



**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Institute for Social Sciences  
Институт общественных наук

**ШКОЛА  
ДИЗАЙНА**



КАФЕДРА  
ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО  
РАЗВИТИЯ  
ИМ. В.Л.ГЛАЗЫЧЕВА

**Мониторинг муниципальных стратегий:  
отдельные аспекты  
(в т.ч. с учетом актуального опыта  
Германии)  
24.10.2019, ИЭГ**

**Эмиль Маркварт,  
профессор профессор ИОН РАНХиГС,  
президент ЕКЭ МСУ, к.ю.н., д.э.н.**

# 1) Предмет мониторинга

- План/стратегия?
  - качество плана?
  - реализация плана (соотношение намеченного и реализованного)?
- Процесс стратегического планирования?
  - разработки самой стратегии/плана?
  - реализации (участие различных акторов и их отношение к процессе реализации)?

(моя позиция: СП – тот случай, когда процесс не только имеет самостоятельную ценность, но эта ценность зачастую не меньшая, а может порой и бОльшая, чем у результата; от этого зависят приоритеты и подходы в мониторинге СП)

## 2) Цели и функции мониторинга

(в Германии нередко используют следующую градацию функций мониторинга СП: )

- ориентирующая (позволяющая, например, понять, в каких частях города особо заметны те или иные отклонения),
- раннего распознавания и предупреждения (вовремя понять, где развитие может пойти или уже начинает идти «не так» – и задуматься о корректирующих мерах)
- информационно-коммуникационная (постоянный сбор и передача информации, информирование всех заинтересованных акторов, жителей...)
- интегрирующая (направленная на вовлечение акторов в процесс реализации, корректировки плана/стратегии)
- контрольная (для непосредственного принятия мер)

### 3) Индикаторы (мерило) мониторинга СП

Большинство МО в Германии предпочитает использовать относительно небольшое число индикаторов (около 50% - от от 20 до 29) и против его увеличения

Различные подходы к формированию индикаторов:

- тематический (например: образование, культура, жилье и т.д.)
- функциональный (в зависимости от перечисленных функций мониторинга)
- каузальный (ориентированный на причинно-следственные связи)
- динамический (в развитии, для понимания тенденций)
- пространственный (в привязке к конкретным территориям – отдельным частям МО)



Примечательно, что более 60% МО осуществляют мониторинг именно в разрезе отдельных частей (микрорайонов, населенных пунктов) территории

Существуют различные методики выявления интегральных (суммарных) показателей, но для практики они не столь важны

## 4) Источники информации

В процессе мониторинга используются:

- данные официальной (государственной) статистики (возможно ли это сейчас в России?)
- данные собственной статистики (возможно ли это сейчас в России?)
- данные, полученные из других источников (например, различных ассоциаций – в сфере бизнеса, социальной сферы, а также профильных исследовательских организаций и т.п.)
- результаты опросов (жителей, бизнеса, отдельных категорий)
- ГИС

Иногда используются и «качественные» показатели – в первую очередь, интервью экспертов

В Германии ок. 40% муниципалитетов собирают дополнительную информацию, не ограничиваясь официальной статистикой

При этом, однако, ок. 80% муниципальных систем мониторинга не включают опросы граждан

# Пример подхода к оценке стратегий (планов) развития на территориальном уровне (Wiechmann, Bayer):

Предлагается оценивать:

- 1) качество концепции (концептуальных положений)
- 2) качество процесса разработки (упор на взаимодействие, кооперацию)
- 3) результативность концепции (оценке подлежит количество и качество конкретных проектов, входящих в стратегию)
- 4) восприятие и реализацию (т.е. не только степень реализованности / перспективы реализуемости, но и отношение различных акторов к процессу реализации и продвижения)

По каждому блоку оценки сформулированы 2-3 ключевых вопроса, подлежащих выяснению, а из них уже формируются индикаторы (как правило, также не более 4-7 на каждый пункт)