических целевых сценариев**, базирующихся на **разных приоритетах** развития
- **Вероятность реализации** каждого сценария оценена в процентах
- Оговорена возможность **перехода** от одного сценария к другому по мере реализации Стратегии в зависимости от меняющихся условий

- Основа сценариев – **разные варианты прогноза** социально-экономического развития
- Сценарии как **реальные альтернативы**: из их описания не должен быть очевиден выбор
- **Критерии выбора** базового сценария, желательно формализованные
- В рамках базового прогнозного сценария могут рассматриваться альтернативные **целевые сценарии** (двухстадийная логика)



# Ориентация на общегородские цели и задачи

*Типичная проблема (на примере Стратегии социально-экономического развития муниципального образования «Город Томск» до 2030 года)*

- В систему целевых векторов и задач **равномерно «упакованы» все направления текущей деятельности администрации** города в соответствии с её законодательно определёнными полномочиями
- Цели и задачи, **выходящие за рамки вопросов местного значения** городского округа, в Стратегии не представлены
- Стратегия выглядит **внутренним документом органов местного самоуправления**, а не общегородским документом

*Стратегия социально-экономического развития муниципального образования город Набережные Челны до 2021 года и на период до 2030 года*

- Система целей и задач Стратегии не замыкается на вопросах местного значения городского округа: многие проекты в рамках достижения поставленных целей (Городская платформа сервисной медицины, культурно-креативный кластер «МЕТРО» и пр.) предполагают вовлечение бизнеса, вузов, научного сообщества и пр.

*Стратегия социально-экономического развития города Барнаула до 2025 года*

- Направления реализации стратегии выходят за рамки вопросов местного значения («модернизация основных производственных фондов промышленных предприятий», «ускоренное развитие текстильного и швейного производства» и пр.)
- Реализация стратегического направления Интеграционное развитие в рамках Ассоциации «Барнаульская агломерация интеграционного развития территории» предполагает реализацию мероприятий межмуниципального характера

Стратегия – **общегородской документ**, и в нём должны отражаться приоритеты развития и пути их достижения **всех ключевых субъектов** городского развития, а не только органов местного самоуправления



# Сбалансированность системы целеполагания

## Типичные проблемы

- Различные элементы системы целеполагания **не увязаны друг с другом, а иногда противоречат друг другу**
- Многие задачи и мероприятия **не носят стратегического характера** и характеризуют текущую деятельность ОМСУ
- Целевые приоритеты не разведены и **зачастую пересекаются** (*Стратегия социально-экономического развития городского округа «город Якутск» на период до 2032 года*: «Обеспечение устойчивого естественного прироста и управляемого миграционного прироста населения» и «Регулирование роста общей численности населения»; «Рациональное и качественное питание горожан» и «Обеспечение высокого качества питания в учреждениях социальной сферы и системы общественного питания»)
- Аналогичные по смыслу целевые приоритеты разведены по разным направлениям (*Стратегия социально-экономического развития городского округа «город Якутск» на период до 2032 года*: «Осуществление поддержки, продвижения и реализации инновационных проектов» в направлении «Обеспечение растущих потребностей человека», а «Поддержка, продвижение и реализация инновационных проектов» – в направлении «Формирование эффективной бюджетно-финансовой основы»)

## Стратегия социально-экономического развития Елабужского муниципального района Республики Татарстан до 2021 года и на перспективу до 2030 года

- Стратегическая цель развернута в систему «целевых видений» Стратегии, достаточно полно отражающих комплексность характеристики района в будущем и адекватно раскрывающих стратегическую цель
- В рамках каждого видения сформулирован ряд проблем, каждой из которых поставлена в соответствие задача
- Целевые видения, проблемы и задачи сформулированы в единой логике

- **Единая логика** формирования «дерева» целей и задач, **сомасштабность** элементов одного иерархического уровня
- **«Разумная достаточность»** элементов системы целеполагания
- Мероприятия – **не в Стратегии**, а в Плане мероприятий по реализации Стратегии



# Проработка механизмов контроля, мониторинга и оценки стратегического планирования

## Типичные проблемы

- **Смешиваются понятия** контроля и мониторинга реализации Стратегии (как в Законе №172-ФЗ)
- Регламентация мониторинга сводится к определению органов, ответственных за мониторинг, и (реже) периодичности мониторинга
- Методика оценки результативности Стратегии отсутствует
- Возможность корректировки Стратегии допускается, но основания и механизмы корректировки не устанавливаются
- Иногда мониторинг индикаторов социально-экономического развития МО и подведение итогов реализации основных стратегических направлений развития МО трактуются как **отдельные** составляющие мониторинга

## Стратегия комплексного развития городского округа Самара на период до 2025 года

- Чётко прописанные механизмы и технологии реализации Стратегии с **анализом сопутствующих рисков**
- Структурированный мониторинг реализации Стратегии, расписанный пошагово и предполагающий **общественное участие**
- Детально расписанные **параметры внесения изменений** в Стратегию (виды изменений, этапы, на которых они вносятся, основания для изменений, суть изменений)

- **Чёткие процедуры** контроля, мониторинга и оценки реализации Стратегии, понимаемых как взаимосвязанные, но различные процессы
- Формализованная **методика оценки** результативности Стратегии, на основе которой принимается решение о корректировке Стратегии
- Возможность **общественного участия** при осуществлении контроля, мониторинга и оценки реализации Стратегии





# Сбалансированность и качество системы показателей реализации стратегии

## Типичные проблемы

- Показатели реализации Стратегии привязаны лишь к направлениям и целям верхнего уровня, реже – к задачам; **иногда привязка вообще отсутствует**
- Среди показателей встречаются **нерелевантные** в контексте Стратегии («площадь муниципального образования», «количество населённых пунктов») и/или устаревшие («количество квартирных телефонных аппаратов»)
- **Неясна методика расчёта** значений некоторых расчётных индикаторов
- Целевые значения определены **не для всех показателей**, основания выбора целевых значений не приводятся

## Стратегия социально-экономического развития муниципального образования «Город Томск» до 2030 года

- Каждому целевому вектору и каждой задаче поставлены в соответствие от одного до шести показателей, притом отдельно выделены **пять «индикаторов достижения стратегической цели», соотнесённых непосредственно со стратегической целью**
- Все показатели корректно сформулированы, опираются на доступную статистику либо, в случае отсутствия адекватных статистических данных, предполагают привлечение социологических методик
- Целевые значения для многих показателей сформулированы в виде не конкретного числа, а порогового значения с указанием «не более» или «не менее»; в ряде случаев целевым значением служит величина прироста по отношению к базовому значению, или же его заменяет формулировка «положительная динамика» либо «отрицательная динамика»

- Показатели чётко увязаны с верхними уровнями системы целеполагания, **включая главную цель**
- Методика расчёта показателей прозрачна, их формулировки соответствуют принципам SMART
- Для всех показателей определены целевые значения, желательно – с **обоснованием их выбора**
- **Гибкий подход** к определению целевых значений



# Обеспечение взаимосвязи между стратегией и планом мероприятий по реализации стратегии

## Типичные проблемы

*Стратегия социально-экономического развития городского округа «город Якутск» на период до 2032 года*

- План мероприятий сведён к простому перечню стратегических и задач и не привязан даже к этапам реализации Стратегии
- Представленная в Плане мероприятий структура направлений и задач отличается от структуры, представленной в Стратегии

*Стратегия социально-экономического развития Лискинского муниципального района Воронежской области на период до 2020 года*

- Плана мероприятий – таблица конкретных «точечных» мероприятий (главным образом, по строительству и реконструкции различных объектов), расписанных по срокам и объемам финансирования (фактически адресная инвестиционная программа на 2014-2020 гг.)
- Мероприятия, включённые в План мероприятий, никак не соотнесены с текстом Стратегии.

*Стратегия социально-экономического развития Елабужского муниципального района Республики Татарстан до 2021 года и на перспективу до 2030 года*

- План мероприятий буквально повторяет раздел Стратегии с изложением задач и мероприятий Стратегии

## Стратегия социально-экономического развития ЗАТО Северск до 2030 года

- В Плане мероприятия и проекты привязаны к задачам и направлениям Стратегии
- Для каждого направления указаны ответственные исполнители, включая внешние по отношению к органам местного самоуправления субъекты
- Приведена таблица с ожидаемой динамикой значений основных показателей реализации Стратегии и ответственными за их достижение

План мероприятий по реализации Стратегии **органично дополняет** Стратегию, не дублируя её полностью и не противореча ей, а **раскрывая и конкретизируя** по этапам реализации содержание задач Стратегии



## НАШИ КОНТАКТЫ

Россия, 125009 Москва  
ул. Тверская, 20, стр. 1

[www.urbanecomomics.ru](http://www.urbanecomomics.ru)

[mailbox@urbanecomomics.ru](mailto:mailbox@urbanecomomics.ru)

тел./факс: +7(495) 363 50 47  
+7(495) 787 45 20

 [facebook.com/UrbanEconomics](https://facebook.com/UrbanEconomics)

 [twitter.com/UrbanEconRu](https://twitter.com/UrbanEconRu)

 [youtube.com/channel/UCq3VciO0o6y5RYqcejjRFnA](https://youtube.com/channel/UCq3VciO0o6y5RYqcejjRFnA)

ИНСТИТУТ  
ЭКОНОМИКИ  
ГОРОДА

