

Успешный российский опыт и технологии результативного
инновационного развития

Институт проблем управления РАН

Российский новый университет

Проект партии «Единая Россия»
«Национальная инновационная система»

**Переход территорий на инновационный сценарий развития.
Пример стратегии инновационного развития муниципального
образования и системы управления её реализацией**

Рекомендовано кафедрами инновационного менеджмента РосНОУ
и МФТИ, базовой кафедрой проблем управления МФТИ при ИПУ
РАН в качестве учебного пособия при повышении квалификации
руководителей и специалистов инновационного
развития

Москва 2010

УДК 338.124.4+332.146:338.12
ББК 65.050.(2)+65.9(2Рос)
И 80

Бурков В.Н., Зубарев В.В., Еналеев А.К., Ириков В.А.,
Корнеева Н.В., Максименко А.В., Отарашвили З.А., Раткин В.В.,
Суднов Н.В. Переход территорий на инновационный сценарий
развития. Пример стратегии инновационного развития
муниципального образования и системы управления её реализацией
(под редакцией Ирикова В.А.). -М.: ИПУ РАН, МИЭЭ 2010, - с.

Серия «Успешный российский опыт и технологии результативного
инновационного развития»

Издается под общей редакцией профессора, почетного ДВА
Ирикова В.А.

Основное назначение этого выпуска серии – доведение до администраций муниципальных образований (МО) и регионов первого в России опыта разработки и утверждения комплекта документов, регламентирующих реальный переход МО на инновационный сценарий развития. Это, в первую очередь, долгосрочная стратегия инновационного развития МО и реализующие ее среднесрочная программа, годовой план работ и муниципальная система управления инновационным развитием. Описывается также первый шаг использования этого опыта и методик при повышении квалификации глав Администраций и их заместителей в области организации результативного инновационного развития территорий.
Для практиков, слушателей и аспирантов.

Оглавление

1. Общие сведения.....	6
1.1. Назначение работы	6
1.2. Методические основы.....	7
1.3. Сведения о разработках пилотного МО.....	11
1.4. Использование первого опыта при повышении квалификации руководителей муниципальных образований.....	12
2. Стратегия инновационного развития Каширского муниципального района на 2010-2020гг.	17
2.1. Основное назначение документа	17
2.2. Краткая характеристика состояния и возможностей Каширского района.....	18
2.3. Цели инновационного развития.	26
2.4. Оценка инновационного потенциала достижения целей.....	30
2.5. Приоритетные направления и проекты.....	36
2.6. Система управления реализацией стратегии инновационного развития	42
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Календарный план работ КМР по инновационному развитию на два года.....	50
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Концепция целостной Системы государственно-частного управления развитием. Место и роль МО.....	61
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Инновационный Совет КМР.....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. МЕТОДОЛОГИЯ ФОРСАЙТ ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РАЙОНА И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ	90
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Курс повышения квалификации Глав Администраций муниципальных образований и их заместителей «Организация результативного инновационного развития территории».....	97
ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Курс повышения квалификации «Методы и практика результативного управления инновационным развитием предприятия».....	100
ПРИЛОЖЕНИЕ 7. Методика оценки инновационного потенциала развития МО	108

Введение

Основное назначение этого выпуска серии « Успешный российский опыт и технологии результативного инновационного развития» – доведение до администраций муниципальных образований (МО) и регионов первого в России опыта разработки и утверждения комплекта документов Каширским муниципальным районом (КМР), регламентирующих реальный переход МО на инновационный сценарий развития. Это, в первую очередь, долгосрочная стратегия инновационного развития МО и реализующие ее среднесрочная программа, годовой план работ и муниципальная система управления инновационным развитием.

Описывается также первый шаг использования этого опыта и методик при повышении квалификации глав Администраций и их заместителей в области организации результативного инновационного развития территорий.

Для служащих Администраций МО и субъектов Федерации, слушателей программ бизнес-образования, партийных и других общественных организаций, аспирантов и студентов, связанных с инновационной деятельностью.

Коллектив авторов:

Бурков В.Н., д.т.н., проф., зав. лабораторией ИПУ РАН, научный руководитель работ от ИПУ РАН,

Зубарев В.В., депутат Государственной Думы РФ, руководитель партпроекта ЕР «Национальная Инновационная Система» («НИС»), член Инновационного Совета КМР,

Еналеев А.К., к.т.н., ст.н.с. ИПУ РАН, ответственный исполнитель от ИПУ РАН,

Ириков В.А., д.т.н., проф., гл.н.с. ИПУ РАН, Зав. кафедрой инновационного менеджмента МФТИ и РосНОУ, методический руководитель рабочей группы, зам. Председателя Инновационного Совета КМР,

Корнеева Н.В., зам. Главы администрации Каширского муниципального района, руководитель рабочей группы,
Максименко А.В., Глава Каширского муниципального района, председатель Инновационного Совета КМР
Отарашвили З.А., директор инновационного центра РосНОУ, заместитель заведующего кафедры инновационного менеджмента РосНОУ, ответственный исполнитель от РосНОУ,
Раткин В.В., член Совета депутатов Каширского муниципального района, член рабочей группы, член Инновационного Совета КМР,
Суднов Н.В., Первый заместитель Главы администрации Каширского муниципального района, заместитель председателя Инновационного Совета КМР.

1. Общие сведения

1.1. Назначение работы

Существенное улучшение социально-экономического состояния страны, как известно, возможно только при переходе на инновационный сценарий развития. Однако до сих пор остаётся не ясным:

– что конкретно означают слова «инновационный сценарий развития», например, на уровне предприятия, муниципального образования (МО) и субъекта федерации (СФ);

– как конкретно должна измениться при переходе на результативное инновационное развитие существующая система управления на этих уровнях, чтобы обеспечить реальное получение дополнительных результатов;

– какие документы и как конкретно должны регламентировать этот переход и т.п.

Ведущиеся по инновационному развитию многочисленные разработки показывают высокую сложность и комплексность решаемых проблем и, как следствие – необходимость сочетания научно-методических работ с практическим решением этих вопросов на экспериментальных объектах – конкретных МО и СФ.

Выход данной очередной брошюры в серии «Успешный опыт и технологии результативного инновационного развития» вызван

- 1) практическим завершением первой очереди работ по переходу на инновационное развитие пилотного муниципального образования «Каширский муниципальный район» (КМР);
- 2) успешным использованием этого практического опыта при повышении квалификации глав 23-х администраций МО и их заместителей.

Основное назначение брошюры - помощь муниципальным образованиям и регионам в ускорении реального перехода на результативное инновационное развитие.

1.2. Методические основы

Методические основы этих работ изложены в основном в следующих изданиях:

1. Зубарев В.В., Большунов А.Я. Партийный проект ВПП «Единая Россия» «Национальная инновационная система». -М.:2009 ;

Приоритетные программы Партийного проекта «НИС»:

- программа инноватизации управления,
- программа формирования оптимальной институциональной структуры (включая нормативно-правовую базу инновационной экономики),
- программа формирования менталитета сотрудничества,
- программа развития интеллектуальной индустрии и образовательной среды (в особенности инноватизации дополнительного образования),
- программа развития инфокоммуникационной инфраструктуры новой экономики,
- программа формирования конъюнктуры на инновационную деятельность,
- программа формирования общей и инновационной инфраструктуры в опорных зонах «НИС».

2. Ириков В.А., Новиков Д.А., Тренёв В.Н. Целостная система государственно-частного управления инновационным развитием как средство удвоения темпов выхода России из кризиса и посткризисного роста. -М.:ИПУ РАН, 2009;

3. Ириков В.А. Методы программно-целевого управления, включая бюджетирование, ориентированное на результат. Учебно-методическое пособие. -М.: РосНОУ, 2007

Минимально необходимая часть материалов из этих изданий приведена ниже в приложении 2, детальные методики и алгоритмы имеются в книге

Балашов В.Г., Ириков В.А., Иванова С.И. Рост и прорыв в лидеры. Практикум по преодолению кризиса. -М.: Дело, 2009.

Здесь отметим лишь следующее.

Известно большое число разных определений понятий «инновация», «инновационная деятельность» и т.п.

Далее, исходя из ориентации на практические результаты, будем использовать следующие рабочие определения.

Инновация – это новшество, дающее практические результаты (социальные, экономические и др.).

Новшество – это то, что делается в данном контексте (на конкретной территории, конкретном предприятии) впервые.

Инновационная деятельность – это процесс формирования и реализации потока инновационных проектов.

Результативная инновационная деятельность – это инновационная деятельность, дающая дополнительные к существующим результаты (то есть большие, чем без инноваций).

Инновационный проект – это комплекс работ, обеспечивающий проведение разработок по реализации новшества (или группы новшеств) и получение конечных результатов инновации.

Реализуемость инновационных проектов – доля разработок по реализации новшеств, доведённых до результата (например, до финансового).

Основной особенностью разработки стратегии инновационного развития МО, отличающей этот документ от уже принятых и используемых в российской практике, является её опора на максимально результативную инновационную деятельность. Конкретно это проявляется следующим образом:

1) постановка более высоких (амбициозных) целей, чем в базовом сценарии развития (без инноваций или с их небольшой долей);

2) анализ расширенного перечня альтернативных сценариев развития (в связи с повышенной неопределённостью, рисками инновационной деятельности);

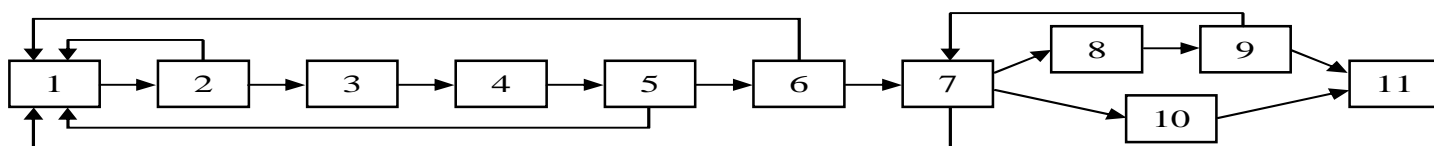
3) в целях повышения результативности - обязательное проведение дополнительных работ по выявлению (конкретизации), оценке и активизации возможных инноваций с включением результатов в дополнительный раздел документа «Оценка инновационного потенциала достижения целей»;

4) в целях повышения управляемости - проектирование и создание муниципальной (региональной) инновационной системы, начиная с системы управления инновационным развитием, включающей статусный коллегиальный орган «Инновационный совет», исполнительный орган «Инновационный центр» и подразделения («корпоративная система управления инновационным развитием») на инновационно активных предприятиях (учреждениях) и др. с включением соответствующего раздела в документ;

5) в целях повышения реализуемости и ускорения получения результатов - обязательное «заземление» стратегических приоритетов на конкретные инновационные проекты и календарные планы работ на год, квартал, месяц с созданием механизмов оперативного управления их реализацией и др.;

б) целесообразность использования адекватных этим особенностям и, возможно, пока непривычных методов, в частности, входящих в методологию «Форсайт».

Этапы разработки и реализации программы и плана инновационного развития территорий на 3 года:



Этап 1. Формулировка целей и целевых установок.

Этап 2. Оценка инновационного потенциала достижения целевых установок.

Этап 3. Предварительный выбор для дальнейшей проработки приоритетных направлений и проектов, дающих не менее 80% вклада в достижение амбициозных целей.

Этап 4. Разворачивание программ, приоритетных проектов и прочих мер в динамике.

Этап 5. Уточнение в динамике ожидаемых результатов и затрат (снизу вверх).

Этап 6. Оценка потребностей в финансовых ресурсах, возможных источников и объемов привлечения требуемых дополнительных средств.

Этап 7. Формирование программ и планов развития на год.

Этап 8. Ежемесячный мониторинг затрат и результатов, анализ план-факт.

Этап 9. Подведение квартальных итогов и скользящее перепланирование.

Этап 10. Постановка регулярного менеджмента.

Этап 11. Предоставление отчетов о фактически достигнутых результатах и затратах.

Ниже в приложениях 2 и 4 приведены предложенные ИПУ РАН рабочая концепция целостной системы управления инновационным развитием страны, дающая представление о месте и роли муниципальных образований, а также сведения об использовании элементов Форсайта при разработке стратегии инновационного развития КМР.

1.3. Сведения о разработках пилотного МО.

Совместные работы Администрации КМР и Инновационного парка РосНОУ по инновационному развитию территории начались в октябре 2009г.

В середине декабря было заключено четырёхстороннее Соглашение (ИПУ РАН, РосНОУ, Администрация КМР и партпроект НИС) о сотрудничестве по созданию типовой муниципальной инновационной системы на примере пилотного муниципального образования «Каширский муниципальный район Московской области» № 107/69 от 16 декабря 2009г. в рамках партпроекта Всероссийской политической партии «Единая Россия» «Национальная инновационная система» и начата работа по комплексному инновационному социально-экономическому развитию территории.

Основная цель пилотных проектов по отработке основных элементов национальной инновационной системы – создание эффективных механизмов комплексного результативного инновационного социально-экономического развития и их дальнейшее тиражирование на уровне регионов, муниципальных образований и предприятий.

Первая версия Стратегии инновационного развития КМР была представлена для обсуждения в конце декабря, последняя была утверждена через 3 месяца.

По состоянию на 20.04.10 силами разработчиков, в состав которых входят Администрация Каширского муниципального района Московской области, Институт Проблем Управления РАН и Российский Новый Университет, разработаны следующие регламентирующие инновационную деятельность КМР документы:

- Стратегия инновационного развития Каширского муниципального района до 2020 года (утверждена решением Совета депутатов КМР от 26.03.2010г. №21);
- Комплексная программа инновационного социально-экономического развития Каширского муниципального района до 2015 года;

- Календарный и сетевой план реализации программы инновационного развития Каширского муниципального района на 2010-2011гг, квартальный и месячный планы работ (приложение 1);
- структура и функции системы управления инновационным развитием муниципального образования – Каширский муниципальный район Московской области, включая систему обеспечения финансового контроля за расходованием целевых средств;
- Положение об Инновационном совете (приложение 3) .

Создан коллегиальный орган управления – Инновационный Совет, в состав которого вошли представители Государственной Думы РФ, Совета Депутатов Каширского муниципального района, Администрации Каширского муниципального района, предприятий, районных отделений Всероссийской политической партии «Единая Россия», общественных и молодежных организаций, партпроекта НИС.

1.4. Использование первого опыта при повышении квалификации руководителей муниципальных образований

Ход работ по пилотному МО был доложен на заседании Политсовета МОРО ВПП “Единая Россия” в феврале 2010 года. В результате этот пример, опыт и методики были предложены для рассмотрения и другим муниципальным образованиям Московской области в рамках проводимого РосНОУ в марте - апреле 2010 года курса повышения квалификации по вопросам управления инновационным развитием МО (программа приведена в приложении 5), финансового оздоровления неэффективных предприятий, внедрения инновационных технологий в различные хозяйственные сферы (приложение 6).

Курсы были ориентированы на глав администраций МО и их заместителей и организованы под эгидой Политсовета Партии “Единая

Россия” Московской области и партпроекта «Национальная инновационная система». Проявили интерес более 30 МО.

В курсах приняли участие 23 МО с количеством участников более 50 человек.

Основное время этой целевой переподготовки было посвящено вопросам практического решения выявленных (таблица 1) неотложных ключевых проблем конкретных МО - участников курса за счет ускорения получения результатов инновационных процессов.

Таблица 1. Актуальные проблемы 23-х МО - участников курса

№	Ключевые проблемы	«Имеется ли проблема?»- «ДА»	В том числе, проблема является неотложной.
1	Недостаточная эффективность системы муниципального управления.	10	0
2	Недостаточная результативность управления развитием, включая участие в региональных и федеральных целевых программах	18	2
3	Дефицит квалифицированных кадров управленцев.	10	2
4	Практическое отсутствие команд, способных разрабатывать и реализовывать инновационные проекты	8	4
5	Отток или маятниковая миграция трудоспособного	17	4

	населения		
6	ЖКХ в целом.	16	5
7	Убыточность ЖКХ.	14	5
8	Износ и угроза массовых аварий оборудования ЖКХ	15	9
9	Дефицит бюджетных средств.	22	7
10	Межбюджетные отношения.	8	0
11	Недостаточное привлечение бюджетных средств	11	3
12	Низкая эффективность программы повышения инвестиционной привлекательности территории.	14	5
13	Низкий объем производства на душу населения предприятий реального сектора экономики	15	6
14	Высокая доля убыточных предприятий	10	2
15	Относительно низкий уровень жизни населения.	9	0
16	Относительно низкое качество жизни, включая образование, здравоохранение и пр.	12	3

Участниками сделаны предварительные оценки инновационного потенциала развития их МО (методика приведена в приложении 7), показавшие, что за счет инноваций, включая организационно-управленческие инновации, возможен значительный рост основных социально-экономических показателей (от 30 до 50% за 3 - 6 лет) при удельных затратах, значительно меньших обычных.

Большая часть МО - участников использовала первый опыт КМР и в завершение курса представила варианты стратегий, программ и планов инновационного развития своих МО. Более половины обучающихся лично активно освоили материал, закончив курсы с получением государственного документа о повышении квалификации в области организации результативного инновационного развития территории.

Особо следует отметить активность и инновационную ориентированность представителей городов Люберцы, Лотошино, Ногинска, Каширского района.

Для региональных и федеральных уровней сформированы коллективно предложения и конкретные меры по повышению результативности инновационного развития территорий.

В ответ на вопрос: «Нужна ли Вашему муниципальному образованию помощь в ускорении перехода к высокорезультативному инновационному развитию?» 17 МО (74%) сказали «да», остальные сочли, что могут это сделать самостоятельно.

Подавляющее большинство обучавшихся высказались за дальнейшее расширение мероприятий по освоению методик и обмену информацией и опытом результативного инновационного развития, по практической оценке и реализации инновационного потенциала развития территорий и выдвинули инициативу создания для этого рабочего органа в виде объединения инновационно активных МО (ИАМО).

В это объединение выразили желание войти МО и из других регионов (при желании это могут сделать и Ваши МО, уважаемые читатели).

По результатам первого использования и обсуждения участниками и разработчиками (ИПУ РАН, РосНОУ и представителями Администрации КМР) приведённых ниже и других материалов Каширского муниципального района и методик можно сделать выводы как об их безусловной полезности в качестве первого практического эксперимента, так и о необходимости их дальнейшей методической и практической доводки. Предполагается, что после доработки имеющихся рабочих методик, включая макеты документов, ещё на 2-3 пилотных МО разного типа (работы начаты) они будут подготовлены с учётом имеющегося у членов объединения ИАМО успешного опыта, обсуждены и рекомендованы для широкого тиражирования.

Опыт КМР был включен и в программу одновременно проводившегося курса по освоению технологий и опыта успешной (результативной) реализации инновационных проектов на предприятиях. Этот курс повышения квалификации инновационных менеджеров проводится кафедрой инновационного менеджмента РосНОУ четвёртый год, но в этот раз были следующие особенности: более половины слушателей представляли члены двух крупных общественных молодёжных организаций («Молодая гвардия» и «Зворыкинский проект»), поэтому удалось сформировать и подготовить команды для реализации ряда реальных инновационных проектов. Один из этих проектов (разработка стратегии, программы и плана инновационного развития МО) начал реализовываться такой молодёжной командой (с участием прошедших описанную выше целевую переподготовку сотрудников Администрации МО, а также разработчиков методик). Это позволит практически решить четвёртую (см. выше табл.1) ключевую проблему инновационного развития МО.

Программа этого курса приведена в приложении 6.

2. Стратегия инновационного развития Каширского муниципального района на 2010-2020гг.

2.1. Основное назначение документа

Основное назначение - конкретизация сценария инновационного развития Каширского муниципального района (КМР):

- Определение путей создания на территории района муниципальной инновационной системы (МИС) в рамках создаваемой национальной инновационной системы (НИС).
- Оценка инновационного потенциала и выделение приоритетных направлений и проектов перевода (на базе МИС) района на инновационный путь развития, обеспечивающий повышение темпов развития района, улучшения социально-экономического состояния территории и качества жизни населения.

В целом документ соответствует основным положениям «Стратегии социально-экономического развития Московской области до 2020г.», разработанной в период устойчивого роста экономики в 2006г., и принятому в 2007г. документу «Концепция социально-экономического развития Каширского муниципального района до 2020 года и стратегия развития на период 2007-2010гг.».

При этом данный документ учитывает фактическую ситуацию, сложившуюся на 01.01.2010, включает существенные дополнения, которые должны обеспечить реальный переход КМР на инновационное развитие, ускоренный выход из кризиса и его динамичное конкурентоспособное развитие в посткризисный период.

Разработка и реализация данной стратегии и муниципальной инновационной системы осуществляется в рамках соглашения о сотрудничестве с партийным проектом Единой России «Национальная инновационная система», ИПУ РАН и РосНОУ.

В первой очереди МИС (с учётом того, что в 2010-2011гг. будет продолжаться реализация большинства принятых ранее муниципальных, региональных и федеральных целевых программ, уже определивших базовый сценарий развития) основные приоритетные и неотложные направления изменений, необходимых для перехода на результативный инновационный путь развития, выделены в отдельные целевые программы и систему управления развитием. Они выполняют роль инструментов координации объединённых усилий Администрации, бизнеса и общества, инновационного процесса в отраслевых и функциональных программах. В результате их выполнения и реализуется инновационный сценарий развития КМР, обеспечивающий по предварительным оценкам не менее, чем полуторократное увеличение темпов роста по сравнению с базовым вариантом развития.

2.2. Краткая характеристика состояния и возможностей Каширского района.

2.2.1. Общие сведения о Каширском районе

Административный центр – город Кашира.

Численность населения на 01.01.2009 г. – 67,93 тыс. человек, в том числе городского – 49,8 тыс. человек. Занято в экономике района – 25,7 тыс. человек. Численность населения в трудоспособном возрасте – 42,4 тыс. человек.

Площадь территории составляет 64483 га, из них:

- земли сельскохозяйственного назначения 46 129 га – 72 %;
- земли населенных пунктов 8 707 га – 13 %;
- земли промышленности 3 069 га – 5%;
- земли лесного фонда 6 490 га – 10 %.

Район расположен в 100 км южнее г. Москвы на границе с Тульской областью и является элементом транспортной инфраструктуры федерального уровня. Район связан с Москвой современной автомагистралью (М4), и

железной дорогой. В западной части района находится узел пересечения автомагистралей М6 (Каспий) и М4 (Дон). В г. Ожерелье располагается крупный железнодорожный узел Московско-Павелецкой железной дороги.

Доминирующим демографическим процессом в Каширском районе является снижение числа жителей, обусловленное низкой рождаемостью (менее 15 новорожденных на 1 тыс. человек) и высокой смертностью (в два раза превышающей рождаемость). Численность населения в трудоспособном возрасте ежегодно снижается на 0,2-0,7%. Негативные процессы только частично компенсируются за счет миграционного прироста, уровень которого ниже среднего областного почти в 10 раз.

На предприятиях района имеется дефицит квалифицированных кадров инженерных, управленческих и рабочих специальностей.

Средняя заработная плата на 01.01.2009г. по Каширскому муниципальному району составляет 20 128,50 рублей. За 9 месяцев 2009 года сумма средней заработной платы выросла на 20,3% и составила 24 209,50 руб. Ежегодный рост заработной платы на уровне 15 – 20% опережает инфляцию, но не обеспечивает существенного повышения уровня жизни населения.

По качеству жизни Каширский район имеет средние показатели для Московской области. При этом он заметно отстает по уровню обеспеченности жителей бытовыми услугами на одного жителя.

Каширский район обеспечен объектами социальной структуры в силу исторических причин гораздо ниже среднего уровня Московской области.

Наиболее серьезные проблемы характерны для системы здравоохранения. Половина больничных учреждений (стационаров) находится в зданиях с износом более 85%. Только треть амбулаторно-поликлинических учреждений располагается в зданиях, пригодных для эксплуатации. Медицинские учреждения не укомплектованы кадрами специалистов и вспомогательного персонала.

Район в полном объеме обеспечен общеобразовательными учреждениями. Однако более половины зданий требуют капитального ремонта, в городах имеется дефицит мест для дошкольников в детских садах.

Сфера культуры Каширского района близка по показателям среднему уровню Московской области.

2.2.2 Факторы, определяющие потенциал развития и инвестиционную привлекательность района

Динамичное и устойчивое экономическое развитие.

Начиная с 2000 года и по 2008г. включительно, объемы промышленного производства района прирастают ежегодно в среднем на 20 - 25%, чуть медленнее растёт ВРП.

Выгодная география.

- Экологически чистая территория, близкая (100 км) к Москве, дорога до которой занимает около 1 часа. В 40 мин. езды находится международный аэропорт Домодедово.
- Уникальные природно-ландшафтные условия, позволяющие рационально разместить промышленные зоны и рекреационные зоны бытового и активного отдыха в приокской части района, где исключается влияние урбанизирующих элементов.
- Наличие усадебных комплексов, в полной мере пригодных для формирования рекреационных зон.

Обеспеченность ресурсами.

- Наличие местных электрогенерирующих мощностей – 1880 МВт (ОАО “Каширская ГРЭС”). Возможность прямых поставок электроэнергии.
- Район покрыт сетью газопроводов высокого давления (12 атм). В восточной части района проходит магистральный газопровод.
- Район обеспечен местными строительными полезными ископаемыми: высококачественные глины для кирпичной промышленности, песок и речной гравий для строительства,

известняки как бутовый камень и щебень для строительства дорог.

- Наличие разнообразных водных источников:
 - ✓ речной сток (р. Ока), обеспечивает без ограничения водозабора – для технических нужд и полива;
 - ✓ поверхностный сток, родники (пруды с объемом воды до 200 тыс. м³ для полива);
 - ✓ артезианский бассейн (скважины глубиной 60-120м для питьевого водоснабжения);
 - ✓ крупнейшее в регионе подрусловое Окское месторождение питьевой воды.
- Наличие более 3 тыс. га земли, находящейся в государственной собственности, в полной мере пригодной для размещения инвестиционных объектов.

Наличие квалифицированных трудовых ресурсов.

- Наличие нескольких поколений квалифицированных трудовых ресурсов.
- Высокий потенциал системы профессиональной подготовки. Наличие пяти филиалов ВУЗов, двух колледжей и двух профессиональных училищ, которые могут обеспечить подготовку полного спектра специалистов технического и гуманитарного профиля.

Кашира – исторический город.

- Кашира-хорошо сохранившийся историко-культурный центр, сформированный в XVI - XX веках.
- Наличие уникальных археологических объектов позднего палеолита – железного века - средневековья.

Каширский район – элемент эффективной транспортно-коммуникационной инфраструктуры Европейской части Российской Федерации.

- Автомагистрали Москва–Дон (М-4) и Москва–Каспий (М-6), располагающиеся в западной части района, обеспечивают транзитный поток грузов с юга России, Азербайджана и Турции (преимущественно плодоовощная продукция) и грузов с севера России (преимущественно лес, сталь). Пропускная нагрузка на пересечении М-4 и М-6 оценивается на уровне 60 тыс. автомашин в сутки.
- В 12 км от узла пересечения автомагистралей, в Ожерелье, располагается крупный железнодорожный узел Московско-Павелецкой железной дороги, способный обеспечить грузооборот по приему и отгрузке грузов на уровне 3,0 млн. тонн в год. Железнодорожный узел имеет отраслевую школу передового опыта и подготовки кадров.
- При условии дальнейшего развития транспортной инфраструктуры река Ока может быть использована как судоходная магистраль, обеспечивающая транспортировку негабаритных грузов и строительных материалов.

Высокий технологический уровень сельскохозяйственного и промышленного производства.

- Высокоэффективное картофелеводство, использующее технологии европейского уровня, в сочетании с гигантом по переработке картофеля – завода картофельных чипсов компании “Frito Lay Manufacturing”.
- Ряд новых, быстро развивающихся промышленных предприятий с современными технологиями.

2.2.3. Условия для формирования территориальных кластеров.

Развитие созданного в 60-ые годы прошлого века крупного по тем временам кластера электрометаллургии имеет реальную базовую ресурсную основу в виде электрогенерирующей ГРЭС-4 и железнодорожного узла г. Ожерелье. Главным фактором развития кластера является возможность создания крупных энергоемких производств (при минимальных потерях электроэнергии на коротком транспортном плече) с большим объемом приема – отправки грузов. Может быть реализован как электрометаллургический завод непрерывной разливки стали, **выступающий как возможная точка роста (1)**, стимулирующая развитие не только смежной электроэнергетики и железнодорожных перевозок, но и формирование комплекса малых и средних предприятий, ориентированных на использование продукции металлургического производства. Кластер может дополняться также комплексом следующих предприятий: завод по производству кристаллического кремния, завод по производству строительных материалов, домостроительный комбинат.

Транспортно-инфраструктурный кластер, получающий развитие в комплексе с электрометаллургией, дополняется объектами, замкнутыми на магистральные автомобильные перевозки. Центральным звеном кластера - **точка роста (2)**, выступает логистический центр, располагающийся на пересечении автомагистралей М4 и М6. Центр формируется как зона перехвата и обмена грузов транзитных потоков: южной плодоовощной продукции и лесопромышленных товаров с севера. Вовлечение в хранение и переработку больших объемов плодоовощной продукции предполагает размещение в той же зоне промышленных пищевых и перерабатывающих предприятий, ориентированных на использование как ввозимого сырья, так и с/х продукции местных производителей. Логистический центр, располагающийся в транспортно-коммуникационном узле федерального значения, выступает как ядро для развития комплекса предприятий сервисного придорожного и технического автодорожного обслуживания в западной части района.

Агропромышленный кластер имеет крайне несовершенную структуру, так как практически не вовлекает в переработку с/х продукцию местных предприятий, используя в основном завозное сырье. Исключение – картофелеводство, тесно связанное с чипсовым производством. При наличии мясоперерабатывающих предприятий в районе нет откормочных комплексов, а при обилии овощной продукции, выращиваемой на пойменных землях, в районе нет соответствующих складских комплексов и перерабатывающих предприятий. Ликвидация указанной диспропорции является главной стратегической задачей. Развитие складских комплексов и зоны перерабатывающих предприятий связывается как с формированием центра логистики, так и с самостоятельной зоной пищевых предприятий “Терново-2” - **точка роста (3)**. Откормочные, свиноводческие и птицеводческие комплексы, базой которых является действующее комбикормовое производство, формируются в форме самостоятельных структур с собственной переработкой, а также в ассоциации с уже действующими перерабатывающими предприятиями. Предусматривается инвестирование в молочное животноводство, имеющее устойчивый сбыт качественного молока для населения и производства йогуртов, а также формирование крупных тепличных комплексов, использующих вторичное тепло Каширской ГРЭС, развитие грибоводства.

Историко-культурный, рекреационный кластер (отдых, оздоровление, туризм) практически не развит. Тем не менее, реально существуют предпосылки его формирования. Исходя из востребованности на рынке услуг зон активного отдыха (конный, водный и водномоторный спорт, лыжи, гольф и др.), расположенных вне зон урбанизации, **точкой роста (4)** выступает зона правобережья р. Беспута и р. Оки западнее д. Лиды. Зона соответствует по природно-ландшафтным особенностям требованиям к размещению спортивных рекреаций европейского уровня. Спортивным ядром зоны выступит гольф-клуб и конно-спортивный комплекс с современным гостиничным комплексом и лечебно-диагностическим центром.

Образовательная часть комплекса – это спортивно-образовательный центр кембриджского типа с закрытым пансионом на 1400 учащихся (школа 11+).

Развитие гостинично-туристического бизнеса связывается также с формированием историко-культурного центра в Кашире-1 в форме пешеходной зоны.

В числе элементов кластера также могут быть:

- музейный историко-археологический комплекс ландшафтного типа на базе изученных поселений палеолита, железного века и средневековья в Кашире и западной части района;

- мини-парк «Россия»;

- объекты агротуризма, делового и молодёжного туризма и др.

- эколого-биологический центр (с филиалами).

2.2.4 Анализ сильных и слабых сторон

Сильные стороны:

- выгодное географическое положение;
- темпы развития выше среднероссийского в реальном секторе экономики;
- хорошее транспортное сообщение;
- большой и слабо используемый рекреационный потенциал;
- большой культурно-исторический потенциал;
- наличие трудовых ресурсов;
- высокая активность администрации и предприятий по ускорению перехода на инновационное развитие;
- отсутствие существенных ограничений по энергообеспечению (наличие ГРЭС) и водоснабжению.

Слабые стороны, ограничивающие развитие (свойственные также практически всем административным образованиям):

- демографические проблемы;

- недостаточно эффективная система управления развитием территории;
- низкая результативность инновационных процессов;
- недостаточное вовлечение населения и предприятий в процессы обсуждения и реализации программ инновационного развития;
- отсутствие стратегии и комплексной программы устойчивого инновационного развития территории.

Возможности развития:

- наличие инновационного потенциала развития;
- наличие высокого рекреационного и культурно-исторического потенциала для создания зон отдыха и оздоровления, развития туризма;
- наличие активного ядра (администрация, представители предприятий, общественных организаций), готового к изменениям на основе результативного инновационного развития;
- включение муниципального образования в число пилотных объектов партийного проекта (ППР «Единая Россия») «Национальная инновационная система» по созданию муниципальной инновационной системы (МИС);
- потенциальная возможность создания одной из первых территорий инновационного развития.

Главными ключевыми проблемами являются (как и для всей России):

- существенное повышение конкурентоспособности территории на основе инновационного развития;
- кратное ускорение темпов выхода из кризиса и посткризисного роста;
- повышение на этой основе уровня и качества жизни населения.

2.3. Цели инновационного развития.

2.3.1. Основная конечная цель

Создание на территории муниципального образования (во взаимодействии с Московской областью) благоприятных условий для жизни, работы и отдыха, обеспечивающих рост уровня и качества жизни населения, конкурентоспособности территории.

2.3.2 Основная цель первого этапа реализации стратегии и программы инновационного развития

Создание результативной муниципальной инновационной системы, ликвидация на этой основе кризисных и посткризисных явлений в экономике района за счёт ускорения реализации инновационного сценария развития КМР.

2.3.3 Видение территории в 2020 г. (желаемый образ будущего МО)

- Динамично инновационно развивающаяся территория, высоко привлекательная для населения, бизнеса, туризма и инвесторов.
- ВРП района вырос трехкратно по отношению к 2009 г.
- Уровень жизни населения вырос не ниже, чем в 2,5 раза.
- Создана доступная социальная инфраструктура, обеспечивающая высокое качество жизни населения.
- Развитие городских и сельских поселений происходит на основе схемы территориального планирования, сбалансированных генеральных планов развития поселений как части единой геоинформационной системы “Каширский муниципальный район”.
- Система управления муниципальным образованием соответствует высшему российскому уровню.
- Реализованы доступные для всего населения возможности гармоничного развития личности, обеспечивается подготовка, из числа жителей района, полного комплекта трудовых ресурсов, способного высокорезультативно и эффективно реализовывать и пополнять высокий инновационный потенциал развития КМР во всех сферах деятельности.

- Администрация, муниципальные и государственные предприятия, а также большинство частных перешли на высокорезультативный инновационный путь развития.
- Территория, предприятия и население имеют высокий уровень инновационной активности и является частью (возможно вместе с соседями) территории инновационного развития (ТИР)).
- Муниципальное образование является партнёром Партпроекта НИС «Единой России» по экспериментальной отработке, реализации и тиражированию комплексов мер и технологий, повышающих результативность и эффективность конкурентоспособного инновационного развития муниципальных образований страны, включая целевую переподготовку их персонала.

2.3.4 Целевые установки на период 2010-2015 гг. с прогнозом на 2020 г.

Таблица 1.

Показатели	2009 г.	2012 г.	2015 г.	2020 г.
Рост реальных располагаемых денежных доходов населения, в процентах к уровню 2009 г.	100	140	200	350
Доля населения с доходами ниже величины прожиточного минимума, в процентах к уровню 2009 г.	18	11	8	4
Коэффициент естественного прироста населения (на 1000 человек), промилле	-8,8	-7,8	-3	5
Валовой региональный продукт, в процентах к уровню 2009 г. в сопоставимой оценке	100	140	200	350
Валовой региональный продукт, в сопоставимой оценке (млн. руб.)	31300	43900	62600	100000
Валовой региональный продукт на душу населения (тыс. руб./чел.)	460	640	895	1250
Доля инноваций в валовом региональном продукте, в процентах	2	12	25	50
Индекс физического объема платных услуг населению, в процентах к уровню 2009 г., в том числе по видам услуг:	100	130	150	250

в системе образования	100	140	180	220
медицинских учреждений культуры туристских учреждений физической культуры и спорта	100	115	150	250
	100	120	160	200
	100	200	300	400
	100	120	160	200
Индекс физического объема оборота розничной торговли, в процентах к уровню 2009 г.	100	150	270	500
Индекс промышленного производства, в процентах к уровню 2009 г.	100	150	250	400
Производство сельскохозяйственной продукции, в процентах к уровню 2009 г. в сопоставимой оценке	100	135	180	250
Численность постоянного населения (среднегодовая), тыс. человек	68,1	69	71	75
Численность занятых в экономике, тыс. человек	26	29	40	50
Уровень официально зарегистрированной безработицы, в процентах	2,5	2	1,5	0,7
Коэффициент миграционного прироста (на 1000 человек), промилле	7,4	10	22	40
Обеспеченность населения амбулаторно-поликлиническими учреждениями, посещений в смену на 10 тыс. населения	192	194	196	200
Средняя обеспеченность населения общей площадью жилых домов, кв.м. на человека	26	27	30	35
Число занятых в малом бизнесе, доля занятых в малом бизнесе в общей численности занятых в экономике, в процентах	3000	4200	6000	10000
	12,5	15	20	30
Доля оборота малых предприятий в общем обороте организаций, в процентах	5	18	25	30

2.3.5 Этапы достижения цели

Достижение конечной цели предполагается в три этапа

Этап 1. (2010 – 2012 г.г.). На конец этапа завершены:

- первая очередь работ программы инновационного развития;
- создана результативная муниципальная инновационная система;
- осуществлён выход на ее базе не ниже, чем на докризисный уровень значений основных целевых индикаторов (Табл. 1);

- проведена целевая переподготовка кадров, способных успешно реализовать программу инновационного развития первой и второй очереди;
- получен статус и преференции «Территории инновационного развития».

Этап 2. (2013 – 2015г.г.). Реализованы и дают полную отдачу все приоритетные инновационные направления (муниципальные ЦП первой очереди), на основе чего:

- удваивается уровень жизни и ВРП;
- существенно улучшаются другие целевые индикаторы;
- удваиваются темпы развития;
- предприятия территории и администрация муниципального образования переходят на механизмы инновационного саморазвития;
- полноценно функционирует система развития человеческих ресурсов, включая реализацию программы развития образования;
- подготовлен комплект квалифицированных кадров (в том числе из молодежи и школьников) нового типа для полноценной реализации следующего этапа конкурентоспособного на мировом уровне инновационного развития;
- реализованы приоритетные работы второй очереди и сформулированы приоритеты и МЦП третьей очереди.

Этап 3. (2016 – 2020г.г.). Достижение конечных целей (см. п.3. 4).

2.4. Оценка инновационного потенциала достижения целей

2.4.1 Качественная оценка потенциала использования основных ресурсов территории.

- К основным ресурсам территории относятся:
- человеческие ресурсы;
- природные ресурсы;
- транспортные возможности;

- культурно-исторический потенциал.

Человеческие ресурсы

Главными для успешного инновационного развития территории и предприятий являются человеческие ресурсы, поскольку именно они являются как основными носителями и реализаторами инноваций (новых идей, их доведения до получения результатов в областях социальной, экономической и безопасности), так и основными участниками процесса потребления получаемых результатов.

Оценки, сделанные на основе анализа успешной российской практики результативного инновационного развития, показывают, что имеющиеся потенциальные возможности реализации новых инновационных идей на российских предприятиях, как правило, кратно превышают достигнутый уровень целевых индикаторов.

В связи с этим в ближайшие 2-3 года инновационный потенциал населения не является самым «узким местом» инновационного развития территории и не требует первоочередного развития (нужны усилия по реализации имеющихся методик выявления, оценки, активизации и реализации этого потенциала на конкретной территории).

- Этот потенциал идей, как правило, многократно (на уровне предприятий в 3-4 раза) выше, чем за рубежом, что создает условия для успешного импортозамещения и резкого повышения экономической безопасности страны (состоящей из территорий).
- Однако практическая реализуемость идей недопустимо низка (в 7-8 раз ниже зарубежного уровня) и в первую очередь требует её кратного повышения (что, как показывают примеры успешного российского опыта, происходит при повышении эффективности управления развитием).

подавляющее большинство населения Московской области имеет среднее образование значительно более высокого уровня, чем большинство

населения развитых стран мира. И доля людей с высшим образованием в России (а особенно – в Московской области) значительно выше, чем в развитых странах. К этому нужно добавить высокую работоспособность и инициативность значительной части населения (более 30%). Этого достаточно для формирования команд для реализации проектов изменений, составляющих первую очередь стратегии инновационного развития.

Таким образом, имеется достаточное для первого этапа инновационного развития количество человеческих ресурсов с повышенным (по сравнению, например, с Западом) качеством.

На следующем этапе (через 3- 4 года) понадобится увеличение их количества и повышение качества, для чего потребуются разработка и реализация ряда приоритетных проектов по развитию имеющихся и привлечению высококвалифицированных и активных человеческих ресурсов.

Природные ресурсы.

Потенциал роста использования полезных ископаемых (кроме подземных вод) на территории заметно ниже среднего по Московской области (и практически очень низкий по сравнению с другими регионами).

Однако, имеется один из лучших в Московской области, и пока почти не используемый, рекреационный потенциал. Это в первую очередь – живописные и экологически чистые берега реки Оки.

Соответственно, имеются большие возможности увеличения (примерно на порядок, т.е. в 10 раз) объемов услуг в области оздоровления, отдыха, а в совокупности с культурно-историческим потенциалом - и туризма.

Кроме того, имеется значительный потенциал земель, пригодных для жилищного и делового строительства, достаточный для утроения – учетверения объемов производства при сохранении экологического равновесия и обеспечения права будущих поколений на использование нормальных природных условий.

Культурно – исторический потенциал.

История Каширы ведет свой отсчет с упоминания в летописи в 1356 году, хотя имеется летописное упоминание и 1353 года. Из сторожевого форпоста Московского государства Кашира постепенно превратилась в город районного значения.

Земля Каширы - живая легенда Российской истории, сохранила 15 памятников архитектуры: церковь Богоявления, церковь Михаила Архангела, монастырь Никитский, Собор Преображения Господня, Собор Успенский, Церковь введения во Храм Пресвятой Богородицы, Церковь Вознесения Господня, Церковь мучеников Флора и Лавра и др. Улицы Пушкинская, Стрелецкая, Рыбацкая - все это говорит о древней истории Подмосковного города.

История оставила 19 археологических памятников, 22 памятника культовой архитектуры, 7 дворянских усадеб, 15 особняков.

В настоящее время Кашира - административно-хозяйственный и культурный центр, заслуженно гордится Каширской ГРЭС - школой российской энергетики, Локомотивным депо г. Ожерелье - школой передового опыта вождения большегрузных поездов и освоения подвижного состава.

Краеведческий музей - интеллектуальный фонд Подмосковной истории, сохранив уникальные памятники материальной и духовной культуры, продолжает традиции Российской духовности, представляет культуру родного края, внесшего достойную лепту в формирование облика российской нации.

История Каширского края, его природные условия, наличие крупной реки, красота приокских берегов, живописные уголки природы, выгодное транспортное расположение - все это способствует развитию культурно-исторического потенциала.

Инновационный потенциал

Состоит из перечня (в основном - нестандартных для базового варианта сценария развития МКР) проектов и программ изменений, каждый из которых может дать вклад в достижение цели, т.е. в улучшение значения хотя бы одного целевого индикатора табл.1.

Ниже в таблице 2 приведена оценка потенциала изменений по вкладу в прирост ВРП за период 2010 – 2020 г.г. В ней перечислена часть направлений и проектов, большинство которых является инновационными для данной территории (инновация – это то, что делается в первый раз в данном контексте, т.е. в МКР, и дает результат, дающий вклад в достижение поставленных целей).

Табл.2. Оценка инновационного потенциала достижения цели по приросту ВРП

Наиболее эффективные проекты	Затраты на инновационные решения, млн.руб.	%, % от ВРП	%, % от ВРП нарастающим итогом	затраты, нарастающим итогом	эффективность, +/-Друб. затрат
Освоение опыта и технологий успешного инновационного развития российских предприятий (информационное обеспечение, организация семинаров и стажировок, и т.д.)	2	60	60	2	30,0
Создание муниципальной инновационной системы	15	100	160	17	6,7
Повышение конкурентоспособности, объемов производства и добавочной стоимости предприятий реального сектора экономики	20	60	220	37	3,0
Быстрое разворачивание высококачественной и результативной переподготовки существующих работников	10	20	240	47	2,0
Создание высокотехнологичного транспортно-инфраструктурного кластера (Корыстово), включая комплексную переработку сельхозпродукции	100	160	400	147	1,6
Создание мощного комплекса отдыха, спорта (Тарасково) оздоровления и туризма	60	80	480	207	1,3
Развитие человеческих ресурсов	25	30	510	232	1,2
Кратное сокращение доли убыточных предприятий за счет их вывода в конкурентоспособное состояние при использовании активного антикризисного управления	10	10	520	242	1,0
Повышение эффективности использования бюджетных средств в социальной сфере	5	5	525	247	1,0

Проектирование устойчивого сбалансированного развития территории	20	10	535	267	0,5
--	----	----	-----	-----	-----

Для каждого проекта приведены экспертные оценки затрат (столбец 2) за период и ожидаемых результатов в % к ВРП КМР в 2008г. (столбец 3) по вкладу в повышение целевого индикатора ВРП, характеризующего как рост экономических результатов, так и уровня жизни работающих, в столбце 4 - прирост ВРП нарастающим итогом.

В столбце 6 приведены оценки эффективности каждого из проектов, которая определяется делением результата на затраты и характеризует отдачу на рубль затрат (если затраты финансируются из бюджета, то это – оценка эффективности использования бюджетных средств). Проекты упорядочены по мере убывания значений их эффективности (первый имеет максимальную эффективность).

На рис. 1. приведен график параметрической зависимости «затраты – результат» суммарных результатов от вложенной суммы затрат, соответствующий столбцам 5 (ось абсцисс на рис. 1) и 4 (ось ординат на рис. 1).

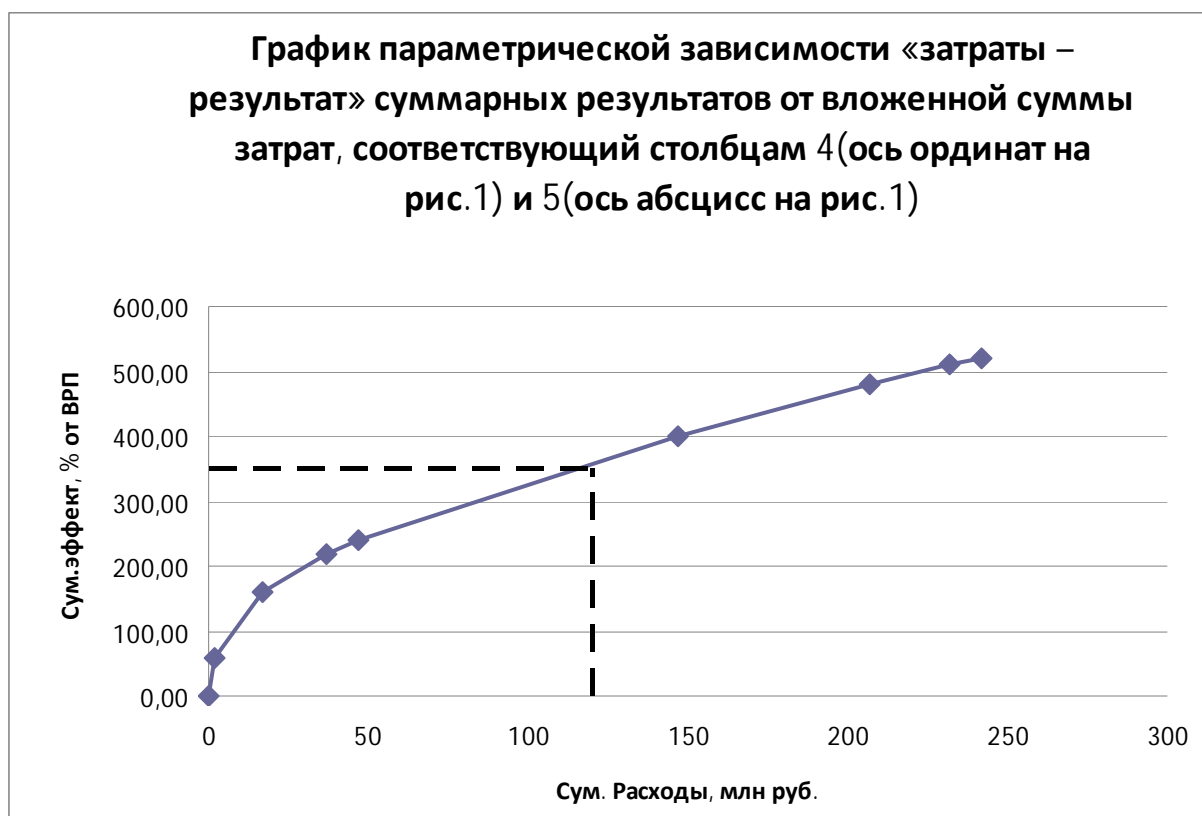


Рис. 1. График параметрической зависимости «затраты-результат».

Таблица 2 и рис. 1 и есть оценка инновационного потенциала достижения цели по росту ВРП. Целевому значению требуемого уровня прироста ВРП (целевой установке ВРП) соответствует горизонтальная прямая. Ее пересечение с кривой «затраты – результат» показывает достижимость требуемого уровня прироста ВРП и дает оценку минимально необходимых затрат.

Оценка показывает, что:

- инновационный потенциал изменений достаточен для достижения поставленной целевой установки по приросту ВРП дополнительно к базовому сценарию развития (в 1,5 раза) за счёт инноваций;
- для достижения этой цели минимально необходимо (вертикальная прямая из точки пересечения) 120 млн. руб. на запуск дополнительных инновационных проектов;
- для достижения цели достаточно реализации проектов, находящихся на рис. 1 слева от вертикальной прямой, а в таблице 2 – находящихся выше целевого уровня в столбце 4.

Аналогично делается оценка инновационного потенциала выполнения каждой из других целевых установок (по уровню жизни, приросту доходной части бюджета и др.), а также по всему комплексу целевых индикаторов.

Выводы: инновационный потенциал развития территории достаточен (почти с двойным запасом) для достижения весьма амбициозных целевых установок, сформулированных в таблице 1, раздела 3. («Цели развития»).

2.5. Приоритетные направления и проекты

2.5.1. Направления

№	Приоритетные направления
А	Повышение результативности и эффективности муниципального управления (инноватизация управления), в т.ч. приоритетные первоочередные целевые программы и проекты
Б	Создание муниципальной инновационной системы
В	Повышение конкурентоспособности, объемов производства и добавочной стоимости предприятий реального сектора экономики
Г	Создание мощного комплекса отдыха, спорта (Тарасково),

	оздоровления и туризма. Создание высокотехнологичного транспортно-инфраструктурного кластера (Корыстово), в том числе переработка сельхозпродукции.
Д	Проектирование устойчивого сбалансированного развития территории
Е	Повышение эффективности использования бюджетных средств в социальной сфере
Ж	Развитие человеческого потенциала, включая инновационное развитие образования
З	Быстрое разворачивание высококачественной и результативной переподготовки существующих работников (в том числе организация филиалов РосНОУ инновационного и образовательного центров)

2.5.2 Проекты, дающие основной вклад в достижение целей инновационного развития

А. Повышение результативности и эффективности муниципального управления (инноватизация процесса управления), в т.ч. приоритетные первоочередные целевые программы и проекты:

А1) создание системы программно-целевого и проектного управления развитием;

А2) освоение бюджетирования, ориентированного на результат (БОР);

А3) разработка и освоение комплекта регламентов (механизмов, процедур) решения комплекса внутренних задач управления МО, включая взаимодействия администрации КМР с предприятиями, общественными организациями и населением территории;

А4) разработка и освоение комплекта регламентов взаимодействий с администрацией области, администрациями других МО и прочими внешними организациями;

А5) комплексная автоматизация процессов управления.

Б. Создание муниципальной инновационной системы:

Б1) инноватизация управления на результат всех участников инновационного процесса;

Б2) повышение конъюнктуры инноваций (повышение спроса на результаты инновационной деятельности и ее привлекательности для бизнеса и населения);

Б3) институциональное обеспечение инновационного процесса;

Б4) формирование менталитета и стимулов сотрудничества в разработке и реализации инноваций;

Б5) освоение успешного опыта и технологий инновационного развития, включая учитывающие специфику инноваций программно-целевое и проектное управление, мотивацию, финансовые инструменты и т.п.;

Б6) создание необходимой на территории информационной и коммуникационной инфраструктуры;

Б7) создание необходимой на территории инновационной инфраструктуры (инновационный парк, промышленные зоны и др.);

Б8) создание территориального (муниципального), окружного (для «куста» муниципальных образований) и, возможно, Федерального инновационного Центра (комплексная проработка инноваций на уровне муниципальных образований и кластеров муниципальных образований с последующим тиражированием);

Б9) проектирование, подготовка и получение статуса территории инновационного развития (ТИР).

В. Повышение конкурентоспособности, объемов производства и добавленной стоимости предприятий реального сектора экономики:

В1) организация освоения опыта и технологий успешного инновационного развития российских предприятий (информационное обеспечение, организация семинаров и стажировок, и т.д.);

В2) кратное сокращение доли убыточных предприятий за счет их вывода в конкурентоспособное состояние при использовании активного антикризисного управления;

В3) создание малых и других новых предприятий, осуществляющих инновационное развитие и выпускающих высококонкурентную продукцию;

В4) организация повышения инвестиционной привлекательности территории и предприятий, помощь в привлечении и результативном использовании инвестиций;

В5) организация и финансирование комплексной командной переподготовки руководства и специалистов предприятий и администрации КМР;

В6) оказание муниципальным инновационным центром Каширского муниципального района помощи предприятиям по:

- проведению маркетинговых исследований и продвижению продукции;
- созданию и развитию новых инновационных бизнесов;
- созданию корпоративной инновационной системы;
- развитию человеческих ресурсов (повышению квалификации и т.д.);
- освоению бюджетирования, ориентированного на результат;
- освоению лучших практик т.д.

Г. Создание мощного комплекса отдыха, спорта, оздоровления и туризма:

Г1) уточнение оценок состояния и возможностей развития рекреационного потенциала:

- оценка существующих организаций (дома отдыха, санатории, поликлиники, гостиницы, культурно-развлекательные организации и др.);
- выявление местностей, перспективных для создания новых центров;
- анализ возможностей активного использования культурно-исторического наследия и т.п.;

Г2) анализ возможных инвестиционных проектов создания крупных комплексов и привлечение инвесторов, формирование и реализация целевой программы.

Д. Проектирование устойчивого сбалансированного развития территории:

Д1) оценка экологической емкости и резерва;

Д2) создание механизма экспертизы и оценки сбалансированности социально-экономического развития и экологии с учетом потребностей следующих поколений;

Д3) механизмы учета этих факторов при разработке, утверждении и реализации стратегии и программы развития МО.

Е. Повышение эффективности использования бюджетных средств в социальной сфере:

Е1) оценка сложившегося состояния и тенденций предприятий социальной сферы;

Е2) уточнение целей и целевых установок в социальной сфере;

Е3) оценка инновационного потенциала достижения социальных целей (социальных инноваций, повышающих качество жизни или снижающих расходы на достижение требуемых социальных результатов);

Е4) освоение в социальной сфере бюджетирования, ориентированного на результат;

Е5) целевая командная переподготовка кадров социальной сферы, включая переход на инновационное развитие;

Е6) выделение приоритетных направлений изменений и разработка подпрограмм инновационного развития каждого направления деятельности (социальное обеспечение, образование, здравоохранение, культура, физкультура и спорт, услуги ЖКХ и др.).

Ж. Развитие человеческого потенциала, включая развитие образования.

Ж1) Создание равных возможностей для гармоничного развития своих способностей для всех детей и молодежи (в том числе – способностей и умений в инновационной деятельности):

- дошкольный период, детсад, кружки, развивающие (особенно творчество) программы, платные услуги;
- школьный период: школа, дополнительное образование, научные объединения и предпринимательские услуги, культурные и другие развивающие программы;
- молодежь (молодые рабочие, студенты и др. до 25 лет), молодежные объединения инновационных и других центров, развивающие программы, конференции, обучение, стажировка и т.п.;

Ж2) формирование кадрового резерва (особенно для инновационной деятельности) и условий для его удержания на территории;

Ж3) привлечение высококвалифицированных специалистов путем создания условий для их деятельности и проживания;

Ж4) создание возможностей для освоения современных и «завтрашних» технологий и инструментов (оборудования):

- ИТ технологий, включая работу в сетевых трудовых командах;
- новейших технологий в области оказания государственных и частных услуг населению, в других областях;

Ж5) повышение результативности и качества работы учреждений дошкольной, школьной и дополнительной подготовки:

- качества кадрового состава учителей и воспитателей;
- ранней профессиональной ориентации и специализированной подготовки;
- целевая подготовка и аттестации тех, кто учит, только теми, кто умеет (прежде всего в области инноваций);

- проектирование и реализация мероприятий индивидуальных траекторий развития личности и профессиональных качеств;
- повышение обучаемости учащихся профессиональным методам эффективного усвоения новых знаний (скорочтение, мнемоники и т.п.).

3. Быстрое разворачивание высококачественной и результативной переподготовки существующих работников:

31) массовая целевая командная переподготовка персонала предприятий (включая получение практических результатов) эффективной инновационной деятельности;

32) дополнительное образование (индивидуальное и групповое), с присвоением профессиональной квалификации (годовой курс), особенно – дефицитных менеджеров инновационных проектов, стратегических маркетологов, специалистов по финансам и экономике развития, директоров и начальников отделов по развитию на предприятиях, персонала службы управления инновационным развитием в администрации муниципального образования, сотрудников объектов инновационной инфраструктуры и т.п.

2.6. Система управления реализацией стратегии инновационного развития

2.6.1 Основное назначение Системы

Обеспечение результативного и бюджетно-эффективного управления:

- реализацией стратегии и программы инновационного развития района;
- согласованным функционированием и развитием комплекса элементов создаваемой МИС.

2.6.2 Основные требования к Системе

В целом Система должна соответствовать концепции целостной системы государственно-частного управления инновационным развитием, принятой в проекте «Национальная инновационная система» и обеспечивать как

стратегическое планирование, так и конкретизацию и реализацию стратегических приоритетов, включая получение реальных конечных социально-экономических результатов и обеспечение безопасности. 6.2.1.

«Результативность».

- **«Бюджетная эффективность».**
- **«Управляемость».**
- **«Системный (комплексный) подход».**
- **Открытость (прозрачность, публичность) для населения и организаций территории.**
- **« Устойчивость развития»:**

- Устойчивость экологического состояния: Система должна учитывать при разработке стратегии и программы развития ограниченность экологических возможностей и интересы последующих поколений.

- Устойчивость инновационного развития: при неизбежной неполной реализуемости большинства конкретных инновационных проектов и неустойчивости состава инновационных проектов (возможна многократная замена первоначального набора инновационных проектов). Система должна обеспечивать устойчивость (малые отклонения от целевых значений) по промежуточным и, главное, – по конечным результатам за счёт перехода от управления работами к управлению результатами.

- Устойчивость демографическая и освоения территории: Система должна не допускать снижения численности населения и доли используемых земель.

«Особые требования»:

- Обеспечить максимальное использование Системы для ускорения темпов выхода из кризиса в ближайшие три года и посткризисного роста;
- Учитывать специфические особенности территории.

2.6.3 Основные элементы Системы

- многоуровневая система целей и целевых индикаторов, определяющих конечные и промежуточные результаты развития для всех участников процесса развития;
- средства достижения целей (проекты, программы, в первую очередь приоритетные результативные и эффективные инновационные целевые программы и проекты);
- механизмы управления, обеспечивающие достижение целей;
- участники процесса развития, включая муниципальную инновационную систему;
- организационная структура Системы, реализующая механизмы управления, в т.ч. осуществляющая координацию деятельности всех участников;
- службы, обеспечивающие успешное функционирование самой Системы: автоматизированная информационная система (АИС), кадровое, научно-методическое, финансовое и материальное обеспечение.

2.6.4 Основные задачи и документы Системы

Долгосрочные (на 10 лет)

- Формирование желаемого образа (vision) района через 10 лет;
- Разработка и обновление не реже раза в 3 года документа 1 (Док1) «Долгосрочный прогноз развития территории Каширского муниципального района (КМР)», включая предварительную оценку потенциала развития и выделение возможных сценариев устойчивого развития с учётом экологических и демографических оценок.
- Разработка и обновление каждые 3 года документа 2 (Док2) «Стратегия инновационного развития КМР», включая постановку целей и выделение приоритетных направлений инновационного развития.

Среднесрочное скользящее программирование (5 лет) и планирование (3 года)

Разработка и ежегодное обновление:

- документа 3 (Док3) «Комплексная программа устойчивого социально-экономического инновационного развития на 5 лет»;
- документа 4 (Док4) «Комплексный план работ по развитию КМР на 3 года», включающий три согласованных плана:
 - План результатов в форме целевых установок по изменению (по годам) значений целевых индикаторов, определяющих уровень социально-экономического состояния КМР;
 - План выполнения комплексов работ по проектам и целевым программам развития;
 - Финансовый план, включающий бюджеты целевых программ, приоритетных проектов и консолидированный бюджет развития КМР в целом.

Годовое поквартальное планирование

Разработка и утверждение документа 5 «Годовой комплексный план развития КМР», включая поквартальный календарный план работ.

Документ 5 утверждается как план-задание на исполнение работ. Остальные документы являются, по сути, обоснованиями всех последующих:

- годовой план является конкретизацией первого года трёхлетнего комплексного плана;
- трёхлетний – конкретизацией первых трёх лет комплексной программы;

- программа – конкретизацией первых 6 лет стратегии, которая, в свою очередь, использует результаты прогноза.

На этой основе в трёхлетний комплексный план должны быть включены заделные проекты и ЦП (с их бюджетами), дающие результаты в последующие годы (6 и 9 лет); в годовой – дающие результаты в последующие годы (2, 5 и 11 лет).

Оперативное управление

- Разработка руководителями ЦП и приоритетных проектов документа 6 «Комплексный план работ по развитию на месяц», включая план-прогноз на следующий месяц.
- Мониторинг и оценка руководителями ЦП и проектов фактического исполнения комплексного месячного плана (результатов, сроков выполнения работ, затрат), анализ «план-факт» и формирование комплексного плана работ на следующий месяц.
- Ежеквартальное подведение итогов по каждой ЦП и приоритетному проекту, а также в целом по программе развития МКР. Анализ «план-факт», прогноз последствий отклонений и формирование предложений по корректировке комплексного плана развития на следующий квартал.
- Формирование отчётности по кварталу для вышестоящих органов (в Администрацию СФ – в формате документа 7 «Доклад о результатах и основных направлениях деятельности» (ДРОНД) губернатора, направляемого им ежегодно Президенту РФ и (по запросу в любой месяц в счётную палату, в правительственные органы.

Формирование сводного документа 9 по развитию на перспективу

Включает актуализированные и согласованные данные разной степени детализации по всем периодам времени:

- месяц (из док. 6), квартал и год (из док. 5);
- 3 года (из Док. 4), 5 лет (из Док 3) и 10 лет (из Док 2).

Этот сводный документ создаётся на основе единой базы данных, согласуется сводными органами руководства. Он принимается в качестве базового документа для согласований и координации деятельности всех служб многоуровневой системы управления инновационным развитием как на уровне муниципального образования, так и на уровне СФ.

2.6.5. Структура Системы управления инновационным развитием

Перспективная организационная структура схематично приведена на рис. 2.



Рис. 2. Перспективная структура

Переход к этой структуре предполагается поэтапно в течение 2010-2011 гг. в процессе инноватизации управления.

В первую очередь Системы, с февраля 2010 г., выполняющей вышеописанные функции (п.6.4), должны войти:

1) в Администрации КМР:

-заместитель Главы, отвечающий в настоящее время за экономику и развитие, и штатные сотрудники возглавляемого им комитета;
- ответственные за инновационное развитие, назначаемые в каждом комитете Администрации;

2) вновь созданные элементы первой очереди МИС:

-инновационный совет КМР;

- первая очередь инновационного центра КМР - инновационный парк и центр переподготовки и подготовки, организованные в соответствии с соглашением, как представительство инновационного парка и кафедры инновационного менеджмента РосНОУ.

Остальные элементы Системы (схема рис. 2 может при необходимости уточняться), их конкретные функции и штаты будут обосновываться по мере разворачивания и реализации программы работ по приоритетным направлениям и проектам.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Календарный план работ КМР по инновационному развитию на два года

Наименование работ	Количество рабочих дней	Начало	Окончание	Ответственный исполнитель
А. Повышение результативности и эффективности муниципального управления	353	18.03.2010	25.07.2011	
<i>А1 Создание системы управления развитием муниципального образования</i>	<i>353</i>	<i>18.03.2010</i>	<i>25.07.2011</i>	
Обследование действующей системы управления муниципальным образованием	30	01.06.2010	12.07.2010	УК "Муниципальный инновационный центр" (далее МИЦ)
Создание системы управления инновационным развитием, разработка ТЗ для комплексной автоматизации	30	13.07.2010	23.08.2010	МИЦ
- Разработка и внедрение структурных изменений в системе управления муниципальным образованием	30	13.07.2010	23.08.2010	МИЦ
- Разработка структуры целевых программ и проектов с учетом различных горизонтов планирования	30	13.07.2010	23.08.2010	МИЦ
- Разработка системы текущего контроля выполнения программ и проектов, оценки их эффективности и оперативной корректировки	20	13.07.2010	09.08.2010	МИЦ
Разработка Схемы территориального планирования (СТП) муниципального образования	140	18.03.2010	29.09.2010	Разработчики СТП
Правовое обоснование и утверждение Схемы	30	30.09.2010	10.11.2010	Разработчики СТП

территориального планирования				
Внедрение системы управления инновационным развитием	180	13.07.2010	21.03.2011	МИЦ
Оценка результатов внедрения	90	22.03.2011	25.07.2011	МИЦ
<i>A2 Создание системы бюджетирования, ориентированного на результат (БОР)</i>	210	13.07.2010	02.05.2011	
Разработка сбалансированной системы показателей и видов бюджетов	60	13.07.2010	04.10.2010	МИЦ
Разработка системы бюджетного управления по видам бюджетов и отчетности	120	13.07.2010	27.12.2010	МИЦ
Внедрение бюджетной системы и финансовой отчетности	60	28.12.2010	21.03.2011	МИЦ
Оценка результатов внедрения	30	22.03.2011	02.05.2011	МИЦ
<i>A3 Создание правового поля (внутренних регламентов)</i>	210	13.07.2010	02.05.2011	
Оценка и анализ правовых несоответствий	60	13.07.2010	04.10.2010	МИЦ
Разработка схемы правоотношений	60	05.10.2010	27.12.2010	МИЦ
Разработка внутренних регламентов в соответствии со схемой правоотношений	60	28.12.2010	21.03.2011	МИЦ
Согласование и утверждение внутренних регламентов	30	22.03.2011	02.05.2011	МИЦ
<i>A4 Создание правового поля (внешних регламентов)</i>	270	13.07.2010	25.07.2011	
Оценка и анализ правовых несоответствий	60	13.07.2010	04.10.2010	МИЦ
Разработка схемы правоотношений	60	05.10.2010	27.12.2010	МИЦ
Разработка внешних регламентов (дополнений и изменений)	60	28.12.2010	21.03.2011	МИЦ
Работа по инициации изменений и дополнений к утверждению	90	22.03.2011	25.07.2011	МИЦ
<i>A5 Комплексная автоматизация процессов управления муниципальным образованием</i>	240	13.07.2010	13.06.2011	
Разработка ТЗ для автоматизации	30	13.07.2010	23.08.2010	Разработчики АСУ
Разработка программного продукта	90	24.08.2010	27.12.2010	Разработчики АСУ

Опытная эксплуатация программного продукта, первичный ввод данных, обучение пользователей	90	28.12.2010	02.05.2011	Разработчики АСУ
Промышленная эксплуатация программного продукта, обучение пользователей	30	03.05.2011	13.06.2011	Разработчики АСУ
Б. Создание муниципальной инновационной системы (МИЦ)	351	17.05.2010	19.09.2011	X
<i>Б1 Инноватизация управления на результат</i>	240	13.07.2010	13.06.2011	X
Юридическое образование и организация деятельности МИЦ	60	13.07.2010	04.10.2010	МИЦ
Создание единой базы инновационных технологий во всех сферах деятельности	60	05.10.2010	27.12.2010	МИЦ
Выбор пилотных предприятий инновационного развития	14	05.10.2010	22.10.2010	МИЦ
Подготовка правовой базы для тиражирования	60	05.10.2010	27.12.2010	МИЦ
Разработка и утверждение структуры управления	60	05.10.2010	27.12.2010	МИЦ
Разработка и утверждение функционала (регламента последовательных действий) управления	60	05.10.2010	27.12.2010	МИЦ
Разработка и внедрение систем планирования и отчетности	90	28.12.2010	02.05.2011	МИЦ
Оценка результатов внедрения	30	03.05.2011	13.06.2011	МИЦ
<i>Б2 Повышение конъюнктуры инноваций</i>	120	17.06.2010	01.12.2010	X
Подготовка вариантов инновационных решений и проектов, подбор проектов и идей для пилотных п/п	60	17.06.2010	08.09.2010	МИЦ
Подготовка и проведение презентаций инновационных решений и проектов для пилотных п/п	60	09.09.2010	01.12.2010	МИЦ
<i>Б3 Институциональное обеспечение инновационного процесса</i>	134	13.07.2010	14.01.2011	X
Подготовка и заключение договоров и соглашений	14	13.07.2010	30.07.2010	МИЦ
Внесение дополнений и изменений в действующие регламенты пилотных п/п	60	02.08.2010	22.10.2010	МИЦ
Разработка и утверждение новых регламентов пилотных п/п	60	25.10.2010	14.01.2011	МИЦ

Б4 Формирование имиджа проекта инноватизации	120	13.07.2010	27.12.2010	
Разработка имидж-проекта	60	13.07.2010	04.10.2010	МИЦ
Внедрение имидж-проекта	30	05.10.2010	15.11.2010	МИЦ
Организация творческих конференций, школ и семинаров в разработке и реализации инноваций	120	13.07.2010	27.12.2010	МИЦ
Б5 Освоение успешного опыта и технологий инновационного развития	180	13.07.2010	21.03.2011	
Организация информационной и организационной системы обмена успешным опытом инновационного развития	30	13.07.2010	23.08.2010	МИЦ
Подбор, обоснование и выбор оптимального варианта	14	13.07.2010	30.07.2010	МИЦ
Презентация успешного опыта	10	13.07.2010	26.07.2010	МИЦ
Внедрение успешного опыта по представленной технологии	120	13.07.2010	27.12.2010	МИЦ
Оценка результатов внедрения	60	28.12.2010	21.03.2011	МИЦ
Б6 Создание необходимой информационной и коммуникационной инфраструктуры	90	17.05.2010	17.09.2010	X
Организация пресс-службы и медиа-службы	90	17.05.2010	17.09.2010	Администрация
Согласование и утверждение формата работы пресс(медиа)-службы и формата пресс-релизов и медиа-роликов	30	17.05.2010	25.06.2010	Администрация
Согласование и утверждение графика работы пресс-службы	14	17.05.2010	03.06.2010	Администрация
Организация работы интернет-оператора и формата обновления информации портала	60	17.05.2010	06.08.2010	Администрация
Б7 Создание инновационной инфраструктуры (инновационный парк, индустриальные зоны и др.)	90	13.07.2010	15.11.2010	X
Организация деятельности инновационного парка (создание инновационных п/п)	60	13.07.2010	04.10.2010	МИЦ
Организация деятельности управляющих компаний (внутренние регламенты, стандарты и т.д.)	90	13.07.2010	15.11.2010	МИЦ
Создание или организация взаимоотношений: общественных объединений,	30	13.07.2010	23.08.2010	Рабочая группа Инновационного Совета (далее

союзов, партий и др.				ИС)
Создание на базе передовых предприятий инновационных и образовательных центров	90	13.07.2010	15.11.2010	МИЦ
<i>Б8 Создание территориального, окружного (для «куста» МО), Федерального инновационного Центра</i>	220	16.11.2010	19.09.2011	X
Проработка организационных основ создания и работы центра	60	16.11.2010	07.02.2011	Рабочая группа ИС
Разработка и проведение презентации деятельности центра	10	08.02.2011	21.02.2011	Рабочая группа ИС
Согласование и утверждение порядка функционирования центра	60	22.02.2011	16.05.2011	Рабочая группа ИС
Организация деятельности центра	90	17.05.2011	19.09.2011	Рабочая группа ИС
<i>Б9 Проектирование, подготовка и получение статуса территории инновационного развития (ТИР)</i>	70	17.05.2010	20.08.2010	X
Проектирование	30	17.05.2010	25.06.2010	МИЦ
Подготовка и получение статуса - территории инновационного развития	60	17.05.2010	06.08.2010	МИЦ
Презентация	10	09.08.2010	20.08.2010	МИЦ
В. Повышение уровня развития реального сектора экономики	184	17.06.2010	01.03.2011	X
<i>В1 Освоение успешного опыта инновационного развития предприятий</i>	144	17.06.2010	04.01.2011	X
Организация и проведение семинаров, форумов, выставок, презентаций	144	17.06.2010	04.01.2011	МИЦ
Подбор и оценка варианта успешного опыта применительно к пилотным п/п	144	17.06.2010	04.01.2011	МИЦ
Применение успешного опыта, разработка механизмов внедрения	144	17.06.2010	04.01.2011	МИЦ
Внедрение успешного опыта	144	17.06.2010	04.01.2011	МИЦ
Оценка результатов внедрения	144	17.06.2010	04.01.2011	МИЦ
<i>В2 Внедрение</i>	144	17.06.2010	04.01.2011	X

антикризисного управления для сокращения убыточных п/п				
Анализ и оценка текущего (исходного) состояния	30	17.06.2010	28.07.2010	МИЦ
Разработка вариантов антикризисных мер, выбор оптимального	14	29.07.2010	17.08.2010	МИЦ
Внедрение оптимальных вариантов	90	18.08.2010	21.12.2010	МИЦ
Оценка результатов внедрения	10	22.12.2010	04.01.2011	МИЦ
<i>В3 Организация процессов создания новых предприятий</i>	140	17.06.2010	29.12.2010	X
Подбор и оценка инновационных технологий, подготовка бизнес-плана	30	17.06.2010	28.07.2010	МИЦ
Организация деятельности	60	29.07.2010	20.10.2010	МИЦ
Подготовка проектной команды управления	60	29.07.2010	20.10.2010	МИЦ
Подготовка специалистов	45	29.07.2010	29.09.2010	МИЦ
Комплексная автоматизация систем управления	90	29.07.2010	01.12.2010	Разработчики АСУ
Организация системы финансового контроля	90	29.07.2010	01.12.2010	МИЦ
Оценка результатов деятельности	20	02.12.2010	29.12.2010	МИЦ
Консультационно-аудиторское сопровождение	40	29.07.2010	22.09.2010	МИЦ
<i>В4 Разработка и реализация программы повышения инновационной привлекательности</i>	120	17.06.2010	01.12.2010	X
Разработка программы инновационной привлекательности	90	17.06.2010	20.10.2010	МИЦ
Подготовка и проведение инновационного форума среди МО с участием инновационных п/п	30	21.10.2010	01.12.2010	МИЦ
<i>В5 Организация и переподготовка команд проектного управления и др. специалистов</i>	180	17.06.2010	23.02.2011	X
Организация и оборудование аудиторий	30	17.06.2010	28.07.2010	МИЦ
Подбор состава специалистов и консалтинговых групп для комплексной переподготовки руководства п/п и администрации	30	17.06.2010	28.07.2010	МИЦ
Проведение комплексной	120	17.06.2010	01.12.2010	МИЦ

подготовки команд управления проектами (в т.ч. Сертификация)				
Оценка результатов деятельности команд проектного управления	40	02.12.2010	26.01.2011	МИЦ
Организация саморегулируемых организаций	120	17.06.2010	01.12.2010	МИЦ
Ежегодное повышение квалификации специалистов управления и др. специалистов	180	17.06.2010	23.02.2011	МИЦ
<i>В6 Консалтинговое сопровождение и помощь предприятиям</i>	<i>175</i>	<i>30.06.2010</i>	<i>01.03.2011</i>	<i>X</i>
Заключение договора обслуживания, предварительное обследование, формирование ТЗ	15	22.07.2010	11.08.2010	МИЦ
Проведение маркетинговых исследований и мероприятий по продвижению продукции	30	12.08.2010	22.09.2010	МИЦ
Создание и развитие новых инновационных бизнесов	30	23.09.2010	03.11.2010	МИЦ
Создание корпоративной инновационной системы	60	30.06.2010	21.09.2010	МИЦ
Развитие человеческих ресурсов (повышение квалификации и т.д.)	144	12.08.2010	01.03.2011	МИЦ
Освоение бюджетирования, ориентированного на результат	90	30.06.2010	02.11.2010	МИЦ
Освоение лучших практик т.д.	90	12.08.2010	15.12.2010	МИЦ
Г. Создание комплекса отдыха, оздоровления и туризма	254	22.07.2010	24.01.2012	X
<i>Г1 Обследование</i>	<i>30</i>	<i>22.07.2010</i>	<i>01.09.2010</i>	<i>МИЦ</i>
<i>Г2 Анализ и выбор проектов для реализации. Работа с инвесторами.</i>	<i>14</i>	<i>02.09.2010</i>	<i>21.09.2010</i>	<i>МИЦ</i>
<i>Г3 Реализация проектов, проектное сопровождение, контроль за ходом реализации</i>	<i>350</i>	<i>22.09.2010</i>	<i>24.01.2012</i>	<i>МИЦ</i>
Д. Проектирование устойчивого сбалансированного развития территории	240	22.07.2010	22.06.2011	X
<i>Д1 Оценка экологической емкости и резерва, в т.ч. на</i>	<i>60</i>	<i>22.07.2010</i>	<i>24.11.2010</i>	<i>X</i>

<i>основе СТП</i>				
Д2 Создание механизма экспертизы и оценки сбалансированности СЭР и экологии, в т.ч. На основе СТП	30	22.07.2010	01.09.2010	X
Д3 Разработка способов и методов сбалансированного развития при реализации стратегии и программы СЭР	240	22.07.2010	22.06.2011	X
Проектирование территориального планирования	90	22.07.2010	24.11.2010	Разработчики СТП
Подготовка концепций застройки территории, создание архитектурно-планировочного макета	30	22.07.2010	01.09.2010	Разработчики СТП
Проведение конкурсов проектов застройки территории (в т.ч. жилой)	60	02.09.2010	24.11.2010	Девелопер
Оценка и выбор приоритетной отрасли развития района	30	22.07.2010	01.09.2010	МИЦ
Разработка и утверждение инвестиционной, экологической, экономической, бюджетной политик	60	25.11.2010	16.02.2011	МИЦ
Разработка проектов нормативно-правовых актов сбалансированного развития	60	25.11.2010	16.02.2011	МИЦ
Согласование и утверждение нормативно-правовых актов	30	17.02.2011	30.03.2011	МИЦ
Разработка сбалансированной системы показателей развития	60	25.11.2010	16.02.2011	МИЦ
Внедрение и контроль реализации сбалансированной системы показателей	90	17.02.2011	22.06.2011	МИЦ
Е. Повышение эффективности использования бюджетных средств в социальной сфере	120	20.10.2010	05.04.2011	X
Е1 Оценка состояния и тенденций развития социальной сферы	30	20.10.2010	20.11.2010	X
Анализ количества и состояния социальных объектов	30	20.10.2010	30.11.2010	МИЦ
Анализ действующих технологий, применяемых в социальной сфере	30	20.10.2010	30.11.2010	МИЦ
Е2 Уточнение целей и	60	20.10.2010	11.01.2011	МИЦ

<i>целевых установок в социальной сфере</i>				
<i>Е3 Оценка инновационного потенциала достижения социальных целей</i>	30	20.10.2010	30.11.2010	МИЦ
<i>Е4 Освоение в социальной сфере бюджетирования, ориентированного на результат</i>	90	01.12.2010	05.04.2011	МИЦ
<i>Е5 Целевая командная переподготовка кадров социальной сферы</i>	120	20.10.2010	05.04.2011	МИЦ
<i>Е6 Выделение приоритетных направлений изменений и разработка подпрограмм инновационного развития</i>	60	20.10.2010	11.01.2011	МИЦ
<i>Ж. Развитие человеческого потенциала, включая развитие образования</i>	329	22.07.2010	25.10.2011	X
<i>Ж1 Создание равных возможностей для гармоничного развития способностей</i>	240	21.10.2010	21.09.2011	X
Разработка системы оценки и фиксации потенциалов человека	90	21.10.2010	23.02.2011	МИЦ
Разработка системы выбора вариантов развития личности на основе данных схемы терпланирования	90	21.10.2010	23.02.2011	МИЦ
Разработка системы обучения, профессиональной ориентации, здоровья, культурного развития	90	21.10.2010	23.02.2011	МИЦ
Определение и разработка правовых оснований закрепления результатов развития на индивидуальной основе	90	21.10.2010	23.02.2011	МИЦ
Экспериментальное внедрение комплекса гармоничного развития личности	120	24.02.2011	10.08.2011	МИЦ
Оценка и презентация предварительных результатов	30	11.08.2011	21.09.2011	МИЦ
<i>Ж2 Формирование кадрового резерва и условий для его удержания на территории</i>	150	21.10.2010	18.05.2011	X
Разработка нормативно-правовой базы для подготовки и удержания кадрового резерва	60	21.10.2010	12.01.2011	МИЦ
Подготовка кадрового резерва	90	13.01.2011	18.05.2011	МИЦ

<i>Ж3 Привлечение высококвалифицированных специалистов и создание условий для их деят. и проживания</i>	329	22.07.2010	25.10.2011	X
Организация и проведение инновационного форума, презентация инновационных проектов	30	22.07.2010	01.09.2010	МИЦ
Разработка типовой формы контрактов по найму высококвалифицированных специалистов с учетом соцпакетов	30	18.08.2010	28.09.2010	МИЦ
Проектирование зон временного и постоянного проживания высококвалифицированных специалистов	60	18.08.2010	09.11.2010	Девелопер
Строительство объектов проживания и инфраструктуры	350	10.11.2010	13.03.2012	Девелопер
<i>Ж4 Создание возможностей для освоения современных технологий</i>	210	18.08.2010	07.06.2011	X
Создание правовых оснований для функционирования и пополнения единой базы инновационных проектов	30	18.08.2010	28.09.2010	МИЦ
Организация деятельности по сбору и обработке информации по инновационным проектам	60	18.08.2010	09.11.2010	МИЦ
Разработка форм, методов и регламентов реализации технологий	60	10.11.2010	01.02.2011	МИЦ
Обучение ключевых специалистов, контроль результатов внедрения технологий	90	02.02.2011	07.06.2011	МИЦ
<i>Ж5 Повышение результативности и качества работы учреждений образования</i>	90	30.08.2010	31.12.2010	X
Разработка (доработка) стандартов качества оказания услуг	90	30.08.2010	31.12.2010	МИЦ
Разработка и внедрение механизмов контроля исполнения требований стандартов	90	30.08.2010	31.12.2010	МИЦ
3. Переподготовка существующих специалистов	242	30.08.2010	02.08.2011	X

и работников				
<i>31 Массовая целевая командная переподготовка персонала предприятий</i>	240	01.09.2010	02.08.2011	X
Проведение учебных занятий, в т.ч без отрыва от производства	180	01.09.2010	10.05.2011	МИЦ
Аттестация, присвоение квалификационных разрядов, степеней и выдача дипломов, сертификатов	60	11.05.2011	02.08.2011	МИЦ
<i>32 Дополнительное образование, с присвоением профессиональной квалификации</i>	90	30.08.2010	31.12.2010	X
Организация учебных процессов, привлечение преподавательского состава различных сфер профессиональной деятельности	60	30.08.2010	19.11.2010	МИЦ
Расширение сфер профессиональной подготовки	30	22.11.2010	31.12.2010	МИЦ

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Концепция целостной Системы государственно-частного управления развитием. Место и роль МО

Назначение концепции.

Принятая в РФ долгосрочная цель кратного роста к 2020 году основных социально-экономических показателей и укрепления обороноспособности, а также необходимость мобилизации всех резервов для противодействия последствиям мирового финансового кризиса в ближайшие годы, приводят к необходимости завершения формирования и быстрого внедрения комплексной результативной и высокоэффективной Системы управления развитием страны (СУР), далее «Система».

В настоящее время такой единой государственной Системы, все элементы и механизмы которой ориентированы на получение заданных конечных реальных результатов при минимуме затрат бюджетных средств, пока не существует, хотя и имеются её многие элементы и механизмы, а также наработки по формированию Системы в целом.

Создание такой Системы (формирование и выход на результативное и эффективное её функционирование) – сложный процесс, включающий следующие этапы:

- 1) разработка, обсуждение и одобрение концепции Системы в целом;
- 2) завершение подготовки и принятие Федерального закона «О системе государственно-частного управления развитием РФ»;
- 3) разработка комплекса методик и механизмов управления развитием;
- 4) ввод и освоение первой очереди Системы;
- 5) освоение системы в целом и выход на результативное и высокоэффективное управление инновационным развитием.

По состоянию на 01.10.2009 года документ находится в состоянии разработки (первая часть этапа 1)

Далее рассматривается первый этап.

ОСНОВНОЕ НАЗНАЧЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ СУР.

Формирование целостного образа Системы, краткое описание её целей, основных элементов, их функций и механизмов взаимодействия, а также основных этапов её формирования и освоения.

Общая характеристика Системы инновационного развития (СУР).

Общая формулировка цели СУР.

Обеспечение результативного и эффективного управления развитием, в целях улучшения социально-экономического состояния и уровня национальной безопасности страны.

Структура СУР.

Структуру СУР образуют следующие её основные элементы.

Цели развития (желаемые результаты функционирования СУР): структура целей («цели – подцели – задачи») и целевых установок по требуемому изменению значений критериев (целевых индикаторов) во времени для страны в целом и для каждой из подсистем СУР: федерального округа (ФО), субъекта федерации (СФ), муниципального образования (МО), отрасли и предприятия.

Объект управления (чем управляет СУР): процесс развития РФ, включая формирование и реализацию комплекса мероприятий по развитию (проектов изменений), обеспечивающих достижение поставленных конечных целей каждой подсистемы СУР и страны в целом.

Участники процесса государственно - частного управления развитием: государственные и негосударственные организации, организационная структура СУР.

Механизмы управления (регламенты, процедуры), регламентирующие деятельность внутри каждой подсистемы и взаимодействия между ними.

Документы государственного и частного управления развитием.

Службы СУР, обеспечивающие ее успешное функционирование в областях:

- 1) юридического и законодательного обеспечения;
- 2) информационного обеспечения: автоматизированная информационная система, включающая подсистему поддержки принятия решений и отчётности по результатам для руководителей всех уровней;
- 3) обеспечения квалифицированными кадрами, способными к результативному и эффективному управлению инновационным развитием;
- 4) научно-методического обеспечения и механизмов развития самой СУР;
- 5) финансового и материального обеспечения функционирования и развития СУР и др.

Основные требования к СУР и принципы её создания.

Требования:

- 1) «результативность»: ориентация всех элементов СУР на обеспечение фактического достижения целевых значений конечных результатов;
- 2) «бюджетная эффективность»: планирование от целей к средствам и выбор средств, обеспечивающих достижение конечных целей с минимальными затратами;
- 3) «управляемость»: обеспечение своевременности исполнения решений, получения обратной связи по фактическим результатам и корректировки управляющих воздействий для повышения результативности;
- 4) «особые требования», связанные с кризисом: обеспечение максимально возможной отдачи СУР по улучшению финансово – экономического состояния в ближайшие три года, особенно:
по управлению изменениями, обеспечивающему существенное повышение результативности и эффективности использования выделенных для преодоления кризиса средств;

по созданию подсистемы «быстрого реагирования» на трудно предсказуемые изменения ситуации, способные привести к резким ухудшениям или, наоборот, дающие новые возможности значительных улучшений.

Основные принципы создания СУР:

результативности и эффективности функционирования всех подсистем и элементов;

ответственности за результаты участников процесса государственного управления развитием и обеспечения их достаточными полномочиями;

системного подхода, включая охват полного цикла управления и всех существенных для получения результатов факторов;

внутренней согласованности и сбалансированности, включая мотивацию участников на конечные результаты;

непрерывности и преемственности;

достоверности и реалистичности;

прозрачности (открытости);

финансовой и кадровой обеспеченности, включая управление развитием человеческих ресурсов, требуемых для реализации инновационного сценария развития.

Структуризация целей развития.

Общая цель - улучшение социально-экономического состояния и национальной безопасности.

Подцели первого уровня, достижение которых обеспечивает и достижение общей цели:

- 1) повышение уровня и качества жизни населения;
- 2) обеспечение национальной безопасности;
- 3) обеспечение динамичного и устойчивого экономического развития;
- 4) обеспечение сбалансированного регионального развития;

5) повышение результативности и эффективности государственного и частного управления.

Подцели второго уровня, являющиеся средствами достижения подцелей первого уровня должны быть сформулированы в федеральном законе.

Следующие (3-й и 4-й) уровни подцелей детализируются, дополняются и выбираются с учётом особенностей федеральных округов, субъектов Федерации, муниципальных образований, отраслей, предприятий программ и согласуются с вышестоящим уровнем СУР. В качестве основного инструмента структуризации целей рекомендуется использовать инструментарий дерева «цели – критерии – средства».

Структуризация объекта управления.

Приоритеты развития

В полном комплексе работ по развитию (потоке проектов и работ, объединяемых в ряд программ) выделяются приоритетные направления изменений (развития), дающие основной (около 90%) вклад в достижение целей. На этих направлениях должны быть сконцентрированы внимание руководства, финансы и лучшие кадры. Для их реализации разрабатываются соответствующие целевые программы (ЦП).

Таким образом, должно выполняться важное требование к формированию и утверждению ЦП: реализация совокупности целевых программ данного уровня (РФ, ФО, СФ, МО, отрасли) должна обеспечивать практически полное достижение целевой установки, стоящей на данном уровне.

Руководители и команды ЦП и входящих в них приоритетных инновационных проектов (ПП) должны профессионально владеть методами проектного и программно-целевого управления (с учётом особенностей инноваций). В связи с острым дефицитом таких команд важнейшим

приоритетом, является программа развития человеческих ресурсов, необходимых для реализации сценария инновационного развития.

Классификация программ.

В соответствии с уровнем подсистем СУР выделяются следующие виды программ:

Президентские ЦП;

Федеральные ЦП;

региональные ЦП;

региональные адресные инвестиционные программы;

отраслевые ЦП;

прочие программы развития: муниципальные, корпоративные программы развития (предприятий и корпораций), ведомственные, антикризисные и др.

Все виды программ, в конечном счёте, реализуются в конкретных регионах, территориях населённых пунктах и конкретными предприятиями.

Структуризация участников процесса.

Государственные организации и органы.

Президент РФ и Администрация Президента, включая его центр комплексного управления развитием, координирующий все работы на результат (ЦКУР-1). Его роль в соответствии с указом Президента должен играть Совет безопасности Администрации Президента РФ.

Премьер министр и Правительство РФ, включая его центр комплексного управления развитием (ЦКУР-2).

Законодательные органы (федеральные: Совет Федерации, Государственная Дума, региональные и территориальные законодательные органы).

Федеральные органы исполнительной власти (министерства и ведомства).

Региональные органы власти:

Аппарат Федеральных округов (ФО) и их центры комплексного управления развитием (ЦКУР-3);

Администрации Субъектов Федерации и их ЦКУР-4;

Администрации Муниципальных образований районов и городов, их группы управления развитием.

Руководители целевых программ и их группы КУР:

Президентских;

Федеральных;

региональных;

отраслевых.

Руководители федеральных и муниципальных предприятий и их службы управления развитием.

Негосударственные организации.

Руководители частных предприятий, корпораций всех видов собственности и их службы управления развитием.

Общественные организации (партии, ассоциации, академии и другие объединения организаций и/или населения).

Структуризация механизмов управления.

Типы механизмов.

Механизмы управления разделяются на системообразующие и локальные.

Системообразующие механизмы (процедуры), обеспечивающие координацию взаимодействия подсистем и подразделений СУР и их ориентацией на получение конечного результата:

1) по «вертикали»:

целеполагание от цели к средствам;

желаемые целевые установки «сверху вниз»;

достижимые результаты «снизу вверх».

- 2) по «горизонтали»:
от «будущего к настоящему» с оценкой сроков и требуемых ресурсов;
от «настоящего к будущему» с учётом ограничений на ресурсы и др..
- 3) бюджетирование, ориентированное на результат;
- 4) непрерывное «скользящее» планирование, согласующее решение долгосрочных, среднесрочных и текущих плановых задач и корректировку планов с учётом анализа «план – факт».

Локальные (внутренние) механизмы разрабатываются каждым участником процесса управления развитием по общим стандартам и под наблюдением органов КУР.

Полный цикл управления.

Полный цикл управления в любой подсистеме и системе СУР в целом включает:

- прогнозирование;
- целеполагание;
- планирование;
- организацию выполнения плана;
- контроль фактического исполнения плана;
- обратную связь:
- анализ «план – факт» и прогноз последствий;
- корректировку при необходимости управляющих воздействий (планов работ по изменениям) и, возможно, целей.

Применительно к СУР полный цикл управления включает решение следующих задач:

- предварительную постановку целей (желаемое состояние РФ в будущем) в формате концепции развития РФ;
- разработку долгосрочного (на 7 – 12 лет) и среднесрочного (на 3 -6 лет) прогноза, включая сценарный анализ и выделение рабочего сценария развития;

разработку стратегии развития на период 12 лет: уточнение с учётом прогноза конечных целей развития (изменения значений критериев по отношению к сценарию инерционного развития); постановку многоуровневой системы целей развития, оценку потенциала их достижения, определение приоритетов и соответствующих ЦП, требуемого бюджета развития, система управления изменениями (развитием);

разработку среднесрочной программы развития на 6 лет (итерационно, с возвратом к п. 3);

разработку комплексного индикативного плана развития на 3 года (включая бюджет развития), с возвратом, при необходимости, к п.4;

разработку и утверждение к реализации годового комплексного плана развития (поквартально);

текущее планирование (комплексный календарный план на квартал ежемесячно) и оперативное месячное управление («регулярный менеджмент»);

управленческий учёт, ежемесячный мониторинг фактически достигнутых результатов и затрат;

формирование поквартального отчёта, включая анализ причин отклонений «план – факт» по срокам, результатам и затратам и предложения по корректировке последующих квартальных планов;

корректировка (при необходимости) комплексного календарного плана-задания следующего квартала и на три квартала вперёд, возврат к п.5.

Комплексный план включает:

план результатов, т.е. изменения значений критериев (целевых индикаторов) в динамике;

календарный план выполнения работ по реализации проектов и программ развития;

бюджет развития в формате движения денежных средств, включая определение источников.

Соответственно, при корректировке (текущем перепланировании от сегодняшнего дня к перспективе) в каждый момент времени у руководства всех уровней должно иметься полное представление о процессе развития на все плановые периоды и на перспективу.

Утверждённый комплексный календарный план работ по развитию на очередной (первый) год является поквартальным планом-заданием, обязательным к исполнению.

Причём на местах квартальный план имеет детализацию, достаточную для реализации и первичного учёта плановых и фактических сроков, затрат и результатов.

Ещё на два года информация приводится в формате менее детального комплексного трёхлетнего индикативного плана (с точностью до этапов работ целевых программ). На следующие три года (до шестого года) – в формате среднесрочной программы развития. Далее (до 12-го года) – в формате долгосрочной стратегии и/или целевого прогноза.

По завершению очередного года картина сохранится, но со сдвигом на один год, т.е. осуществляется непрерывное скользящее планирование. Соответственно, часть (первый год) данных среднесрочной программы переходит в категорию комплексного плана, а часть (на год) долгосрочных – в категорию среднесрочной программы.

Основные функции СУР.

Функции СУР ежегодно должны уточняться с учётом поставленных целей и принятых законов.

СУР в целом должна обеспечивать полный цикл управления и реализацию всего комплекса механизмов управления, приводящих к получению фактических результатов (достижению поставленных целей) в том числе стратегического, среднесрочного, краткосрочного (3 года) планирования и оперативного управления (квартал, месяц) и контроля результатов.

Основной функцией системы государственного - частного управления развитием (по состоянию на 01.10.2009 года они обсуждаются в составе закона, но пока не утверждены):

анализ внутренних и внешних условий и тенденций развития, а также выявление возможностей и ограничений;

конкретизация целей развития Российской Федерации и приоритетов социально-экономической политики и национальной безопасности;

выбор путей и способов средств достижения целей, обеспечивающих наибольшую эффективность использования имеющихся ресурсов;

формирование комплексов мероприятий, обеспечивающих достижение целей развития в соответствующих сферах социально-экономического развития и национальной безопасности;

формирование и координация реализации взаимовыгодных механизмов взаимодействия властей и бизнеса;

выделение необходимых ресурсов для достижения целей и задач развития;

координация планируемых действий по достижению целей развития между федеральным и региональным уровнями государственной власти, коммерческими организациями и гражданским обществом;

осуществление стратегического контроля результатов и эффективности использования ресурсов;

научно-техническое, методическое, информационное и кадровое обеспечение непрерывного совершенствования государственно-частного управления развитием страны.

Основные функции среднесрочного планирования (разработка программы социально – экономического развития) описаны в соответствующих инструкциях, которые необходимо актуализировать каждые три года.

Основные функции трёхлетнего планирования:

разработка комплексного плана развития на 3 года (по годам), включающего план достижения результатов, программу работ и бюджет развития;

утверждение годового комплексного плана (поквартально) включая поквартальный план достижения результатов, календарный план работ по реализации проектов и программ, утверждённые бюджеты проектов и программ, а также консолидированный бюджет развития.

Стратегический контроль результатов.

Контроль наиболее существенных (стратегически важных на данном уровне) отклонений конечных и промежуточных результатов от целевых, а также качества (эффективности) механизмов управления осуществляется в обязательном порядке вышестоящим органом управления.

Кроме того, в целях повышения объективности и независимости производится ещё и внешний контроль.

Основными задачами стратегического контроля являются:

наблюдение, сбор, систематизация информации и подготовка заключения;

оценка фактически достигнутых результатов и степени достижения поставленных целей;

оценка эффективности использования бюджетных средств;

оценка качества механизмов управления развитием и его влияния на результаты;

оценка влияния изменения внутренних и внешних условий на плановый и фактический уровень достижения целей;

разработка предложений по корректировке предлагаемых планов, повышению результативности и эффективности функционирования СУР.

Основные документы.

Документы каждого механизма (процедуры) делятся на рабочие (внутренние) и выходные, которые утверждаются или принимаются во внимание (одобряются) вышестоящим уровнем руководства.

Основные выходные документы

Этап 1. Прогнозирование:

Документ 1. Концепция развития РФ. Включает:

укрупнённую постановку долгосрочных целей по подцелям верхнего (первого) уровня (например, удвоение к 2020 г. ВВП уровня жизни населения и т.п.);

содержащиеся в Послании Президента ключевые проблемы развития и направления их решения.

Первая версия Документа 1 принимается Президентом РФ и используется далее в качестве ориентировки при разработке долгосрочного прогноза и стратегии развития.

Документ 2. Долгосрочный прогноз. Включает:

сценарные прогнозы развития внешней (неуправляемой) и внутренней среды с выделением серьёзных угроз и возможностей (такие как истощение природных ресурсов, выход из строя изношенных производств, сокращение численности населения, возможности инновационного развития и др.);

оценку макроэкономического эффекта от реализации выполняемых долгосрочных целевых программ;

оценку динамики изменения конечных результатов для инерционного (без существенных изменений сложившегося тренда) сценария развития и ещё двух – трёх альтернативных сценариев;

Долгосрочный прогноз принимается в качестве основной исходной информации для разработки Стратегии развития.

Этап 2. Программно-целевое планирование.

Документ 3. Долгосрочная Стратегия развития (на 12 лет). Включает:

многоуровневую систему целей и критериев их достижения (целевых индикаторов);

оценку потенциала достижения целей (в первую очередь – инновационного потенциала);

выбор из потенциала приоритетных направлений (целевых программ), дающих более 90% вклада в достижение целей;

политики (долгосрочные стратегии) по развитию основных ресурсов, инфраструктуры внешне – экономических отношений и т.п.;

оценку требуемого бюджета развития;

систему управления изменениями (реализацией стратегии), являющуюся частью СУР;

Документ 4. Среднесрочная программа развития (на 6 лет).

Включает

комплекс целевых программ (с их сроками, результатами, затратами);

выделяемые для реализации программ ресурсы (с учётом ограничений на них);

уточнённые целевые установки (по годам) на изменение значений целевых индикаторов (критериев) для каждой ЦП и их комплекса.

Документ принимается за основу для разработки трёхлетнего индикативного комплексного плана развития.

Документ 5. Доклад о результатах и основных направлениях развития (в части перспективы на 3 года). Включает комплексный план работ по развитию, в том числе:

целевые установки по изменению значений целевых индикаторов;

комплекс работ по развитию;

бюджет развития, достаточный для реализации комплекса работ по развитию.

Документ 6. Годовой (поквартальный) комплексный календарный план работ по развитию, включая бюджет развития.

Утверждается как план-задание, фактические результаты, затраты и сроки которого контролируются ежеквартально.

Этап 3. Стратегический контроль.

Документ 7. Заключение по результатам внешнего контроля.

Включает:

оценку фактических результатов (поквартально нарастающим итогом);
оценку степени достижения целей;
анализ повлиявших на результаты факторов;
выделение наиболее существенных (стратегически важных) отклонений «план – факт»;
предложения по повышению результативности и эффективности СУР.

Документ 8. Доклад о результатах и основных направлениях развития (в части отчёта за прошедший год). Включает:

ретроспективу;
фактические результаты, затраты и сроки реализации приоритетных проектов и программ в завершившемся году;
предложения по корректировке (перепланированию) на три года вперёд с учётом анализа «план – факт», Ежегодного Послания Президента, изменений внешней и внутренней среды и, возможно, других факторов.

Документ 9. Сводный документ по процессу развития на перспективу. Включает:

скорректированные и согласованные данные по всем временным периодам;
комплексный план на 3 года («Доклад о результатах и основных направлениях развития» целиком);
обновлённую среднесрочную программу развития на период с 4-го по 6-ой годы;
обновлённый долгосрочный прогноз и долгосрочную стратегию на период с 7-го по 12-й годы.

Этот сводный документ, создаваемый на основе единой базы данных, согласуется и утверждается сводными органами подсистем СУР (центрами комплексного управления развитием при Президенте РФ, при Премьер-министре, при полномочных представителях Президента в ФО, при губернаторах) и принимается на год вперёд в качестве базового рабочего

документа для согласования деятельности всех служб многоуровневой системы управления развитием.

Распределение ответственности за результаты и полномочий.

Первоочередные задачи

Неотложные задачи (с учётом кризиса) связаны в первую очередь с обеспечением роста результативности и эффективности управления. Важнейшим для достижения этого является организация внешнего и внутреннего стратегического контроля.

Внутренний контроль за результатами деятельности (а также предварительный контроль в ходе подготовки и принятия решений, разработки и утверждения документов и текущий контроль в ходе исполнения решений и планов) осуществляется вышестоящим органом управления развитием:

Президентом РФ: по отношению к Правительству, Федеральным округам и Президентским программам;

Премьер-министром: по отношению к Федеральным министерствам, ведомствам и Федеральным программам;

Полномочными представителями Президента в Федеральных округах: по отношению к субъектам Федерации, входящим в их округа и федеральным программам, реализуемым в этих регионах;

Министрами отраслевых и функциональных министерств: по отношению к отраслевым и другим подведомственным им программам;

Губернаторами: по отношению к региональным целевым программам и к городским и районным муниципальным образованиям;

Главами администраций МО: по отношению к муниципальным целевым программам развития;

Собственниками и директорами по развитию (или генеральными директорами) по отношению к программе развития предприятия.

Внешний (независимый) стратегический контроль по отношению к Правительству РФ, Федеральным округам и субъектам Федерации и другим

объектам осуществляется Счётной Палатой. Возможно привлечение общественных организаций.

При этом особое внимание в 2010 – 2012 годах должно быть уделено повышению реальных результатов антикризисных мер Правительства, субъектов Федерации, муниципальных образований системообразующих и социально значимых корпораций и предприятий, для поддержки которых выделены большие бюджетные средства. Для этого в рамках СУР необходима разработка и реализация комплекса конкретных проектов изменений и механизмов, обеспечивающих высокую эффективность использования выделенных бюджетных средств с организацией соответствующего внутреннего и внешнего контроля.

Каждый из ответственных за результат должен быть наделён необходимыми для достижения результата полномочиями по принятию решений, распоряжаться необходимыми человеческими, финансовыми и материальными ресурсами.

Основные задачи, решаемые СУР

Задачи, решаемые на федеральном уровне (РФ) и уровне федеральных округов.

Первая очередь задач федерального уровня, включает:

анализ достоинств (успешных практик) и недостатков существующего процесса управления развитием страны с выделением первоочередных «узких мест» для их устранения;

доработка проекта Закона, включая уточнение разделов, связанных с порядком осуществления процедур СУР, ответственности и полномочий участников;

конкретизация плановых целей, содержания, сроков и исполнителей внешнего и внутреннего стратегического контроля;

введение ежеквартального (вместо ежегодного) контроля фактических конечных и промежуточных результатов целевых программ и проектов

развития всех уровней, а также оперативной обратной связи для своевременной корректировки планов и программ с учётом результатов;

разработка процедур и документов согласованного планирования, исполнения и контроля реализации долгосрочных целевых программ на уровнях РФ и СФ;

разработка макета и методик создания стратегии социально-экономического развития РФ, включая долгосрочные стратегии развития ТЭК, ОПК и др.;

разработка долгосрочной стратегии социально-экономического развития РФ (долгосрочный прогноз уже имеется);

разработка процедур согласованного формирования и оценки докладов Губернаторов и Правительства РФ;

формирование и экспертиза докладов губернаторов и Правительства РФ;

разработка технического задания на автоматизированную информационную систему СУР и создание её первой очереди;

экспериментальная отработка первой очереди Системы на пилотных федеральных объектах;

принятие Федерального Закона и реализация второй очереди работ по доработке Системы СУР.

Первая очередь задач на уровне Федеральных округов (ФО)

Координация взаимодействия регионов ФО с соседними ФО, между собой и с федеральными органами, включая:

разработки согласованных стратегий и программ развития для групп ФО и СФ, включая повышение эффективности межрегиональных взаимодействий (имеется задел: разработанный в 2008 г. комплект стратегий развития регионов Дальнего Востока и Забайкалья);

совершенствование взаимодействий с федеральными органами управления развитием регионов, в том числе:

учет регионами стратегии (целей и приоритетов) развития РФ;

предложения по устранению «узких мест» в механизмах федерального управления развитием, сдерживающих развитие регионов.

Уровень субъекта Федерации (СФ).

Создание целостной и ориентированной на высокие реальные результаты Системы управления развитием в Администрации (Правительстве) СФ, включая:

создание и практическое использование механизмов целеполагания, четкого распределения ответственности и полномочий в рамках программно-целевого управления развитием в четырехуровневой структуре:

губернатор (начиная с 77 целевых показателей, утвержденных Президентом РФ);

вице-губернаторы;

штабной (координирующий) орган;

руководители региональных и отраслевых целевых программ, а также адресной инвестиционной программы и приоритетных проектов развития;

создание эффективной автоматизированной системы бюджетирования, ориентированного на результат (БОР); обоснованного распределения бюджетных средств по направлениям развития, существенно повышающего эффективность использования бюджетных средств; создание бюджета (фонда) развития;

создание механизмов взаимовыгодного сотрудничества государства и бизнеса;

создание и освоение механизмов разработки и согласования программ развития реального сектора экономики и социальной сферы;

освоение механизмов выявления, оценки, активизации и реализации инновационного потенциала региона и повышение реализуемости инновационных проектов в 2-3 раза;

организация отбора и целевой подготовки эффективных компаний, способных организовать и обеспечить качественную реализацию в сроки

«под ключ» приоритетных проектов и объектов адресной инвестиционной программы (компаний-генподрядчиков);

создание быстродействующей автоматизированной системы мониторинга, ежеквартального анализа отклонений по результатам («план-факт»), прогноза их влияния на результаты года, оценки и (при необходимости) выбора вариантов корректировки («обратной связи») для повышения реальной результативности;

создание автоматизированной системы отчетности, включая формирование ежегодного доклада губернатора (ДРОНД) Президенту РФ;

создание системы непрерывного планирования, ориентированной на получение конечных результатов: долгосрочного (стратегии), среднесрочного (программ социально-экономического развития), трехлетнего и годового планов;

создание механизмов регулярного текущего, месячного и квартального планирования развития и контроля результатов управления развитием;

создание условий и механизмов перехода на инновационное развитие;

создание организационной структуры и регламентов работы системы управления развитием с реорганизацией существующей иерархической линейно-функциональной оргструктуры в эффективную матричную (программно-целевую) структуру;

целевая командная подготовка персонала администрации и бюджетообразующих предприятий, создание системы подготовки кадрового резерва среднего и верхнего звена руководства.

Уровень муниципальных образований (МО).

Создание системы управления развитием на уровне территории (МО), включая:

освоение механизмов выделения ключевых проблем социального развития; создание автоматизированной системы мониторинга состояния социальной сферы; формирование целевых установок по изменению

значений целевых показателей (начиная с 33 показателей, утвержденных Президентом РФ);

делегирование части ответственности и полномочий от СФ к МО (по содействию развитию малого и среднего предпринимательства, по формированию и исполнению бюджета развития и др.);

освоение методов и автоматизированной системы бюджетирования, ориентированного на результат, применительно к задачам развития МО;

создание комплексной автоматизированной системы контроля и анализа результатов, формирования квартальной и годовой отчетности на уровне МО;

целевая командная подготовка персонала администрации МО и бюджетобразующих предприятий, создание резерва руководства.

Уровень предприятий.

Освоение российского успешного опыта и технологий повышения конкурентоспособности и финансовых результатов предприятий в условиях финансового кризиса, в том числе:

организация целевой переподготовки персонала предприятий;

организация работы с результативными консультантами для разработки и реализации антикризисных программ развития предприятий и МО;

создание механизмов взаимовыгодного взаимодействия предприятий и властей, включая господдержку, повышающую поступления в бюджеты и социальные показатели.

Другие участники процесса развития.

Координация на конечные результаты работы общественных и других организаций:

региональных и других отделений партий («Единая Россия» и др.);

региональных и муниципальных торгово-промышленных палат (в первую очередь – по организации взаимовыгодного взаимодействия властей и бизнеса);

профессиональных ассоциаций и объединений, в том числе промышленников и предпринимателей, выпускников Президентской программы и т.п.;

различного рода российских и зарубежных организаций (фонды, благотворительные и др. организации);

консультационных фирм и учебных заведений;

других организаций и лиц, готовых внести реальный вклад в достижение целей развития.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Инновационный Совет КМР

Об утверждении состава и Положения
об Инновационном Совете
Каширского муниципального района

В целях создания благоприятных условий для жизни, работы и отдыха, обеспечивающих рост уровня и качества жизни населения, рост конкурентоспособности территории, а также с целью создания жизнеспособной и результативной инновационной системы, как части Национальной инновационной системы, обеспечивающих в целом кратный рост социально-экономического развития Каширского муниципального района,

ПОСТАНОВЛЯЮ:

Утвердить состав Инновационного Совета Каширского муниципального района (приложение №1).

Утвердить Положение об Инновационном Совете Каширского муниципального района (приложение №2).

Контроль за выполнением настоящего распоряжения оставляю за собой.

Глава Каширского
муниципального района

А.В.Максименко

УТВЕРЖДЕНО

Постановлением администрации
Каширского муниципального района
№ _____ от «___» _____ 2010г.

ПОЛОЖЕНИЕ

об Инновационном Совете Каширского муниципального района

1. Общие положения

1.1. Инновационный Совет Каширского муниципального района (далее – Совет) – является коллегиальным совещательным органом, устанавливающим единые принципы и порядок управления процессом формирования, корректировки и реализации стратегии инновационного социально-экономического развития Каширского муниципального района.

1.2. Совет осуществляет контроль за процессом формирования муниципальной инновационной системы (МИС) в соответствии со стандартами партпроекта «Национальная инновационная система» и отслеживания реализации стратегии инновационного развития Каширского муниципального района.

1.3. Совет контролирует порядок формирования в целом и отдельно по участникам инновационной деятельности целей развития и критериев их достижения, осуществляет координацию их работ на единый конечный результат.

1.4. Совет подготавливает и обосновывает решения для Главы администрации Каширского муниципального района в области инновационного развития и принимает делегированные им решения.

1.5. Совет в своей деятельности руководствуется федеральными и областными законами и подзаконными актами, а также Уставом муниципального образования «Каширский муниципальный район» Московской области, нормативными правовыми актами Каширского муниципального района, в том числе настоящим Положением.

1.6. Персональный состав Совета определяется Постановлением Главы Каширского муниципального района.

2. Цели и задачи деятельности Совета

2.1. Целью деятельности Совета является организация работы по управлению процессом инновационного социально-экономического развития Каширского муниципального района, создание жизнеспособной и результативной инновационной системы, ликвидация кризисных и посткризисных явлений в экономике района за счет ускорения реализации инновационного сценария развития.

2.2. Основными задачами Совета являются:

2.2.1. Формирование по району в целом и отдельно по участникам инновационного процесса согласованных задач развития и критериев их решения.

2.2.2. Организация проектных команд и временных целевых групп для решения конкретных задач.

2.2.3. Поиск и развитие отношений со стратегическими партнерами с целью увеличения социально-экономической результативности инновационного процесса на территории.

2.2.4. Поиск конкретных вариантов решений, согласование интересов администрации, бизнеса, общественных организаций, населения и др.

2.2.5. Отладка внутренних организационных и экономических механизмов взаимодействия участников инновационного процесса.

2.2.6. Согласование и подготовка решения для утверждения кратко- и среднесрочных программ инновационного развития.

2.2.7. Организация рекламно-информационной деятельности администрации Каширского муниципального района, ориентированной на достижение результатов инновационного социально-экономического развития.

2.2.8. Осуществление контроля за реализацией этапов инновационного социально-экономического развития.

2.2.9. Обеспечение организационной и информационной поддержки инновационно-активных предприятий в поиске необходимых производственных помещений, земельных участков, содействие в проведении форумов, выставок и презентаций инновационной деятельности этих предприятий.

3. Функции и права Совета

3.1. Совет в соответствии с возложенными на него задачами и в пределах предоставленных полномочий выполняет следующие функции:

- по подготовке обоснования и принятия решений в области реализации стратегических задач инновационного социально-экономического развития Каширского муниципального района;

- по подготовке обоснования и принятия решений в области реализации программы комплексного инновационного социально-экономического развития Каширского муниципального района;

- по подготовке обоснования и принятия решений по корректировке планов реализации инновационного развития;

- по подготовке обоснования и принятия решений в выборе приоритетных направлений инновационного развития

- контроля за полнотой выполнения этапов инновационного развития и оценки качества результатов выполнения инновационных процессов;

- координации деятельности всех участников инновационных процессов;

- организации систем финансового контроля при выполнении и реализации целевых программ и проектов инновационного развития.

- информационного обеспечения участников инновационных процессов о ходе выполнения стратегических и текущих задач.

3.2. Председатель Совета имеет право:

- созывать очередные и внеочередные заседания Совета;
- распределять текущие обязанности между членами Совета в рамках текущей деятельности Инновационного совета;

- делегировать свои права и полномочия по деятельности Инновационного совета заместителю председателя президиума Инновационного совета или иному члену Совета, предупредив об этом заранее;

- приглашать на оперативные совещания с предупреждением не менее, чем за 2 дня, любых руководителей и сотрудников Администрации;

- производить встречи с представителями любых уровней управления организаций-участников разработки и реализации стратегии, инновационных программ и проектов для обсуждения или получения информации, имеющей отношение к вопросам стратегического инновационного развития Каширского муниципального района.

3.3. Совет имеет право:

- запрашивать в установленном порядке документы, информацию, справочные материалы, необходимые для работы Совета;

- создавать в установленном порядке рабочие группы, привлекать экспертов, консультантов для участия в работе Совета;

- вносить Главе Каширского муниципального района предложения по вопросам деятельности Совета;

- выносить предложения по внеочередному созыву Совета;

- производить встречи с представителями любых уровней управления организаций-участников разработки и реализации стратегии, инновационных программ и проектов для обсуждения или получения информации, имеющей отношение к вопросам стратегического инновационного развития Каширского муниципального района.

4. Организация работы Совета

4.1. Совет возглавляет председатель Совета.

4.2. Председатель Совета:

- руководит работой Совета, утверждает Регламент Совета, определяет перечень, сроки и порядок рассмотрения вопросов на заседаниях Совета;
- определяет обязанности заместителя председателя и членов Совета;
- подписывает протоколы заседаний Совета, выписки из протоколов и другие документы Совета.

4.3. Комитет по экономической политике администрации Каширского муниципального района:

- осуществляет организационно-техническое обеспечение деятельности Совета;
- осуществляет подготовку материалов к заседаниям Совета и докладывает вопросы, вынесенные на рассмотрение Совета;
- ведет протоколы заседаний Совета, оформляет и рассылает решения, выписки из решений, а также другие документы и информацию;
- выполняет поручения председателя и заместителя председателя Совета;
- ведет базу данных по рассматриваемым вопросам и принятым решениям.

4.4. Совет рассматривает поступившие материалы и (или) обращения в течение 10 дней с даты их поступления.

4.5. Уведомление членов Совета о месте, дате, времени проведения заседания осуществляется телефонограммой не менее чем за 5 рабочих дней. В этот же срок членам Совета представляются повестка дня, проекты решений и материалы к заседанию Совета.

4.6. Заседания Совета созываются председателем Совета и проводятся не реже одного раза в месяц.

4.7. Заседания Совета считаются правомочными при присутствии на них не менее 50 % присутствующих членов Совета.

4.8. Решения принимаются простым большинством голосов, при равенстве голосов голос председательствующего (председатель Совета либо назначенный им заместитель председателя) является решающим.

4.9. Решения Совета оформляются протоколом, подписываемым председателем Совета либо по его поручению заместителем председателя Совета. Выписки из протоколов подписываются председателем Совета, его заместителями либо ответственным секретарем Совета.

4.10. Назначение и вывод из состава членов Совета осуществляется в соответствии с распоряжением Главы администрации Каширского муниципального района.

4.11. Если участник Совета не может присутствовать на заседании, он не имеет права делегировать другого сотрудника для участия в совещании.

4.12. На заседания Совета для выработки решений по конкретному направлению могут приглашаться любые лица.

5. Ответственность членов Совета

5.1. Члены Совета при осуществлении своих прав должны действовать в интересах результативного социально-экономического развития территории, осуществлять свои права и исполнять обязанности добросовестно и разумно.

5.2. Члены Совета должны соблюдать конфиденциальность по всем решениям и материалам Совета, а также материалам и информации, используемой для работы.

Зам. Главы администрации
Каширского муниципального района

ПРИЛОЖЕНИЕ 4. МЕТОДОЛОГИЯ ФОРСАЙТ ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РАЙОНА И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ

(предварительный материал ИПУ РАН)

4.1. Составные части Форсайта

С рассматриваемой точки зрения формирования стратегии инновационного развития района и создания новой результативной Системы управления инновационным развитием методология «Форсайт» содержит три основные составные части (и этапа).

1. «Видение» (образ) желаемого будущего, то есть что хотелось бы получить в результате реализации проекта.

2. Разворачивание «от будущего к настоящему» возможных альтернативных путей (сценариев) и стратегии достижения желаемого будущего.

3. Укрупненный план реализации проекта «от настоящего к будущему» с указанием основных вех альтернативных вариантов программы и плана работ (дорожная карта).

Основным механизмом, применяемым на каждом этапе, является механизм согласований ключевых решений со всеми заинтересованными и влиятельными группами (администрация, депутаты, представители бизнеса, общественность и т.д.) с привлечением экспертов как при формировании «образа желаемого будущего» (баланса интересов), выбора приоритетов развития, дающих главный вклад в достижение желаемого будущего, так и при проектировании дорожной карты «от настоящего к будущему».

4.2. Формирование образа будущего и системы управления инновационным развитием

При разработке прогнозов, стратегии и программы инновационного развития объектов региона, муниципального образования, корпорации комплекс методик и практика применения Форсайта должны удовлетворять следующим базовым требованиям:

1) системный (не фрагментарный) подход с чётким выделением места, роли и взаимодействий объекта в системе;

2) формирование группы наиболее заинтересованных и влиятельных лиц (стейкхолдеров) и организация её работы по согласованию ключевых решений (формирование целей, выбор приоритетов и др.);

3) формулировка образа желаемого будущего;

4) вовлечение всех основных участников инновационного развития (администрация, бизнес, общественные организации, эксперты и др.) как в разработку, так и в реализацию стратегий, программ и планов инновационной деятельности;

5) наличие инструментов (технологий) «от будущего к настоящему» и от «настоящего к будущему (включая дорожную карту)»;

6) учёт альтернатив в сценариях развития среды, системы, в возможных путях достижения цели, учёт неопределённости инноваций и др.

7) организация экспертизы;

8) обеспечение реализуемости рекомендаций, включая наличие бюджета развития;

9) результативность (результаты достижения целей при реализации инноваций должны быть лучше, чем без инноваций);

10) наличие целостной системы управления инновационным развитием, обеспечивающей организацию и координацию на общую цель работ по разработке и реализации стратегии, программы и комплексного плана инновационного развития объекта, включая организацию работы групп стейкхолдеров и экспертов.

Разработка и реализация проекта «Инноватизация управления» в НИС, как и инновационной системы в целом, невозможны без создания и регулярной работы СУИР как первой очереди инновационной системы на всех уровнях управления: федеральном, региональном, муниципальном, уровне предприятий.

Основные задачи СУИР заключаются:

а) в разработке (в т.ч. с использованием конкретных методик форсайта)

согласованных прогнозов, стратегии, программы и планов инновационного развития;

б) в управлении их реализацией до получения конечных результатов.

Структура такой системы должна обязательно включать «штабной орган» - статусный Инновационный Совет, отвечающий за инновационное развитие и его результаты.

Отмеченные базовые требования должны быть обсуждены, согласованы и приняты всеми заинтересованными группами. Формами (механизмами) такого согласования могут быть взаимные обсуждения, опросы определенных групп, комиссии, семинары, конференции, публикации в СМИ и др.

4.3. Укрупненный план реализации проекта (дорожная карта)

Укрупненный план реализации проекта включает несколько основных этапов.

На первом этапе (1 год) выделяются четыре основных направления (подпроектов):

1) Инвентаризация имеющегося научно-методического обеспечения, выделение пилотных объектов и экспериментальное создание СУИР и инновационных систем на этих объектах, начиная с отработки методик форсайта.

2) Организация обучения (переподготовки) кадров работе в новых условиях.

3) Подготовка законодательных актов, необходимых для обеспечения работы инновационной системы.

4) Разработка методических положений и регламентов для тиражирования СУИР.

В зависимости от результатов первого этапа выделяются два альтернативных варианта развития на втором этапе. Первый вариант

(оптимистический) имеет место при успешной реализации СУИР на пилотных объектах, наличии достаточного числа подготовленных кадров, методик и регламентов и широко, успешном обсуждении результатов на конференциях и в СМИ. Он заключается в переходе на разработку СУИР на десятках объектов всех уровней (2 года).

Если условия перехода на первый вариант не выполнены, то продолжается работа по первому этапу (корректируются научно-методическое обеспечение, список пилотных объектов, стратегия подготовки кадров, планы разработки методик и регламентов). После успешного выполнения этих работ происходит переход на первый вариант второго этапа.

На третьем (завершающем) этапе происходит подведение итогов экспериментального создания СУИР и инновационных систем на пилотных объектах всех уровней с широким обсуждением, принятие соответствующих законодательных документов и переход на работу в новых условиях на всех уровнях управления.

4.4. Пример использования элементов Форсайта в разработке инновационной системы Каширского муниципального района

В процессе выполнения пилотного проекта (по соглашению между партпроектом НИС, Администрацией КМР, ИПУ РАН и РосНОУ) по разработке муниципальной инновационной системы с использованием элементов форсайта выполнены следующие работы.

1. Сформирована и начала регулярно работать (сбор раз в 2 недели) рабочая группа, включающая трёх представителей Администрации КМР (Глава Администрации и два его заместителя), представителя Совета депутатов, руководителя районной организации партии ЕР; трёх представителей бизнеса (крупных промышленного и с/х предприятий , крупного землевладельца), представителей партпроекта НИС.

2. Проведён SWOT-анализ и выделены ключевые проблемы.

3. Сформирован (с привлечением экспертов) за четыре итерации согласованный рабочей группой стейкхолдеров образ желаемого будущего.

4. Проанализированы три альтернативных сценария развития, выбран и конкретизирован рабочий сценарий инновационного развития. Для него сформулированы согласованные целевые установки (требуемые изменения значений 12 целевых индикаторов по годам).

5. С использованием мозгового штурма и математических моделей сделана оценка инновационного потенциала достижения поставленных целевых установок, сформирован портфель возможных альтернативных изменений (инновационных проектов) с экспертной оценкой их вклада в достижение целей и требуемых затрат.

6. Группой выбран пакет приоритетных направлений изменений, включая инноватизацию управления, институционализацию, развитие человеческого потенциала) и конкретных инновационных и инвестиционных проектов.

7. На этой основе разработаны и одобрены администрацией набор согласованных документов инновационного развития до 2020 г.:

– стратегия инновационного развития КМР (первая версия для общего рассмотрения представлена рабочей группой в декабре 2009г., четвёртая версия утверждена Советом депутатов КМР в марте 2010г.);

– комплексная программа социально-экономического инновационного развития до 2015 г.;

– сетевой и календарный план работ, а также дорожная карта на 2010-2011 гг.

8. Разработан проект системы управления развитием, включая положение об Инновационном Совете, структуру и функции Инновационного центра.

9. Согласован состав Инновационного Совета, который создан, провёл установочное заседание с участием руководителя партпроекта ЕР

«Национальная инновационная система» и приступил к реализации принятых документов с использованием дорожной карты.

Таким образом на примере пилотного в рамках проекта НИС Каширского МР разработан первый вариант муниципальной СУИР, которая реализовала с использованием элементов Форсайта на практике первую часть функций СУИР (разработку и утверждение согласованных стратегии, программы и плана инновационного развития), спланировала и начала реализацию второй части своих функций (управление реализацией и получением результатов).

Неполное использование возможностей Форсайта связано с рядом практических ограничений:

-отсутствие пока (на 15.04.10) стандартов и конкретных методических рекомендаций со стороны партпроекта НИС, которые находятся в стадии разработки с использованием получаемых на пилотах экспериментальных данных;

-неподготовленность персонала типичных средних российских муниципальных образований, к которым относится КМР, что может быть постепенно устранено за счёт целевой переподготовки персонала;

-неоднозначность трактовки Форсайта и практическое отсутствие конструктивных руководств в известных нам публикациях, что возможно восполнить, судя по всему, в основном за счёт своих (в рамках проекта НИС) методических и экспериментальных разработок .

4.5. Инструменты (методики), которые целесообразно привлекать при реализации Форсайта

Применяемые в мире и в России:

метод Дельфи,

SWOT анализ,

анализ информационных потоков,

методика фокус-групп,

панелей экспертов,
сценарное планирование,
мозговой штурм,
технологические дорожные карты,
деревья релевантности,
анализ взаимного влияния и др.

Разработанные в России.

Программно-целевые технологии формирования стратегий и программ их реализации.

Технологии многокритериального оценивания сложных социально-экономических объектов.

Технологии формирования и обобщения многокритериальных экспертных оценок.

Сетевые экспертные технологии.

Конвергентные технологии формирования коллективных решений.

Механизмы согласия.

Технологии ситуационного моделирования на основе когнитивного подхода.

Интеллектуальные информационно-аналитические технологии для ситуационных центров.

Игровые технологии формирования решений (деловые игры).

Технологии индикативного планирования.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Курс повышения квалификации Глав Администраций муниципальных образований и их заместителей «Организация результативного инновационного развития территории».

5.1. Информационное письмо

Уважаемый ...

«Российский новый университет» приглашает Вас на курс повышения квалификации «Организация результативного инновационного развития территории».

Курс предназначен для Глав администраций муниципальных образований и их заместителей.

Более половины курса посвящено практической разработке согласованных основных положений следующих документов: стратегии, среднесрочной программы, трехлетнего и годового плана и бюджета инновационного развития Вашего муниципального образования.

По окончании курса Ваше муниципальное образование будет уметь делать оценку инновационного потенциала территории, иметь проект согласованных между собой концепций перечисленных выше документов и, главное - команду, способную доработать и реализовать планы реального и результативного перехода муниципального образования на инновационный сценарий развития.

Рекомендуемая численность команды 5-6 человек: Глава Администрации муниципального образования и его заместители по экономике, развитию, по жилищно-коммунальному хозяйству, по образованию (плюс по Вашему усмотрению), представитель Совета депутатов.

Приложение: программа курса

Объем программы: 72 академических часа, из них 36-самостоятельная практическая работа.

Начало занятий: 02 марта 2010 года

Режим занятий: один раз в неделю (вторник) с 15-00 до 18-00

Контактные лица:

Отарашвили Зураб Автандилович

e-mail: baruzo@mail.ru

тел. 925-03-78

Михель Анастасия Алексеевна

e-mail: mikhel@rosnou.ru

тел. 925-03-81

5.2. Программа курса повышения квалификации

«Организация результативного инновационного развития территории»

1. Основные понятия. Преимущества и необходимость инновационного развития муниципального образования. Особенности инноваций на предприятиях реального сектора экономики и социальной сферы, успешный опыт и технологии инновационного развития российских предприятий.

2. Система управления инновационным развитием (СУИР). Национальная инновационная система, региональная инновационная система, муниципальная инновационная система и их взаимодействие. Методы программно-целевого управления как методическая основа СУИР. Резервы повышения результативности развития.

3. Состав и содержание документов «Стратегия инновационного развития муниципального образования», «Среднесрочная комплексная

программа инновационного развития муниципального образования», «Трехлетний и годовой план инновационного развития». Пример.

Регламент разработки и реализации стратегии, программы и комплексного плана инновационного развития муниципального образования.

4. Организация процесса разработки и реализации стратегии, программы и плана инновационного развития муниципального образования. Роли, ответственность и полномочия в управлении инновационным развитием главы Администрации, совета депутатов и других участников инновационного процесса.

5. Разработка основных положений стратегии, программы и плана инновационного развития для конкретных муниципальных образований – участников курса.

Если Вы, Читатель, хотите организовать такие курсы в Вашем регионе или поучаствовать в них, то свяжитесь, пожалуйста с вышеуказанными контактными лицами.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Курс повышения квалификации «Методы и практика результативного управления инновационным развитием предприятия».

6.1. Информационное письмо

Российский новый университет возобновляет чтение курса повышения квалификации **«Методы и практика результативного управления инновационным развитием предприятия».**

Основная часть курса посвящается практическому освоению успешного российского опыта и технологий инновационного развития предприятиями в процессе групповой работы слушателей в проектах, в том числе – в проектах инновационного развития предприятий, на которых работают слушатели.

Начало занятий 02 марта 2010 года

Режим занятий: один раз в неделю (вторник) с 18-15 до 21-00

Адрес проведения: Москва, ул. Радио, 22 НОУ ВПО «Российский новый университет»

Ректор НОУ ВПО «РосНОУ»

В.А. Зернов

Контактные лица:

Отарашвили Зураб Автандилович

e-mail: baruzo@mail.ru

тел. 925-03-78

Михель Анастасия Алексеевна

e-mail: mikhel@rosnou.ru

тел. 925-03-81

6.2. Программа курса

«Методы и практика результативного управления инновационным развитием предприятия»

72 часа

1. Введение.

Инновации в России: состояние, проблемы, перспективы.

Высокий инновационный потенциал-главное преимущество России и российских предприятий. Причины и пути повышения низкой реализуемости инновационного потенциала (только 5% разработок доводится до финансового результата).

Основные понятия и логика курса.

Практическое занятие. Обсуждение практических проблем слушателей (и их организаций). Анализ возможностей решения проблем слушателей.

2. Тема 1

Успешный российский опыт разработки и реализации инновационных проектов.

Российский успешный опыт инновационного развития. Примеры предприятий, территорий, проектов.

Основные задачи, методы и этапы разработки инновационных проектов. Методы управления реализацией. Обеспечение финансовыми и трудовыми ресурсами, Бизнес-процесс комплексного планирования на финансовый результат. Методики и опыт повышения результативности, реализуемости и эффективности инноваций.

Успешный опыт (доля успешных проектов до 70-80%) и практические примеры, основные факторы успеха. Возможности использования ценного опыта и методик (технологий).

Этапы дальнейшей групповой работы в проектах:

разработка, презентация и защита групповых практических проектов, в которых слушатели применяют полученные знания и навыки по успешному опыту.

Тема 2

Программно-целевое (ПЦ) и стратегическое управление.

Основные принципы, понятия и инструменты ПЦ управления: дерево целей, матрица «цели – средства» и др. Примеры успешного применения ПЦ управления.

Разработка и реализация стратегии и программы инновационного развития: цели, инновационный потенциал достижения целей, выделение приоритетных направлений и инновационных проектов.

Политики (стратегии по областям хозяйственной деятельности): рыночная, производственно-техническая, финансовая, кадровая, инновационная, организационного строительства.

Проверка финансовой реализуемости стратегии. Принципы бюджетирования, ориентированного на результат (БОР), особенности финансирования инновационных проектов.

Организационная структура и механизмы системы управления изменениями (реализацией стратегии и программы инновационного развития).

Примеры разработки и успешной реализации стратегий развития предприятий, корпораций, субъектов федерации, муниципальных образований. Групповая работа в проекте: «Стратегия инновационного развития фирмы».

Тема 3

Стратегический и тактический маркетинг.

Задачи и методики стратегического маркетинга (прогноз новых рыночных ниш, выявление «точек роста», возможностей импортозамещения, использования новых знаний, методик управления и т.п.).

Клиентная ориентация всех стадий инновационного проекта на потребительские качества. Принципы выгодного ценообразования для прорывных инноваций. Инновационные рыночные стратегии, включая «эксклюзив» («Бегущая по волнам») и др.

Оргструктура службы стратегического маркетинга. Связи тактического маркетинга со стратегическим. Задачи и методы исследований и особенности продвижения новой продукции.

Требования к инновационному производству.

Групповая работа в проекте «Маркетинговое обоснование новой продукции».

Тема 4

Разработка и продвижение новых продуктов и услуг.

Жизненный цикл, бизнес-процесс и этапы разработки и реализации инновационного проекта «Создание нового продукта». Основные задачи по этапам, изменение требований к составу и качеству проектной команды. Типовая программа продвижения новой продукции, бизнес-процесс её разработки и реализации особенности ценообразования.

Работа в конкретном проекте. Написание раздела «План продвижения новой продукции».

Тема 5

Управление финансами и экономикой инноваций. Бюджетирование, ориентированное на результат.

Задачи обоснования и принятия выгодных финансово-экономических решений и методы их решения. Обоснование выделения средств на инновационные проекты.

Бюджет проекта и бюджет программы развития (мультипроектный). Бизнес-процесс бюджетирования, ориентированного на результат. Определение минимальной потребности в заемных средствах и обеспечение их возврата.

Горизонтальные и вертикальные финансовые потоки, их согласование с потоком работ и материальными потоками.

Управленческий учёт.

Групповая работа в проекте. «Разработка бюджета конкретного инновационного проекта и бюджета программы развития предприятия».

Тема 6

Проектное и мультипроектное управление.

Основные понятия и навыки, минимально необходимые на практике для руководителя проекта и для руководства предприятия.

Состав проекта. Основные этапы разработки и реализации проекта. Компьютерная поддержка. Особенности управления инновационными проектами.

Методы управления комплексами работ, сетевого и календарного планирования. Метод критического пути. Управление бюджетом проекта.

Особенности формирования и организации работы проектных команд инновационных проектов и контроля их результатов.

Практические примеры успешной реализации.

Работа в конкретном проекте. Применение полученных знаний. Деловая игра «Анализ, «План-факт» и корректировка проекта».

Тема 7

Повышение инвестиционной привлекательности и инструменты привлечения инвестиций.

Состояние рынка инвестиций: нет дефицита инвестиций, есть дефицит «хороших проектов».

Основные черты «хорошего проекта», в который готовы вложить деньги инвесторы. Типовой комплекс изменений, повышающих инвестиционную привлекательность.

Плюсы и минусы основных инструментов и источников инвестиций: прибыль, кредит, лизинг, соинвестирование, облигационный заём; финансовые и стратегические инвесторы, котировка и продажа акций, IPO.

Практические примеры успешного привлечения инвестиций.

Работа в конкретном проекте: выбор инструмента и разработка краткого бизнес-плана (обоснования получения инвестиций).

Тема 8

Управление персоналом инновационной системы организации, включая инновационные проекты.

Состав участников инновационного процесса, их основные роли и функции.

Проектная команда: ответственность и полномочия каждого члена: руководитель проекта (инновационный менеджер), специалисты по стратегическому маркетингу, по финансам и экономике, по персоналу, по предметной области (ученые, конструкторы, технологи, производственники), взаимодействия в команде. Сотрудники и подразделения предприятия, от которых зависят результаты проекта, требования к их квалификации и мотивации. Участие топ-менеджмента, разделение ответственности и полномочий .

Особенности системы мотивации работы персонала инновационной системы на конечный результат.

Целевая командная подготовка персонала.

Работа в конкретном проекте: выработка рекомендуемых для повышения результативности и эффективности управления инновационным развитием изменений оргструктуры.

Тема 9

Разработка и управление реализацией конкретной реальной программы инновационного развития предприятия (при желании возможна стажировка).

Групповое аудиторное обсуждение практических вопросов и разработка плана организации и проведения комплекса работ по созданию инновационной системы на предприятии, разработке программы и проектов инновационного развития и получению конечных результатов

На этом аудиторный курс завершается, но возможна реализация предложенного плана: проведение дополнительных практических работ на конкретном предприятии по целевой переподготовке персонала с доведением их до получения реальных результатов

Ведётся группой преподавателей-консультантов на предприятии как отдельный сквозной курс целевой командной переподготовки, координирующий использование полезных для каждого конкретного проекта знаний и навыков из каждой темы (дисциплины) и доводящий групповой проект до максимально возможных за время обучения реальных практических результатов, в том числе финансовых (с оплатой этих работ в значительной мере от прироста финансового результата предприятия).

Основные этапы: диагностика и выделение ключевых проблем слушателей (их предприятия); определение тем проектов; формирование проектных команд из 3-5 слушателей; разработка каждого проекта, повышение его эффективности и инвестиционной привлекательности; оформление, презентация и обсуждение проекта; разработка комплекса мер по его практической реализации; управление реализацией (с сопровождением до получения финансового результата).

Результаты обучения:

- новые знания и умения;
- опыт командной работы в конкретных проектах;
- практическое применение знаний и умений для решения задач организаций, в которых работают слушатели;
- в случае реализации на конкретном предприятии темы 9 получение реальных финансовых результатов, которые многократно превышают затраты на целевую переподготовку.

Литература

1. В.Котельников. Новые бизнес-модели для эпохи быстрых перемен, движимых инновациями. -М: ЭКСМО, 2007.
- 2.В.Г.Балашов, В.А.Ириков. Технологии повышения финансового результата. –М: МЦФЭР, 2006, 2009.
3. Корпоративный менеджмент. Под.ред.И.И.Мазура. -М:ОМЕГА, 2008.
4. А.И.Пригожин. Методы развития организаций.-М:МЦФЭР,2003.
5. В.Котельников. Управление инновациями.-М:ЭКСМО,2007.
6. Э.Х.Эдерсхейм. Лучшие идеи Питера Друкера. -СПб:ПИТЕР,2008.
- 7.В.А.Ириков. Активное инновационное антикризисное управление: успешный опыт и рекомендации по его использованию.-М.: Рос НОУ,2009.

Программа составлена профессором Ириковым В.А. (irikov41@mail.ru)

ПРИЛОЖЕНИЕ 7. Методика оценки инновационного потенциала развития МО

Основные этапы методики оценки инновационного потенциала для наглядности поясним сначала на простом иллюстративном примере (полное описание алгоритма приведено в работах).

Пусть задан перечень направлений работ, реализующих цель повышения результативности и эффективности инноваций в МО. Положим, что этот перечень состоит из следующих направлений работ, предложенных во время курса повышения квалификации руководства МО:

- 1) передача малого предпринимательства (и соответствующего бюджета) от субъекта федерации в МО;
- 2) снижение себестоимости продукции за счет инноватизации управления и использования лучшего японского и российского опыта;
- 3) существенное снижение доли посредников в реализации продукции сельского хозяйства и её переработки;
- 4) помощь в продвижении производимой на территории продукции на рынок;
- 5) взаимовыгодный для властей и инновационно активных предприятий налоговый кредит;
- 6) кратное повышение реализуемости инноваций за счёт освоения успешного российского опыта;
- 7) целевая переподготовка кадров;
- 8) компенсация предприятиям роста цен на энергоносители.

На первом этапе проводится оценка результатов реализации мероприятий по приведенным выше направлениям работ и оценка требуемых затрат на выполнение этих работ.

В качестве целевого индикатора (критерия) результата по направлениям работ в данном примере выберем увеличение регионального валового продукта. В некоторых случаях эти оценки могут быть получены в результате специального анализа возможностей роста производства в МО, но чаще они могут быть получены только экспертным путем.

Составим следующую таблицу (в рассматриваемом примере данные в таблице выражаются в условных единицах, за 100 единиц принимается достигнутый уровень целевого индикатора).

Таблица 1

№	Направления работ	Затраты	Результаты	Эффективность затрат
1	2	3	4	5
1	Передача малого предпринимательства в МО	1	15	$15/1=15$
2	Снижение себестоимости продукции за счет использования инноватизации управления	2	16	$16/2=8$
3	Существенное снижение доли посредников в сельском хозяйстве и переработке	2	8	$8/2=4$
4	Помощь в продвижении продукции	4	20	$20/4=5$
5	Взаимовыгодный налоговый кредит	1	20	$20/1=20$
6	Кратное повышение реализуемости инноваций	15	30	$30/15=2$
7	Целевая переподготовка кадров	1	18	$18/1=18$
8	Компенсация роста цен на энергоносители	1	3	$3/1=3$
	ИТОГО:	27	130	

Перепишем эту таблицу, упорядочив в ней направления работ в порядке убывания их эффективности.

Таблица 2

№	Направления работ	Затраты	Результаты	Эффективность затрат
1	2	3	4	5
5	Взаимовыгодный налоговый кредит	1	20	$20/1=20$
7	Целевая переподготовка кадров	1	18	$18/1=18$
1	Передача малого предпринимательства в МО	1	15	$15/1=15$
2	Снижение себестоимости продукции за счет использования инноватизации управления	2	16	$16/2=8$
4	Помощь в продвижении продукции	4	20	$20/4=5$
3	Существенное снижение доли посредников в сельском хозяйстве и переработке	2	8	$8/2=4$
8	Компенсация роста цен на энергоносители	1	3	$3/1=3$
6	Кратное повышение реализуемости инноваций	15	30	$30/15=2$
	ИТОГО:	27	130	

Уже из полученной таблицы видно, что целесообразно вкладывать средства в первую очередь в наиболее эффективные направления.

Для наглядности и удобства пользования данными полезно сформировать следующую таблицу и на ее основе построить график зависимости суммарных результатов от суммарных затрат, см. рис. 2.

Таблица 3

№	Направления работ	Затраты	Результаты	суммарные затраты нарастающим итогом	суммарные результаты нарастающим итогом	Эффективность затрат
1	2	3	4	5	6	7
5	Взаимовыгодный налоговый кредит	1	20	1	20	$20/1=20$
7	Целевая переподготовка кадров	1	18	2	38	$18/1=18$
1	Передача малого предпринимательства в МО	1	15	3	53	$15/1=15$

2	Снижение себестоимости продукции за счет использования инноватизации управления	2	16	5	69	$16/2=8$
4	Помощь в продвижении продукции	4	20	9	89	$20/4=5$
3	Существенное снижение доли посредников в сельском хозяйстве и переработке	2	8	11	97	$8/2=4$
8	Компенсация роста цен на энергоносители	1	3	12	100	$3/1=3$
6	Кратное повышение реализуемости инноваций	15	30	27	130	$30/15=2$

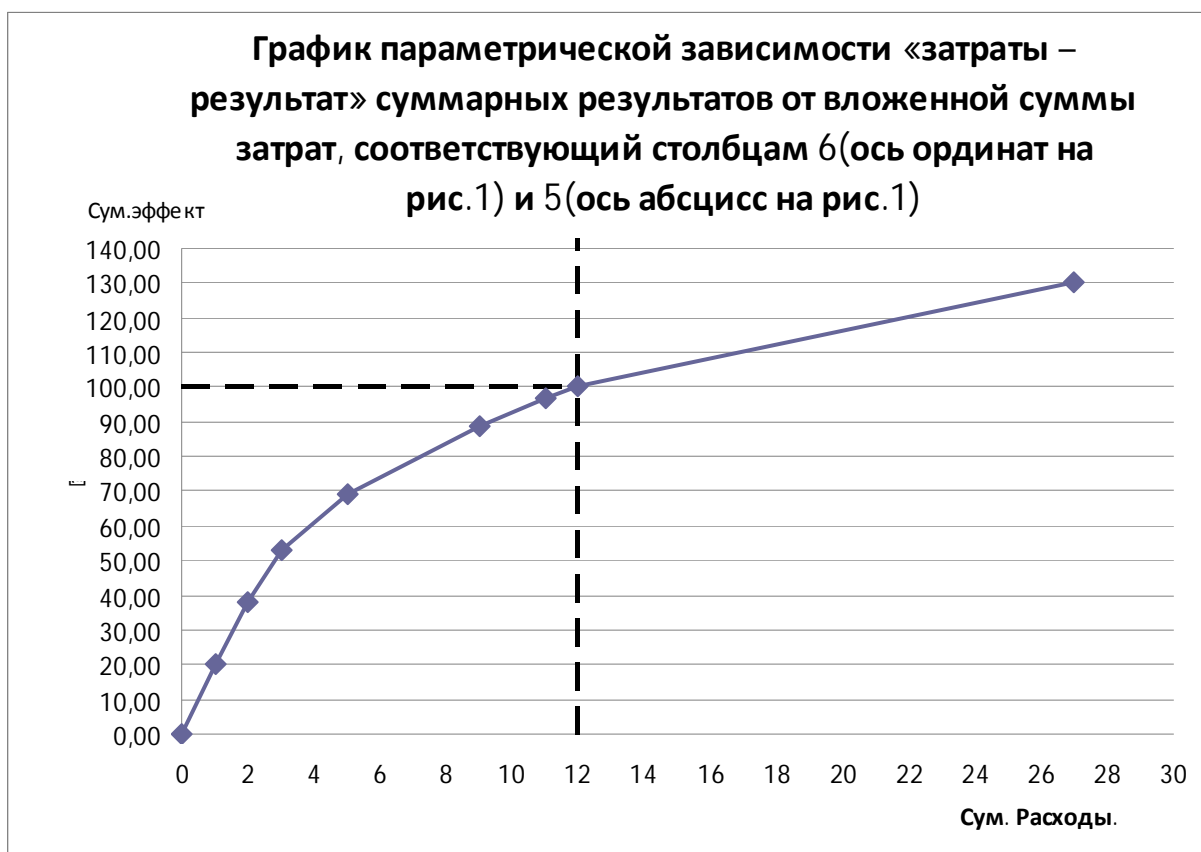


Рис. 2. График зависимости суммарных результатов от суммарных затрат.

Из полученного графика можно видеть, что если имеется 12 условных единиц средств, которые можно вложить в проведение работ, то для

максимизации суммарного результата следует выбрать направления работ под номерами 5, 7, 1, 2, 4, 3, 8. Эффект от реализации этих направлений ожидается в размере 100 условных единиц. Наоборот, задавая требуемый уровень результата, из графика можно определить размер требуемых средств. Таким образом, исходя из имеющихся ресурсов, можно оценить потенциал повышения результативности МО благодаря реализации выбранных мероприятий.

Таким образом, процедура оценки инновационного потенциала развития МО описывается следующей последовательностью действий:

- 1) составить перечень всех направлений (проектов) инновационного развития, которые могли бы дать вклад в улучшение значений установленных целевых индикаторов;
- 2) определить числовой конкретный целевой индикатор, отражающий результат от реализации инновационных мероприятий, например, прирост валового регионального продукта;
- 3) произвести оценку прироста результата от реализации каждого направления инновационного развития по отдельности;
- 4) оценить величину затрат на реализацию каждого направления инновационного развития;
- 5) для каждого направления инновационного развития вычислить величину прироста целевого индикатора на рубль затрат (эффективности);
- 6) упорядочить список направлений инновационного развития в порядке убывания показателя их эффективности;
- 7) в соответствии с таблицей 3 формируется таблица для упорядоченных направлений инновационного развития и рассчитываются суммарные затраты нарастающим итогом и прирост суммарного результата нарастающим итогом;

8) строится график параметрической зависимости суммарного прироста результата от суммарных затрат.

Полученный график позволяет оценить инновационный потенциал развития в зависимости от имеющихся ресурсов на проведение инновационных мероприятий.

В случае, если потенциал инновационного развития недостаточен для реализации поставленных целей производится корректировка целей, и соответственно положений стратегии.