

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ
(НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
очной формы обучения, группы 09001501
Куделько Марины Александровны

Научный руководитель
кандидат социологических наук,
доцент, доцент кафедры
социальных технологий
Быхтин О.В.

БЕЛГОРОД 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ	11
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА	29
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	70
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	74
ПРИЛОЖЕНИЯ	82

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Процессы становления и дальнейшего развития местного самоуправления обусловили необходимость решения органами власти и муниципального управления принципиально новых инновационных задач. Изменение содержания целей, задач, функций, полномочий местных органов представительной и исполнительной власти повлекло за собой значительное усложнение деятельности муниципальных служащих. Успех проводимых в настоящее время политических, экономических и административных реформ во многом зависит от формирования такого кадрового корпуса муниципальных служащих, который соответствует требованиям государственной кадровой политики.

Условием результативности научно обоснованной инновационной управленческой деятельности является формирование стратегического мышления руководителей и муниципальных служащих, которое связано с усилением интеллектуальной составляющей сити-менеджмента и определяет необходимость внедрения и широкого использования в процессе муниципального управления интеллектуальных технологий. В обобщенном виде интеллектуальные технологии можно определить как специфический вид социальных технологий, предполагающих использование способности человека к рациональному мышлению, умению планировать, проектировать, критически оценивать результаты своей деятельности.

Проектирование и внедрение таких технологий становится задачей органов местного самоуправления. Опыт подобных практик постепенно накапливается в муниципальных образованиях. В частности, в городском округе «Город Белгород» в настоящее время определено направление формирования свертехнологичной и динамично развивающейся инфраструктуры современного города, главный вектор которого направлен на обеспечение качественно нового уровня жизни населения. Взят курс на

создание и развитие территории с умной инфраструктурой, экологичной современной энергетикой, биотехнологиями. В соответствии с принятой концепцией Белгород должен в полной мере утвердить себя в качестве «умного города».

Стратегия управления интеллектуальным и инновационным потенциалом в городском округе «Город Белгород», муниципальная кадровая политика, комплекс современных кадровых технологий и практических мероприятий направлены на решение основополагающей задачи – формирование компетентного, интеллектуального, высококвалифицированного кадрового состава муниципальных служащих, способных осуществлять на практике инновационное развитие территории, совершенствовать организацию предоставления услуг населению через концепцию «Умного города».

В этой связи исследование процесса внедрения интеллектуальных технологий в муниципальное управление имеет важное научно-практическое значение, что и определило выбор темы дипломного проекта.

Степень научной разработанности темы. Активное включение в процесс муниципального управления интеллектуальных технологий становится все более характерной чертой развития муниципальных образований, что находит свое отражение в трудах отечественных и зарубежных авторов.

К исследованиям данного вопроса обращались ученые-теоретики и практики по проблемам государственного и муниципального управления. При подготовке дипломного проекта были весьма полезны труды и публикации по вопросам определения концептуальных подходов к исследованию

социального управления (Г.В. Атаманчук, Н.С. Данакин, Л.Я. Дятченко, Ч. Лэндри, В.И. Патрушев)¹.

Об интеллектуализации муниципального управления писали В.П. Бабинцев, С.А. Боженков, Т.А. Гаврилова, Д.И. Муромцев и другие ученые².

Интерес представляют работы Е.В. Реутова, Т.С. Сергеевой³, раскрывающие особенности социологического подхода в изучении понятия «Умный город». Вопросы кадрового обеспечения стратегии развития города освещаются в работах Ю.В. Астахова, Л.И. Ворониной, Н.Н. Деевой, В.Н. Иванова, М.А. Коломыцевой, О.В. Красина, И.А. Крутий⁴.

Предметом исследования ученых становятся проектирование и функционирование социальной системы «Умный город» (С.Б. Булгаков,

¹ См. также: Атаманчук Г. В. Управление в жизнедеятельности людей. М., 2008; Данакин Н. С. Теоретические и методические основы проектирования технологий социального управления. Белгород, 1996; Дятченко Л. Я. Социальные технологии в управлении общественными процессами. Белгород, 1993; Лэндри Ч. Креативный город. М., 2011; Патрушев В. И. Основы общей теории социальных технологий. М., 2008.

² Бабинцев В. П. Интеллектуальные технологии в муниципальном управлении: барьеры внедрения // Умный город: сборник материалов научно-практической конференции с международным участием (17-18 февраля 2012 г.). Белгород, 2012.; Боженков С. А. Умный город в стратегии муниципального образования // Умный город: сборник материалов научно-практической конференции с международным участием (17-18 февраля 2012 г.). Белгород, 2012; Гаврилова Т. А., Муромцев Д. И. Интеллектуальные технологии в менеджменте: инструменты и системы. М., 2008.

³ Реутов Е. В. Модель «Умного города»: барьеры и последствия // Умный город: сборник материалов научно-практической конференции с международным участием (17-18 февраля 2012 г.). Белгород, 2012; Сергеева Т. С. «Умный город»: понятие и характеристики. Белгород, 2012.

⁴ Астахов Ю. В. Современные кадровые технологии: от теории к муниципальной практике. Белгород, 2010; Воронина Л. И. Инновационные подходы в обучении государственных и муниципальных служащих // Вестник университета. государственный университет управления: Теоретический и научно-методический журнал. 2012. №4.; Деева Н. Н. Человеческий капитал в контексте задач формирования «Умного города». Белгород, 2012; Иванов В. Н. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. М., 2006; Коломыцева М. А. Подготовка кадров для муниципальной службы. Белгород, 2012; Крутий И. А., Красина О. В. Человеческий капитал: эволюция представлений. М., 2007.

Л.Н. Гончарова, В.Н. Коваль, Л.Э. Лимонов)¹, формирование и развитие инновационной городской среды (О.П. Козлитина, А.В. Манин, К.В. Харченко, В.А. Ядов)².

В то же время необходимо отметить, что, несмотря на широкий круг работ по данному направлению, практически отсутствуют исследования, посвященные обоснованию механизмов внедрения интеллектуальных технологий на уровне конкретного муниципального образования, что свидетельствует о необходимости более детального изучения данной проблемы.

Проблема исследования заключается в противоречии между необходимостью совершенствования системы муниципального управления и недостаточной разработанностью механизмов внедрения интеллектуальных технологий в деятельность исполнительно-распорядительных органов местного самоуправления.

В качестве **гипотезы исследования** выступает предположение о том, что, если в настоящее время большинство интеллектуальных технологий недостаточно последовательно внедряется в практику муниципального управления, то основными причинами этого является неготовность муниципальных служащих к их применению, которая выражается в бюрократизации процесса управления, недостаточном уровне компетентности муниципальных служащих, психологической неготовности муниципальных чиновников к применению инноваций в управленческом процессе.

¹ Булгаков С. Б. Электронная карта «Умного города» // Умный город: сборник материалов научно-практической конференции с международным участием (17-18 февраля 2012 г.). – Белгород, 2012; Гончарова Л. Н. Проектирование, формирование и функционирование социально-экономической системы «Умный город». Белгород, 2012; Лимонов Л. Э. Крупный город. СПб., 2004.

² Козлитина О. П. Актуальные проблемы социального проектирования и принципы устойчивого развития «Умного города». Белгород, 2012; Манин А. В. Инвестиции и инновации города. Белгород, 2011; Харченко К. В. Система показателей инновационного развития муниципального образования. Белгород, 2010; Ядов В. А. Социальная теория в поисках выхода из кризисного состояния // Политическая наука в России. М., 2000.

Объект исследования - процесс совершенствования муниципального управления.

Предмет исследования – механизмы внедрения интеллектуальных технологий в муниципальное управление.

Цель исследования – разработать рекомендации по внедрению интеллектуальных технологий в систему муниципального управления.

Реализация цели предполагает решение следующих **задач**:

- 1) теоретически обосновать процесс интеллектуализации муниципального управления;
- 2) провести диагностику условий внедрения интеллектуальных технологий в деятельности администрации городского округа «Город Белгород»;
- 3) разработать проект «Использование возможностей экспертного сообщества для интеллектуализации муниципальной службы в администрации города Белгорода».

Теоретико-методологическая основа исследования. Большое значение для теоретического исследования интеллектуализации муниципального управления имеет теория меритократии, разработанная М. Янгом, Д. Беллом, в которой получает обоснование проблема взаимосвязанности власти и интеллекта¹.

В дипломном проекте использованы принципы технологизации муниципального управления, разработанные в исследованиях зарубежных и отечественных авторов (С.И. Григорьева, Н.С. Данакина, Л.Я Дятченко, В.Н. Иванова, М. Маркова, В.И. Патрушева, Н. Стефанова)².

¹ Янг М. Возвышение меритократии. Утопия и утопическое мышление: антология зарубежной литературы. М., 1991.

² См. также: Балабанов А. Е. Стратегическое планирование в муниципальном управлении. М., 2000; Боженков С. А., Данакин Н. С. Развитие стратегического управления городом: социально-технологический аспект. Белгород, 2009; Григорьев С. И., Иванов В. Н.,

При подготовке проекта использованы методы анализа и синтеза, сравнения и обобщения. Кроме того, в рамках дипломного проекта были применены эмпирические методы, в частности экспертный опрос (анкетирование) и анализ данных.

В качестве основных **методов исследования** использованы методы эмпирического и теоретического исследования, включая методы структурно-функционального, системного и сравнительного анализа. Обработка первичной социологической информации осуществлялась с помощью методов структурного, сравнительного, факторного анализа, группировки и классификации социальных переменных, а также методов математической статистики при использовании социально прикладного программного обеспечения.

Эмпирическая база исследования представлена следующими источниками:

1) нормативно-правовыми актами, регламентирующими развитие муниципального образования¹;

Патрушев В. И. Государственность и социальные технологии: контекст анализа в социологическом витализме. М., 2006; Данакин Н. С. Теоретические и методологические основы проектирования технологий социального управления. Белгород, 2006; Дятченко Л. Я. Социальные технологии в управлении общественными процессами. Белгород, 1993; Иванов В. Н., Патрушев В. И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. М., 2006; Марков М. Теория социального управления. М., 1978; Патрушев В. И. Основы общей теории социальных технологий. М., 2008; Стефанов Н. Общественные науки и социальная технология. М., 1976.

¹ Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 года, с изменениями от 30 декабря 2008 года // Российская газета. - 2009. - № 7 (4831). - 21 января.; Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федер. закон от 16 сентября 2003г. №131-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. - 2003. - № 40. - Ст. 3822.; Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года : Постановление правительства Белгородской области от 25 января 2010 года № 27-пп. URL: http://www.belregion.ru/strat_ser/ (дата обращения: 15.10.2012); О концепции создания Белгородской интеллектуально-инновационной системы : Распоряжение правительства Белгородской области от 28 февраля 2011 года №75-рп. URL: <http://www.regionz.ru/index.php?ds=1028039/> (дата обращения: 15.10.2012); Об утверждении стратегии развития г. Белгорода до 2025 года и плана действий органов местного самоуправления на 2007-2011 гг. : Решение Белгородского городского Совета

- 2) служебными документами¹;
- 3) материалами, полученными в результате пилотажного социологического исследования (анкетирования) «Оценка условий внедрения интеллектуальных технологий в процесс управления городским округом «Город Белгород», проведенного автором в октябре-ноябре 2012 г. среди муниципальных служащих (n=30).

Научно-практическая значимость исследования. Разработанные рекомендации по внедрению интеллектуальных технологий в процесс муниципального управления могут быть использованы в работе органов местного самоуправления для оптимизации их деятельности.

Выводы и предложения, сформулированные в дипломном проекте, могут служить теоретической и эмпирической базой для проведения дальнейших научных исследований в области изучения закономерностей формирования и особенностей развития системы интеллектуального управления городом.

Материалы дипломного исследования могут представлять интерес для работников сферы муниципального управления, преподавателей, аспирантов и студентов, изучающих проблемы местного самоуправления, органов местного самоуправления.

Апробация результатов исследования. Теоретические и практические результаты, полученные в ходе дипломного исследования, изложены в

депутатов от 30 января 2007 г. № 413. URL: <http://zakon-region.ru/belgorodskaya-oblast/14553/> (дата обращения: 15.10.2012); Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики на 2012-2016 гг. : Постановление администрации города Белгорода от 14 ноября 2011 г. № 207 // Гарант: информационно-правовой портал. URL: <http://www.garant.ru/hotlaw/belgorod/366709/> (дата обращения: 15.10.2012); Устав городского округа «Город Белгород». URL: <http://www.beladm.ru/about/charter/> (дата обращения: 05.03.2013).

¹ Устав муниципального автономного учреждения «Институт муниципального развития и социальных технологий» / Документ опубликован не был. Доступ из текущего архива муниципального автономного учреждения «Институт муниципального развития и социальных технологий».

статьях, опубликованных в сборниках научных работ молодых ученых и на форуме межрегионального приграничного сотрудничества¹.

Структура работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, приложений.

¹ Козолович О. К. Современные интеллектуальные технологии муниципального управления // Сборник научных работ молодых ученых «Проблемы государственного и муниципального управления – 2013». Белгород, 2013. С. 65 - 67; Козолович О. К. Внедрение интеллектуальных технологий в процесс муниципального управления. URL: <http://www.euroregion.ru/> (дата обращения: 05.05.2013); Козолович О. К. Развитие территориального общественного самоуправления в рамках концепции «Умный город». URL: <http://www.euroregion.ru/> (дата обращения: 05.05.2013).

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

В настоящее время в России взят государственный курс на создание интеллектуального общества, реализация которого предполагает освоение новых технологий, требующих соответствующей подготовки профессиональных управленческих кадров. Инвестиции в человеческий капитал в долгосрочной перспективе могут обеспечить не только конкурентоспособность государства, но и общую национальную безопасность по отношению к кризисным проявлениям мирового масштаба.

Однако достижению подобной цели препятствует ряд факторов, среди которых: корпоративное бюрократическое сознание муниципальных чиновников, распространение имитационных практик, недостаточный уровень компетентности муниципальных служащих, выражающийся в низком уровне методологической культуры, а также отсутствие четкой концепции взаимодействия с общественностью в решении вопросов местного значения. В связи с этим, проведение целенаправленной работы по внедрению интеллектуальных технологий в деятельность органов местного самоуправления, в частности, муниципальной администрации, приобретает большое значение для успешного развития муниципального образования и повышения качества жизни его граждан.

Интеллектуализация управления городом – это процесс внедрения в городскую среду интеллектуальных технологий, направленных на обеспечение роста и благополучия каждого человека. Именно интеллект помогает людям перенимать социальный опыт, адаптироваться к новым ситуациям, применять теоретические знания для решения практических задач.

К тому же, интеллект – это основа целеполагания, планирования ресурсов и построения стратегии на перспективу¹.

В психологии, нет, пожалуй, другого понятия, которое, на первый взгляд, казалось бы столь же очевидным и понятным, как интеллект, но, в действительности, и является столь же трудно определяемым. Достаточно сказать, что насчитывается более 80 определений интеллекта, но ни одно из них не является исчерпывающим.

Когда говорят об интеллекте как некоторой способности, то многие ученые в первую очередь опираются на его адаптационное значение для человека. Так, например, В. Штерн полагал, что интеллект - это некоторая общая способность приспособления к новым жизненным условиям².

А согласно М. Полани, интеллект относится к одному из способов приобретения знаний³. Но, на взгляд большинства других авторов, приобретение знаний (ассимиляция, по Ж. Пиаже) выступает лишь побочной стороной процесса их применения при решении жизненной задачи. Важно, чтобы задача была действительно новой или, по крайней мере, имела компонент новизны. С проблемой интеллектуального поведения тесно связана проблема «трансфера» - переноса «знаний - операций» из одной ситуации на другую (новую).

Развитый интеллект, по Ж. Пиаже, проявляется в универсальной адаптивности, в достижении «равновесия» индивида со средой⁴.

Любой интеллектуальный акт предполагает активность субъекта и наличие саморегуляции при его выполнении. По мнению М.К. Акимовой, основой интеллекта является именно умственная активность, в то время как саморегуляция лишь обеспечивает необходимый для решения задачи уровень

¹ Боженков С. А. Повышение конкурентоспособности города через развитие системы интеллектуального управления // Сборник материалов IV Международной научно-практической конференции 20-21 декабря 2012 г. Белгород, 2012. С. 9.

² Штерн В. Дифференциальная психология и ее методические основы. М., 1998. С. 38.

³ Полани М. Личностное знание: на пути к посткритической философии. М., 1985. С. 299-304.

⁴ Пиаже Ж. Психология интеллекта. М., 1969. С. 31-35.

активности¹. К этой точке зрения примыкает позиция российского психолога и профессора Психологического института РАО Э.А. Голубевой, полагающей, что активность и саморегуляция являются базовыми факторами интеллектуальной продуктивности, и добавляет к ним еще и работоспособность².

Таким образом, можно дать первичное определение интеллекта как некоторой способности, определяющей общую успешность адаптации человека к новым условиям.

Ученые разработавшие первые тесты интеллекта (например, Бине, Симон, 1905), рассматривали это свойство более широко. По их мнению, человек обладающий интеллектом - это тот, кто «правильно судит, понимает и размышляет» и «кто, благодаря своему здравому смыслу и «инициативности может приспособляться к обстоятельствам жизни»³. Эту точку зрения разделял и В.И. Векслер, считающий, что «интеллект - это глобальная способность разумно действовать, рационально мыслить и хорошо справляться с жизненными обстоятельствами»⁴.

Отсутствие однозначности в определениях интеллекта связано с многообразием его проявлений. Однако их объединяет то, что позволяет отличать интеллект от других особенностей поведения, а именно активизация в любом интеллектуальном акте мышления, памяти, воображения - всех тех психических функций, которые обеспечивают познание окружающего мира.

Интеллект и знания стали главной ценностью задолго до прихода современного информационного общества. Выход в свет в 1958 году сатирического эссе «Возвышение меритократии: 1870-2033» обозначил рождение нового явления в общественно-политической мысли –

¹ Акимова М. К., Козлова В. Т., Ференс Н. А. Теоретические подходы к диагностике практического мышления // Вопросы психологии: Научный журнал. 1999. № 1. С. 21-31.

² Голубева Э. А. Комплексное исследование способностей // Вопросы психологии: Научный журнал. 1993. № 5. С. 15-17.

³ Кепалайте А. Знак эмоциональности и особенности интеллекта // Психологический журнал. 1982. № 2. С. 120-126.

⁴ Дружинин В. Психология общих способностей. СПб., 2006. С. 75-76.

«меритократии» или «правления достойных»¹, где достоинство (merit) человека было определено как сочетание двух элементов интеллекта (IQ) и вложения сил (effort).

«Каждый в меритократическом обществе получает то социальное положение, которое заслужил сам. Меритократия выступает за равенство возможностей в начале гонки, в отличие от эгалитаризма, выступающего за равенство результатов на финише. Поэтому именно меритократия является наиболее справедливым общественным устройством», - утверждают сторонники «правления достойных», такие как теоретик постиндустриального общества американский социолог Дэниэл Белл. После выхода в свет его работы «Становление постиндустриального общества» (1973) «меритократией» начали обозначать новый принцип управления обществом, позволяющий устранить бюрократию и технократию². Общество, функционирующее на принципах меритократии, создает условия, при которых индивид поднимается по социальной лестнице благодаря своим достижениям, независимо от социальных, экономических и иных различий. Управляют таким обществом самые достойные, образованные, интеллектуально развитые люди. «Каждому – по заслугам» – главный принцип меритократии.

Элита знаний – это «люди, признанные лучшими в своей сфере», «достойные восхищения», законно пользующиеся почетом и престижем. По теории Д.Белла, общество, которое не имеет лучших людей во главе образования, правительства, бизнеса абсурдно. Все неравенство в престиже и богатстве, допускаемые здесь, являются неравенствами, проистекающими из отличия, что делает их абсолютно справедливыми. Как отмечал Д. Белл, в этом смысле мы и можем признать различия между индивидами. Это та мера, в

¹ Янг М. Возвышение меритократии // Утопия и утопическое мышление: антология зарубежной литературы. М., 1991. С. 317-346.

² Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. М., 1993. С. 168-169.

которой хорошо отрегулированная меритократия может быть обществом неравных, но справедливым¹.

Именно Д. Беллом было введено в употребление выражение «интеллектуальная технология». Обстоятельно излагая эту концепцию в книге «Наступление постиндустриального общества: опыт социального прогноза», Белл утверждал, что одной из важнейших черт эпохи, приходящей на смену индустриальной, является создание «новой интеллектуальной технологии»².

Четкая дефиниция понятия новой интеллектуальной технологии (как и интеллектуальной технологии вообще) в книге отсутствует, однако то, что утверждает Беллом об этом феномене, позволяет составить представление о смысле, который обретает соответствующий термин в рамках постиндустриального подхода. «Интеллектуальная технология, — пишет Д. Белл, — есть замена интуитивных рассуждений алгоритмами (правилами решения задач). Эти алгоритмы могут быть реализованы в автоматической машине, в компьютерной программе или в наборе инструкций, основанных на некоторых математических формулах». Интеллектуальная технология, таким образом, предполагает использование математической (часто статистической) или логической техники при работе с «организованной сложностью», в качестве которой могут быть рассмотрены различные, в том числе социальные, организации и системы.

Отличительную черту интеллектуальной технологии Д. Белл видит в стремлении определить рациональную деятельность и средства осуществления этой деятельности. Рациональность при этом понимается как умение выбрать из имеющихся альтернатив ту, которая может привести к предпочтительному результату, найти стратегию, ведущую к оптимальному или «наилучшему» решению, которое максимизирует результат или минимизирует проигрыш.

¹ Там же. С. 325.

² Белл Д. Наступление постиндустриального общества: опыт социального прогноза. М., 1973. С. 405-407.

Интеллектуальная технология применяется, прежде всего, в управлении сложными системами такими, как регион, муниципалитет, а природа сложных систем, утверждает Белл, «противоинтуитивна». Поэтому для принятия решения относительно управления такими системами приходится использовать алгоритмы вместо интуитивных рассуждений — что и является, по Беллу, интеллектуальной технологией¹.

Опираясь на рассмотренные дефиниции, можно предложить следующее определение понятия «интеллектуальная технология», под которым следует понимать специфический вид социальных технологий, предполагающий использование способности человека к рациональному мышлению, умению планировать, проектировать, критически оценивать результаты своей деятельности.

В рамках структурно-функциональной модели необходимо проведение функционального анализа исследуемого явления. Для изучения процесса интеллектуализации муниципального управления целесообразно разделение всех функций на функции интеллектуальных технологий как таковых и функции интеллектуальных технологий по отношению к администрации муниципального образования. На основе данного деления можно выделить следующие функции интеллектуальной технологии:

Наращивание интеллекта. Интеллектуальные технологии направлены на то, чтобы сделать человеческий мозг эффективным инструментом переработки информации и творчества.

Интеллектуальный тренинг. Они представляют собой целостные системы определенных упражнений, которые расширяют интеллектуальные возможности человека.

¹ Розин В. М. «Новая интеллектуальная технология» в постиндустриализме Д. Белла. М.: Институт философии Российской Академии Наук // Центр гуманитарных технологий. 1998. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/4532> (дата обращения: 21.02.2013).

Активизация самодеятельности. В структуре интеллектуальных технологий главным элементом являются такие процессы, как самообразование, самовоспитание и самоорганизация¹.

Функции интеллектуальных технологий применительно к местному самоуправлению отражают специфику сферы деятельности органов местного самоуправления, основным назначением которых является взаимодействие с населением для удовлетворения потребности граждан в муниципальных услугах. В рамках структурно-функциональной модели можно определить следующий перечень функций исследуемого явления:

- диагностическая: выявление основных резервов и путей повышения эффективности работы системы управления муниципальным образованием;

- функция моделирования: исследование различных явлений и процессов, выработки вариантов управленческих решений. Моделирование основывается на замещении реальных объектов их условными образцами, аналогами. Методом моделирования описываются структура объекта (статическая модель), процесс его функционирования и развития (динамическая модель). В модели воспроизводятся свойства, связи, тенденции исследуемых систем и процессов, что позволяет оценить их состояние, сделать прогноз, принять обоснованное управленческое решение.

- аналитическая: способность качественно формализовать и интерпретировать происходящие события и процессы, касающиеся социально-политической ситуации в муниципалитете по всему кругу вопросов, используя различные методы и способы оценки сформированной местной администрацией модели;

- прогностическая: формирование научных основ предвидения перспектив научно-технического и социально-экономического развития

¹ Сурмин Ю. П., Туленков Н. В. Теория социальных технологий. К., 2004. С. 317-319.

муниципалитета на обозримое будущее. Эта функция во многих случаях связана с разработкой соответствующих плановых критериев и показателей. Она приобретает важное значение в связи с составлением планов и прогнозов развития городов и регионов.

Активное включение в процесс муниципального управления интеллектуальных технологий все более становится характерной чертой развития местных сообществ. Ставка муниципальных руководителей на интеллект обусловлена комплексом обстоятельств как объективного, так и субъективного характера. К числу таковых относятся:

- распространение современных информационно-коммуникационных технологий, оперирование которыми требует высокого уровня профессиональной компетентности и общего образования;

- постепенное внедрение в структуры управления сетевых элементов, ведущее к сокращению возможностей администрирования и – напротив – к расширению участия в процессе разработки и принятия решений общественности;

- внедрение новых технологий, таких как проектирование и программирование, краудсорсинг, предполагающих использование сложных форм взаимодействия и мягкого регулирования управленческого взаимодействия;

- повышение общего уровня образования и информированности населения муниципальных образований¹.

Переход к интеллектуальному управлению городом можно осуществить только путем изменения управленческой парадигмы, отказа от устоявшейся

¹ Бабинцев В. П. Интеллектуальные технологии в муниципальном управлении: барьеры внедрения // Умный город: сборник материалов научно-практической конференции с международным участием (17-18 февраля 2012 г.). Белгород, 2012. С. 47.

системы субъектно-объектного управления, где объектом выступает население, а субъектом – команда управленцев.

Для изучения процесса интеллектуализации муниципального управления необходимо разработать специальную классификацию интеллектуальных технологий, соответствующих институтам местного самоуправления. Анализ имеющихся в научной литературе методов ранжирования таких технологий позволяет предложить классификацию, которая в соответствии со структурно-функциональной моделью, будет принята в качестве базовой для проведения дальнейшего дипломного исследования процесса внедрения интеллектуальных технологий в деятельность органов местного самоуправления. Данная классификация, на наш взгляд, должна включать следующие интеллектуальные технологии:

Бенчмаркинг - относительно новая технология управления, получившая в последнее время широкое распространение в мировой практике как один из инструментов совершенствования деятельности. Название метода происходит от английских слов *bench* (уровень, высота) и *mark* (отметка). Это словосочетание трактуется по-разному: опорная отметка, отметка высоты, эталонное сравнение и т. п. Данная технология тесно связана с мониторингом. Бенчмаркинг - особая управленческая процедура, которая состоит в том, что в практику деятельности местной администрации внедряются технологии, стандарты и методы работы лучших муниципальных образований - аналогов. В процессе бенчмаркинга осуществляется поиск муниципалитетов, которые показывают наивысшую эффективность, обучение их методам работы и реализация передовых методов в собственных условиях.

В основе бенчмаркинга лежит концепция непрерывного совершенствования деятельности, которое предусматривает непрерывный цикл планирования, координации, мотивации и оценки действий с целью устойчивого улучшения деятельности. Основное содержание бенчмаркинга состоит не столько в том, чтобы определить, насколько другие

муниципальные образования оказались конкурентноспособными, сколько выявить факторы и методы работы, которые позволили достичь более высоких результатов.

Бенчмаркинг как интеллектуальная технология характеризуется рядом признаков:

во-первых, бенчмаркинг проводится на инициативной основе, избегая навязывания лучших образцов «сверху»;

во-вторых, бенчмаркинг не ищет самых лучших образцов для подражания, ему достаточно использовать опыт деятельности, который по тем или иным параметрам оказался лучше, и на этой основе проводить улучшение собственной деятельности;

в-третьих, бенчмаркинг осуществляется, как правило, непрерывно, каждый раз после внедрения тех или иных новшеств проводится новый поиск лучших образцов для передачи передового опыта¹.

Одним из возможных подходов к использованию бенчмаркинга является участие в различных рейтингах и оценках качества систем управления. Любое общественное признание, основанное на результатах, достигнутых в процессе открытого и гласного соревнования, может способствовать повышению качества муниципального управления. Оценка качества работы, выполненная независимыми комиссиями или общественными организациями и получившая общественное признание, содействует повышению качества управления в муниципальных образованиях. Любые общественные оценки, рейтинги и конкурсы делают процесс муниципального управления более прозрачным и эффективным. В последнее время в ряде стран бенчмаркинг развивается в направлении создания кооперативов бенчмаркинга. Группы организаций или подразделений собираются, чтобы учиться друг у друга, используя для

¹ Викторова Т. С. Бенчмаркинг. URL: <http://www.viktorova-ts.ru/page97/page135/index.html> (дата обращения: 25.02.2013).

самооценки идентичные индикаторы. Это приводит к дальнейшему развитию организаций общественного сектора, повышению их эффективности. Это крайне интересное направление деятельности может найти свое развитие в отечественной практике, в том числе на базе таких организаций, как союзы городов, региональные ассоциации местного самоуправления и другие.

Органы власти все чаще прибегают к изучению и использованию возможностей общественного мнения для принятия того или иного управленческого решения, а помогает в данном вопросе использование такой инновационной для России интеллектуальной технологии, как *краудсорсинг*.

В классическом понимании краудсорсинг (англ. crowdsourcing, crowd – «толпа» и sourcing – «использование ресурсов») – передача определенных производственных функций неопределенному кругу лиц. Решение общественно значимых задач силами множества добровольцев, часто координирующих при этом свою деятельность с помощью информационных технологий¹.

В последнее время технологиями краудсорсинга заинтересовались органы власти. Российский государственный деятель, президент и председатель правления Сберегательного банка Российской Федерации Г.О. Греф обозначил ключевые блоки управленческих задач, для которых применения такой технологии даст существенный результат:

- проблематизация. Формирование списков острых проблем и определение приоритетных направлений на всех уровнях и во всех сферах государственного и муниципального управления;

- генерация и фильтрация идей. Запуск процесса разработки и отбора наиболее продуктивных предложений для решения приоритетных проблем;

¹ Краудсорсинг. URL: <http://www.wikipedia.org> (дата обращения: 25.02.2013).

- документирование. Коллективная разработка и шлифовка социально значимых документов, деклараций, законов, нормативных меморандумов, социальных текстов и т. д;

- определение критериев. Формирование и уточнение критериев оценки деятельности исполнительных органов власти;

- обратная связь. Постоянное ведение гражданских наблюдений деятельности исполнительных органов власти и их систематизация по оценкам и критериям;

- селекция людей. Отбор из числа социально активных граждан народных экспертов – наиболее продуктивных и компетентных людей по их вкладу в результаты совместной работы¹.

В зависимости от используемой технологии сетевых действий экспертами² выделяется четыре стадии краудсорсинга:

1. Крауд-финансирование (crowdfunding, crowd- «толпа» и funding – «финансирование»). Подразумевает под собой коллективное сотрудничество людей, которые добровольно объединяют свои деньги и иные ресурсы вместе через интернет, чтобы поддержать усилия других людей или организаций.

2. Крауд-создание (crowdcreation, crowd- «толпа» и creation – «создание»). Данная стратегия включает в себя коллективное творчество в области создания идей, которая включает в себя комментирование решений, генерацию новизны проекта.

3. Крауд-голосование (crowdvoting, crowd- «толпа» и voting– «голосование»), которое предполагает простое голосование за различные варианты решений, без объяснения своего выбора и предложение других

¹ Греф Г. О. Учись. Участвуй. Управляй. // Независимая газета. 28.02.2012.

² Иванов В. В. Международные технологии краудсорсинга для развития инновационных кластерных зон // Российский внешнеэкономический вестник. 2012. №№ 2, 3.

альтернатив. Примером может служить акция, проведенная органами местного самоуправления города Белгорода осенью 2011 года - «Белгородская тысяча»¹.

4. Крауд-виздом или «мудрость толпы» (crowdwisdom, crowd- «толпа» и wisdom – «мудрость»). Данный тип стратегии подразумевает, что коллектив, в котором присутствуют правильная постановка задачи и правильные внутренние связи, может стать мудрее, то есть привести к наилучшему результату. При этих условиях группа людей более эффективна, чем любой её единственный участник.

С помощью краудсорсинговых технологий можно выявлять проблемы, которые в наибольшей степени волнуют население, и определять цели деятельности местных органов власти и управления. Также возможно определять критерии достижения целей: т.е. прозрачные, публично установленные параметры оценки качества. Граждане и власть вместе должны обсуждать и устанавливать промежуточные и конечные ключевые показатели эффективности деятельности органов местного самоуправления².

Проектное управление исследователи относят к числу универсальных интеллектуальных технологий, применение которых позволяет оптимизировать управленческую деятельность. Данная технология получила теоретическое обоснование, проверена на практике, широко используется в научных и проектных разработках, в реальных организационных системах. При этом она находит свое применение в самых разнообразных общественных сферах. Поэтому, естественно, что этому подходу уделяют особое внимание

¹Официальный сайт органов местного самоуправления города Белгорода. URL: <http://www.beladm.ru/news/?ID=39095> (дата обращения: 25.02.2013).

² Сергеева Т. С. Краудсорсинг в практике муниципального управления // Сборник материалов IV Международной научно-практической конференции 20-21 декабря 2012 г. Белгород, 2012. С. 248-250.

ученые и практики, специализирующиеся в области муниципального управления¹.

Проектное управление (англ. project management) - область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели при балансировании между объемом работ, ресурсами (такими как деньги, труд, материалы, энергия, пространство и др.), временем, качеством и рисками в рамках некоторых проектов. Ключевым фактором успеха является наличие четкого заранее определенного плана, минимизации рисков и отклонений от плана, эффективного управления изменениями (в отличие от процессного, функционального управления, управления уровнем услуг).

Проектное управление направлено, прежде всего, на то, чтобы все задачи, стоящие перед органами власти, имели не только понятные цели, но и четкие сроки исполнения, конкретных исполнителей, свой бюджет, контрольные события, рабочие группы и руководителей, которые персонально ответственны за управление тем или иным проектом, конечную его реализацию². В силу отмеченного обстоятельства профессионально подготовленным к работе над проектами развития города может быть лишь работник, обладающий системным мышлением, способный увидеть весь комплекс взаимосвязей, характеризующих среду муниципального образования. Проектное управление помогает разложить мероприятия целевой программы на управляемые проекты, поскольку через паспорт проекта и контрольные события можно отследить качество его выполнения, сроки исполнения события и увидеть конкретный результат.

¹ Сапрыка В. А., Волков Д. А. Внедрение проектного управления в деятельность муниципального образования // Умный город: сборник материалов научно-практической конференции с международным участием (17-18 февраля 2012 г.). Белгород, 2012. С. 218-220.

² Официальный сайт органов местного самоуправления муниципального района «Чернянский район» Белгородской области. URL: <http://admchern.ru/project-management/about-project/> (дата обращения: 25.02.2013).

Таким образом, внедрение проектного управления в деятельность муниципального образования требует следующего:

- проекты муниципального развития должны учитывать, что социально-экономическое пространство муниципалитета является сложной системой и внедрение проектного управления в деятельность муниципального образования должно основываться на принципе системности;

- работа над проектами в муниципальном образовании должна строиться с учетом мировых и национальных, а также региональных стандартов, определяющих интеграцию логически сгруппированных процессов управления, направленных на конечный результат;

- внедрение проектного управления в деятельность муниципального образования предполагает наличие у муниципальных служащих профессиональных знаний по управлению проектами, профессиональные требования, предъявляемые к знаниям, опыту, навыкам, мастерству, а также личным качествам¹.

Командные технологии. В последние десятилетия происходит усложнение управленческой деятельности, и появление принципиально новых стратегических задач привело к формированию новой технологии – технологии командного менеджмента, в которой изменилось представление об идеальном сотруднике, где высокие индивидуальные достижения ценятся не меньше, чем умение работать с коллегами в единой команде над решением нестандартных задач. При этом уделяется внимание и появляется потребность оценивать такие способности сотрудника как:

- творческий потенциал;

¹Сапрыка В. А., Волков Д. А. Внедрение проектного управления в деятельность муниципального образования // Умный город: сборник материалов научно-практической конференции с международным участием (17-18 февраля 2012 г.). Белгород, 2012. С. 218-220.

- способность работать в разных областях;
- способность к обучению в процессе практической деятельности;
- ориентация и умение прогнозировать возможные изменения, ориентация на изменения;
- способность работать со специалистами других профессий;
- умение включаться в командную работу в различных ролях в зависимости от необходимости¹.

Командные технологии, т. е. технологии, реализуемые посредством создания и функционирования управленческих команд, основаны на процессе делегирования полномочий. Как известно, муниципальные служащие наделяются ответственностью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли бы справиться лично. Для того чтобы они могли нести эту ответственность, создаются те или иные формы коллективного управления, основанные на перераспределении ответственности. В успешных управленческих группах выработка и принятие решений осуществляются непосредственно группой, а роль «администратора» сводится к тому, чтобы создать для этого необходимые условия, определить границы пространства решения и дать в затруднительном случае необходимый совет.

Командой называют небольшую группу людей (чаще всего 5-7, реже 15-20 человек), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотношенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность — свою и партнеров к данной общности (группе). Управленческая команда состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам

¹ Дорозеев В. Д., Шмелева А. Н. Менеджмент. М., 2008. С. 56-57.

организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем¹.

Экспертные технологии. Профессионально принятое решение основано на адекватном представлении управленческой ситуации, понимании структуры и комплексного (системного) характера ее составляющих, учете основных факторов и тенденций, влияющих на ее развитие, определении путей эффективного достижения поставленных целей. Все это предъявляет дополнительные требования к интеллектуальной составляющей процесса управления. А, значит, делает более востребованными профессиональные знания и опыт специалистов – экспертов, как непосредственно обеспечивающих деятельность объекта управления, так и призванных обеспечить эффективное управление им.

Экспертные технологии – технологии получения, обработки и анализа экспертной информации. Во многом решение о целесообразности использования экспертных технологий определяется мерой ответственности руководителя за достижение поставленных целей. При принятии решения о проведении углубленного анализа ситуации должны быть сопоставлены возможные потери в случае, если он не будет проведен, и ожидаемый эффект от его проведения.

Анализ практической деятельности муниципальной администрации по целенаправленному внедрению интеллектуальных технологий требует определения ряда показателей, которые послужат индикаторами успешности и эффективности данной работы. В исследованиях эффективности муниципального управления можно выделить несколько теоретико-методологических подходов, связывающих эффективность с определенными факторами.

1) Подход, основанный на концепции лидерства. Представители данного направления увязывают эффективность организации с лидерскими навыками,

¹ Кравченко А. И. Социология управления. М., 2005. С. 71.

стилем управления, индивидуальными характеристиками и качествами руководителей органов власти, системами подбора, оценки выполнения задач, мотивацией и профессиональным развитием муниципальных служащих.

2) Подход, развивающий теорию веберовской рациональной бюрократии. С позиции данного подхода внимание акцентируется на иерархической структуре, функциональной специализации, наличии четких принципов регламентации профессиональной деятельности муниципальных служащих, которые рассматриваются как необходимые предпосылки для эффективной деятельности властных структур.

3) Подход с позиции профессионализма, в рамках которого эффективная деятельность ставится в прямую зависимость от профессионализации органов муниципальной власти, наличия карьерных (профессиональных) чиновников, от уровня их профессионализма и компетентности.

4) Экономический подход, связывающий повышение эффективности деятельности органов государственной власти с наличием механизма конкуренции среди ведомств, системой внедрения инноваций, а четко обозначенной системой мотивации муниципальных служащих.

5) Подход, основанный на концепции управления качеством. В рамках данного подхода основное внимание акцентируется на создании в органах муниципальной власти системы постоянного совершенствования процессов и муниципальных услуг; вовлечении в эту деятельность местных чиновников, максимально используя их творческий потенциал и организуя их групповую работу. Управление качеством основано на взаимосвязи потенциала органов местного самоуправления и результатов деятельности при постоянном соотношении со стратегическими целями и вовлечении служащих в процессы качества, их обучении, увеличении их компетентности и мотивации¹.

¹ Масленникова Е. А. Государственное и муниципальное управление. URL: <http://www.be5.biz/ekonomika/u003/08.htm> (дата обращения: 27.03.2013 г.)

При решении задач дипломного проекта целесообразно использование пятого подхода, основанного на концепции управления качеством. На основе данного подхода можно предложить две группы показателей, характеризующих уровень интеллектуализации муниципального управления.

I группа - качественные показатели:

- когнитивный (« я знаю») – основная роль отводится знаниям или репрезентации объектов внешнего мира; подчеркивается влияние интеллектуальных, или мыслительных, процессов на принятие управленческих решений;

- праксеологический («я владею») – осмысление управленческой деятельности с точки зрения ее функциональности, результативности, выявление тех действий и операций, выполнение которых не удовлетворяет, выяснение причин неэффективности, изучение возможностей, потенциала и неиспользованных резервов, выработку предложений по повышению эффективности деятельности;

- мотивационный («я мотивирован») - использование существующих форм и методов регулирования поведения муниципальных служащих; четкая систематизация стимулов управленческой деятельности, выявления общих черт и различий между ними, обеспечения их гармоничного взаимодействия.

II группа - количественные показатели. К их числу относим:

1) количество реализованных в муниципальном образовании целевых программ;

2) количество проектов по развитию интеллектуального потенциала муниципальных служащих;

3) количество аналитических разработок;

4) количество рабочих поездок делегаций администрации муниципального образования с целью обмена опытом;

5) количество команд, численность задействованных в них работников,

а также количество разрабатываемых командами проектов;

б) количество проводимых тренингов для муниципальных служащих, научно-практических конференций, в том числе с привлечением сторонних экспертов.

Городское устройство должно отвечать критериям разумности, а именно: экологичности, экономичности, целесообразности, рациональности, сбалансированности и комфортности. Представление о наличии либо отсутствии в деятельности администрации вышеперечисленных показателей, либо некоторых из них, позволит сформировать общее понимание того, каков уровень интеллектуализации деятельности местной администрации в настоящее время, и каких корректировок он требует в будущем.

Таким образом, анализ теоретических основ процесса интеллектуализации муниципального управления позволяет сделать следующие выводы:

1. Под интеллектуальными технологиями следует понимать специфический вид социальных технологий, предполагающих использование способности человека к рациональному мышлению, планированию, проектированию, критической оценке результатов своей деятельности. К функциям интеллектуальных технологий следует отнести диагностическую, функцию моделирования, аналитическую и прогностическую. В свою очередь, процесс интеллектуализации муниципального управления представляет собой целенаправленную деятельность по формированию стратегического мышления муниципальных служащих.

2. Спектр применяемых в управлении интеллектуальных технологий предельно широк. На основании структурно-функционального подхода среди них можно выделить типичные формы интеллектуализации муниципального управления: бенчмаркинг, краудсорсинг, командные и экспертные технологии, а также технология проектного управления

В настоящее время существуют различные подходы к оценке эффективности интеллектуальных технологий. Проведенный в дипломном проекте анализ дает основание разделить их на две основные группы. Качественные показатели, характеризующие компетентность, профессионализм, уровень образования и подготовки муниципальных служащих. Количественные показатели, которые можно определить как результативность работы органов местного самоуправления, выраженную в конкретных числовых значениях.

РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА

В современных условиях глобализации, развития рыночных отношений, высокого уровня конкуренции проблема интеллектуализации деятельности актуализируется для всех без исключения субъектов современного общества – от отдельного человека, вне зависимости от рода его деятельности, до органов управления всех уровней власти. Для муниципальной администрации задача целенаправленного внедрения в свою деятельность интеллектуальных технологий особенно важна, так как решение ее позволяет обеспечить необходимый уровень доверия со стороны населения и поддержку проводимой на территории муниципального образования социально-экономической политики. Не является исключением и администрация городского округа «Город Белгород» (далее – администрация города Белгорода).

Администрация города Белгорода является исполнительно-распорядительным органом местного самоуправления. Она организует решение вопросов местного значения городского округа за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Совета депутатов города Белгорода и иных органов местного самоуправления города Белгорода в соответствии с федеральными законами и законами Белгородской области. Кроме того, администрация организует исполнение отдельных государственных полномочий, переданных для осуществления органам местного самоуправления города Белгорода¹.

Структура администрации города Белгорода утверждается Советом депутатов по представлению главы администрации. В настоящее время, на основании решения Совета депутатов от 29 мая 2012 года №609, в структуру

¹ Устав городского округа «Город Белгород». URL: <http://www.beladm.ru/about/charter/> (дата обращения: 05.03.2013).

администрации входят 5 департаментов, среди которых департамент городского хозяйства; департамент строительства и архитектуры; департамент образования, культуры, спорта и молодежной политики; департамент здравоохранения и социальной защиты, а также департамент стратегического планирования, организационно-аналитической и кадровой работы. В состав каждого из департаментов входят отраслевые управления. Кроме того, в структуру администрации города Белгорода входят 2 комитета, а также аппарат главы администрации¹ (см. приложение 1).

Руководство администрацией на принципах единоначалия осуществляет глава администрации (мэр) города Белгорода. Он является лицом, назначаемым на должность Советом депутатов города Белгорода по контракту, заключаемому по результатам конкурса, на срок полномочий Совета депутатов города Белгорода, но не менее чем на два года².

Администрация города Белгорода обладает правами юридического лица.

В настоящее время системной задачей администрации города Белгорода является организация управленческой деятельности на научной основе. Условием этого является формирование у муниципальных служащих стратегического мышления, которому свойственны такие черты, как проблемность, интеллектуальность, инновационность, технологичность, многовариантность, рефлексивность. В городе Белгороде эта стратегия нашла свое воплощение в концепции «Умного города».

Проблема создания «Умного города» как идеальной комплексной социально–технологической модели городского муниципального образования и перехода к интеллектуальному управлению муниципальным образованием

¹ Структура администрации города Белгорода. URL: <http://www.beladm.ru/administ/structure/> (дата обращения: 05.03.2013).

² Устав городского округа «Город Белгород». URL: <http://www.beladm.ru/about/charter/> (дата обращения: 05.03.2013).

были подняты главой администрации города Белгорода в своем выступлении¹ в рамках III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Умный город» (17-18 февраля 2012 г.) и IV Международной научно-практической конференции «Управление городом: наследие В.И. Вернадского и современная управленческая мысль» (20-21 декабря 2013 г.). Одним из определяющих факторов, способных обеспечить стратегическое социально-экономическое развитие города Белгорода до 2025 года и реализацию плана действий органов местного самоуправления на 2012-2016 гг., является наличие подготовленного интеллектуального и инновационного кадрового потенциала как совокупности возможностей и способностей человека (муниципального служащего), которые реализуются для достижения текущих и стратегических целей и задач муниципального управления, интеллектуализации местных органов власти, а также концепции «Умный город» в интересах городского сообщества.

В XXI веке состояние городской среды не определяется лишь наличием инфраструктуры, то есть материальными ресурсами, активизацией потенциала граждан в решении вопросов местного значения. В последнее время словосочетания «умный город» либо «smart city» все чаще звучат в научных дискуссиях, обсуждаются руководителями структурных подразделений исполнительно-распорядительных органов, появляются в СМИ. С точки зрения концептуального подхода, «Умный город» - это стратегическая разработка, объединяющая разнообразные факторы городского развития в единую систему, признающая роль интеллекта, информационно-коммуникационных технологий, социального и экологического потенциала как ресурса развития и конкурентоспособности города. «Умному городу» необходимы умные решения, которые обеспечивают качественно новое

¹ Боженков С. А. Повышение конкурентоспособности города через развитие системы интеллектуального управления // Управление городом: наследие В.И. Вернадского и современная управленческая мысль: сборник материалов IV Международной научно-практической конференции (20-21 декабря 2012 г.). Белгород, 2012. С. 9-13.

развитие. «Умный город» – это обеспечение современного качества жизни за счет применения инновационных технологий, которые предусматривают экономичное и экологичное использование городских систем жизнедеятельности¹.

Разрабатываемые в настоящее время проекты «Умный город» поддержаны администрацией ряда муниципальных образований субъектов Российской Федерации (Владимирская, Тульская, Нижегородская области и др.), ведется активная работа обмена опытом посредством создания единого информационного пространства реализации основных направлений проектов. Цель проектов - создать городу репутацию лидера в области проектирования, строительства и обеспечения жизнедеятельности российского «умного» города. Это, в свою очередь, позволяет сформировать благоприятный климат для инноваций, инвестиций и привлечения талантливых людей.

«Умный город» – это умное управление, умное проживание, умные люди, умная среда, умная экономика, умная мобильность, а именно:

- модернизация инфраструктуры города с принципиально новыми возможностями;
- новый уровень сервисов, который обеспечивается внедрением инновационных разработок во все сферы жизнедеятельности г. Белгорода;
- автоматизация производств и оснащение персонала оборудованием, многократно улучшающим условия труда;
- автоматизация процессов жизнеобеспеченности города в целях повышения устойчивости работы его систем жизнеобеспечения;
- внедрение экономичных и экологичных видов производства электроэнергии;

¹ Умный город. URL: <http://city-smart.ru/> (дата обращения: 15.04.2013).

- разработка и внедрение новых технологий в рамках реализации Комплексной схемы развития городского транспорта до 2025 г., включающей в том числе и внедрение альтернативных экологических видов транспорта (канатная дорога, монорельс – в комплексе – «воздушное метро»);

- новые сервисы с использованием информационных технологий, которые делают качественные социальные услуги доступными.

Выделим основные направления развития Белгорода в качестве «Умного города».

Во-первых, «Умный город» ориентирован на человека, его потребности, их удовлетворение. Так проблема нехватки мест в дошкольных образовательных учреждениях региона осуществляется посредством обустройства помещений под частные учреждения дошкольного типа.

Во-вторых, «Умный город» - это город удобный, комфортный для проживания. В рамках областного проекта «Зеленая столица» в Белгороде начаты озеленение и ландшафтное обустройство, обустройство рекреационных зон.

В-третьих, «Умный город» характеризуется развитой системой информатизации, которая должна занять особое место в стратегическом развитии Белгорода. Органами местного самоуправления планируется внедрение электронной социальной карты белгородца.

В-четвертых, реализация концепции требует повышения инвестиционной привлекательности города, развитие малого предпринимательства, повышение качества управления муниципальными финансами, собственностью, формирование инновационной среды - все это связано с формированием городского сегмента Белгородской интеллектуально-инновационной системы – неотъемлемым элементом концепции «Умного города».

В-пятых, для «Умного города» характерно развитие духовного, культурного и интеллектуального потенциала должно быть обеспечено путем формирования современных условий воспитания, образования, развития информационно-образовательных сетей.

В-шестых, «Умный город» ориентирован на формирование городского солидарного общества как социальной корпорации, которое базируется на доверии, уважении взаимной поддержке¹.

Успешная реализация рассмотренных нами направлений развития г. Белгорода как «Умного города» возможна при условии их научного обеспечения и сопровождения, а также инновационного подхода в решении вопросов местного значения. На каждой стадии инновации (жизненного цикла появления нового продукта, и его внедрения), а существование «Умного города» без нее невозможно, возникает потребность в интеллектуальном ресурсе и на каждой стадии необходим результат интеллектуальной, творческой деятельности.

Интеллектуальный ресурс любого города, включая муниципальных служащих, работников предприятий городского хозяйства и муниципальных организаций, а также его жителей, имеет несколько составляющих:

1) сумма знаний, умений, навыков всех жителей города, организованная таким образом, чтобы ее можно было использовать для решения определенных научных, производственных, организационных и потребительских задач;

2) совокупность интеллектуальных способностей всех участников процесса взаимодействия «производителей» и потребителей;

¹ Боженков С. А. Умный город в стратегии муниципального развития // Умный город: сборник материалов всероссийской научно-практической конференции с международным участием (17-18 февраля 2012 г.). Белгород, 2012. С. 9-10.

3) культура взаимоотношений внутри городского социума: согласованность мнений о важности тех или иных сторон деятельности администрации города, структур, обеспечивающих услуги жителям муниципального образования, граждан, степень доверия между ними, взаимная готовность к компромиссу, сходство способов интерпретации информации о взаимодействиях между отдельными жителями города, жителями и руководством системы управления города. Сегодня стало очевидным, что прорыв в области эффективности и качества работы органов местного самоуправления возможен, если вовлекать в работу энергию, активность и интеллект инициативных граждан.

Отсюда следует вывод об особой значимости интеллектуального ресурса для обеспечения инновационной составляющей развития города в качестве «Умного города», в рамках которой в деятельность администрации городского округа «Город Белгород» внедряются некоторые интеллектуальные технологии, в частности: краудсорсинг, командные и экспертные технологии, предполагающие проведение научных семинаров и конференций по основным направлениям развития муниципального управления, постоянно действующие консультационные советы и комиссии, обмен опытом посредством информационных порталов, публикаций материалов и отчетов на официальных сайтах и форумах для органов местного самоуправления (www.city-smart.ru, сайт территориального общественного самоуправления <http://www.spb-collection.ru/home/>). Рассмотрим подробнее каждую из них.

Органы местного самоуправления все чаще прибегают к использованию *краудсорсинговых технологий*, содействующих созданию гражданского общества, в котором активность граждан, общественная экспертиза и народный контроль (в его правильном понимании) представляют неотъемлемые характеристики процесса принятия важных управленческих решений. Тем самым ликвидируется разрыв в видении власти и потребностях

людей. Примером могут служить наказания избирателей и работа общественных приемных. Также посредством технологий краудсорсинга возможно определять критерии достижения целей, т. е. прозрачные, публично установленные параметры оценки качества деятельности местных органов власти.

Элементы краудсорсинга или сходные с ним технологии относительно давно используются в системе государственного и муниципального управления Белгородской области; в частности, для разработки законодательных и нормативных актов привлекаются силы муниципалитетов, которые вносят свои предложения и замечания, работники включаются в составы рабочих групп, а также проходит процедура публичных слушаний и публичной экспертизы проектов. В результате итоговый документ понятен для реализации, так как органы местного самоуправления в большей степени являются его исполнителями, а муниципальные правовые акты направлены, в первую очередь, на население¹.

Находит свое применение краудсорсинг и в городском округе «Город Белгород». Так в конце сентября 2011 года администрация города Белгорода приняла решение о корректировке проекта бюджета города с учетом дальнейшего обсуждения в трудовых коллективах, общественных организациях и Советах территории. По поручению мэра города, С.А. Боженова, разработан алгоритм участия горожан по принципу референдума, где каждый житель г. Белгорода должен иметь возможность высказаться за тот или иной проект, который планируется реализовать на территории, или предложить свое видение развития микрорайона.

Схема действий в рамках данного проекта, получившего название «Белгородская тысяча», была проста: каждый совершеннолетний житель

¹ Сергеев А. С., Сергеева Т. С. Краудсорсинг в практике муниципального управления // Управление городом: наследие В.И. Вернадского и современная управленческая мысль: сборник материалов IV Международной научно-практической конференции (20-21 декабря 2012 г.). Белгород, 2012. С. 250-251.

города получил по почте купон (см. приложение 2), в котором было указано несколько общегородских проектов - строительство нового зоопарка, благоустройство дворовых территорий, реконструкция центрального парка, строительство ледового дворца и др., а также отведено место для собственных предложений. Сбор предложений должен был позволить городским властям точно определить «болевые точки» каждой территории и выделить финансирование в соответствии с гражданской активностью жителей.

Заполненные купоны принимались организаторами проекта возле избирательных участков 4 декабря 2012 г. - в день выборов депутатов Государственной Думы Федерального Собрания РФ. В проекте приняли участие 79 тысяч человек (всего жителям города было отправлено 260 тысяч купонов). Результаты общественного голосования выглядят следующим образом. Почти 60% белгородцев отдали предпочтение ремонту своих дворовых территорий. Из общегородских проектов большинство голосов - 14% - получило строительство нового зоопарка. На втором месте реконструкция центрального парка - почти 10%. Далее - строительство ледового дворца - 5%¹. Данная технология позволила на основе принципов солидарного общества сформировать первый народный бюджет белгородской городской общины².

Однако, этот проект не был лишен издержек:

во-первых, наглядно проявилась пассивная гражданская позиция населения (из 260 тысяч ожидаемых участников в реализацию проекта включились лишь 79 тысяч);

¹Федеральный медийный портал «Вся Россия» URL: <http://www.allrussia.tv/belgorod/news/2012/345845/> (дата обращения: 15.04.2013).

² Боженов С. А. Умный город в стратегии муниципального развития // Умный город: сборник материалов всероссийской научно-практической конференции с международным участием (17-18 февраля 2012 г.). Белгород, 2012. С. 9-10.

во-вторых, не была обеспечена эффективная организационная и информационная связь организаторов проекта с жителями города;

в-третьих, возникла зависимость результатов общественного голосования от субъективного фактора, энтузиазма отдельных людей, а не от объективных обстоятельств.

В целях наиболее динамичного социально-экономического развития городского округа «Город Белгород» в практику работы органов местного самоуправления активно внедряется *методика проектного управления*. Эта относительно новая форма деятельности администрации позволяет спланировать и проконтролировать ход поэтапных действий в решении отдельно взятых социально значимых задач, начиная от самого ответственного этапа - инициативы и разработки паспорта проекта, а затем последующего контроля реализации до его завершения и получения ожидаемого результата. Для решения данных задач в структуре администрации городского округа «Город Белгород» создан отдел проектов, действующий на основании Постановления администрации г. Белгорода «Об утверждении Положения об управлении проектами в городском округе «Город Белгород»¹, а также введена должность заместителя главы администрации по управлению проектами.

По эффективности проектной деятельности городской округ «Город Белгород» занимает первое место в Белгородской области². Если в 2011 году портфель проектов администрации г. Белгорода состоял из 37 проектов, то в 2012 году он содержал уже 121 проект. Причём, 32 из них завершены, 46 реализуются, 23 - в стадии инициации, а 12 - перенесены на 2013 год. В

¹ Об утверждении Положения об управлении проектами в городском округе «Город Белгород»: постановление администрации города Белгорода от 1 октября 2012 г. № 195. URL: http://www.beladm.ru/news/859.html?PAGEN_3=124&PAGEN_1=23 (дата обращения: 17.04.2013).

² Белгородские новости. URL: <http://www.belnovosti.ru/news/power/2013/01/21/mer-belgoroda-sergei-bozhenov-otsenil-itogi-proektnoi-deyatelnosti-v-2012-godu> (дата обращения: 17.04.2013).

портфеле на 2013 год - 134 проекта, из них 12 - ключевые, требующие усилий практически всех подразделений администрации, 56 - отраслевые.

К концу 2013-го - началу 2014 года планируется достичь более высокого уровня: от управления отдельными проектами и группами перейти к сформированной системе управления проектами.

Среди наиболее актуальных городских проектов и программ, реализуемых в настоящее время, можно выделить следующие:

1. Программа «Формирование системы муниципальной кадровой политики на 2012-2016 гг.», цель которой создание правовых и организационных условий, обеспечивающих комплексное развитие кадрового потенциала Белгорода с учетом перспектив социально-экономического развития и социальных технологий.

2. Программа «Развитие муниципальной системы образования города Белгорода на 2012-2016 годы». Основная цель – обеспечение качественного образования, соответствующего требованиям инновационного социально ориентированного развития города Белгорода.

3. Проект «Совершенствование организации пассажирских перевозок в белгородской агломерации». Цель проекта – повышение удовлетворенности жителей и гостей Белгородской агломерации услугами общественного транспорта путем увеличения объема перевозок пассажиров экологически чистым транспортом и автобусами большой вместимости в количестве не менее 215 единиц.

4. Программа развития торговли и услуг в Белгороде на 2011-2015 годы, основная цель которой создание товаропроводящей системы и системы оказываемых услуг, соответствующих требованиям инновационного развития экономики¹.

¹ Белгородцам о Стратегии развития города. Белгород, 2012. С. 23-42.

Однако, анализ практики проектного управления в администрации городского округа «Город Белгород» показывает, что в настоящее время уровень управления проектами условно можно определить понятием «общая терминология», т. е. имеют место отдельные практики успешных проектов, отдельные «очаги интереса» к управлению проектами, понимание на уровне руководства общей полезности применения методов управления проектами, проведено обучение отдельных сотрудников по управлению проектами, введен общий учет реализуемых проектов и пр¹.

Типичными препятствиями развития проектного управления являются: сопротивление изменениям со стороны муниципальных служащих, стремление сохранить устоявшийся стиль работы. Для преодоления этих препятствий необходимо выполнение следующих ключевых действий:

1. Организовывать обучение (подготовку и переподготовку) муниципальных служащих по управлению проектами.

2. Поощрять обучение и прием на работу сертифицированных профессионалов в области управления проектами (project management professionals, PMP).

3. Поощрять использование муниципальными служащими общей терминологии управления проектами.

4. Определить средства управления проектами в органах местного самоуправления, их наличие и доступность.

Наряду со стандартными предложениями для развития практики управления проектами в муниципальных органах власти целесообразно создание общественного органа, в виде консультативного совета, для обсуждения и формирования направлений развития муниципального образования.

¹ Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. М., 2006. С. 75.

Подготовка проектных менеджеров в г. Белгороде осуществляется на базе магистерской программы «Управление проектами» в Институте государственного и муниципального управления Белгородского государственного национального исследовательского университета (НИУ «БелГУ»), а также в рамках направлений переподготовки муниципальных служащих в Высшей школе управления НИУ «БелГУ»¹. При подготовке проектных менеджеров, особое внимание уделяется управлению качеством, управлению рисками, а также управлению конфликтами. Программа подготовки включает в себя практическую работу, а именно – разработку и реализацию собственных проектов, а также проведение деловых кейсовых игр. Во время обучения разрабатываются критерии оценки проектов по степени успешности их реализации, что является важнейшим показателем эффективности работы проектного менеджера.

Таким образом, подготовив качественно новых, высококвалифицированных проектных менеджеров, муниципальное образование получит компетентных специалистов данной сферы, которые смогут разрабатывать и реализовывать более сложные, масштабные и качественные проекты, что, несомненно, положительно отразится на уровне благосостояния города и позволит решать сложившиеся проблемы современным и рациональным путем².

Одним из основных понятий в проектном управлении является понятие "команда" – *командные технологии*. В администрации городского округа «Город Белгород» командные технологии муниципального управления представлены действующими комиссиями (консультационные, координационные и наблюдательные советы и межведомственные комиссии, рабочие группы). Их деятельность регулируется нормативным документом о

¹ Институт государственного и муниципального управления: Магистратура. URL: <http://igmu.bsu.edu.ru/page.php?171/> (дата обращения: 18.04.2013).

² Управление проектами в Белгородской области. URL: http://euroregion2013.blogspot.ru/2013/04/blog-post_2229.html (дата обращения: 18.04.2013).

создании комиссии, в соответствии с которым назначается куратор и график заседания членов.

В настоящее время в администрации города насчитывается 65 действующих комиссий, осуществляющих работу по основным стратегическим направлениям развития местного сообщества:

- Консультационный Совет по стратегическому развитию при главе администрации города Белгорода¹;
- Совет по развитию информационного общества и формированию электронного муниципалитета²;
- Совет по муниципальной кадровой политике администрации города Белгорода³;
- Рабочая группа по координации взаимодействия между городскими подразделениями федеральных и областных органов власти, департаментами и структурными подразделениями администрации города по реализации Стратегии развития города⁴;
- Постоянно действующая центральная экспертная комиссия администрации города⁵ и другие.

¹О создании консультационного совета по стратегическому развитию при главе администрации города: распоряжение администрации города Белгорода от 6 сентября 2011 г. № 3111. URL: <http://www.garant.ru/hotlaw/belgorod/350114/> (дата обращения: 20.04.2013).

² О создании совета по развитию информационного общества и формированию электронного муниципалитета: постановление администрации города Белгорода от 24 июня 2010 г. № 99. URL: <http://www.garant.ru/hotlaw/belgorod/255149/> (дата обращения: 20.04.2013).

³ О совете по муниципальной кадровой политике: распоряжение администрации города Белгорода от 27 апреля 2012г. № 1558. URL: <http://www.regionz.ru/index.php?ds=1647141> (дата обращения: 20.04.2013).

⁴ О создании рабочей группы: распоряжение администрации города Белгорода от 5 декабря 2011 г. № 4043. URL: <http://www.beladm.ru/upload/iblock/2e0/2e06afb531e671aef165f8618ac8e2e3.pdf> (дата обращения: 20.04.2013).

⁵ Об экспертной комиссии: распоряжение администрации города Белгорода от 17 декабря 2010 г. № 5439 URL:

Привлекательной технологией командную работу делает ряд ее очевидных преимуществ:

- команда создает атмосферу общности, спричастности, помощи и поддержки, что является немаловажным фактором индивидуальной готовности к дополнительным усилиям и риску в выполнении поставленных задач перед муниципальными служащими;

- команда влияет на поведение и позиции своих членов. В ней более заметно проявление социального давления и социального одобрения, которые стимулируют индивидуальные усилия, интеллектуальную деятельность, творческие способности;

- команда обеспечивает широкие возможности для самопознания и понимания личностных проблем. Давая оценку мыслям, поведению и эмоциональным проявлениям человека, команда помогает ему адекватно само выражаться и находить понимание своим поступкам. В команде легче развивается проницательность и способность к достижению консенсуса;

- команда обеспечивает широкие возможности осуществления обратной связи;

- команда также создает благоприятные условия для решения проблем, вопросов местного значения. Групповое обсуждение проблемы позволяет обеспечить более широкий набор альтернатив, включая инновационные решения, и найти наиболее оптимальное;

- команда оказывает сильное влияние на организационную деятельность и организационную культуру органа исполнительной власти муниципального образования.

Однако практике муниципального управления возникают сложности оценки командной деятельности и оказания ей поддержки. Внедрение командного метода работы предполагает проведение организационных изменений в системах принятия решений, контроля, оценки, информации и стимулирования. Действующие системы управления ограничивают проявление инициативы, творчества и предприимчивости. Организационная культура культивирует атмосферу соревнования в ущерб сотрудничеству и ориентирует местных чиновников на личные цели более, чем на общественные. Отсутствует опыт и навыки сотрудничества у большинства членов команды, что затрудняет понимание муниципальными служащими, какого рода профессиональные и социальные навыки им нужны для успешной работы в условиях команды.

Таким образом, преодоление данных барьеров в процессе внедрения и эффективного использования командных технологий органами местного самоуправления города Белгорода позволит создать эффективную работоспособную команду управленцев, активизировать творческий потенциал ее членов, обеспечить управление возникающими социальными конфликтами, а также комплексное решение вопросов местного значения.

Чтобы избежать ошибок и принятия «слабых» управленческих решений, в практике работы администрации города Белгорода применяются *экспертные технологии*. Эксперты помогают муниципальным служащим правильно использовать объективно протекающие во времени и пространстве процессы для достижения субъективно выбранных целей. Экспертов не только нужно отбирать, учить, укреплять материальную базу, но и мотивировать¹. Убежденность и энергия экспертов позволяют по-новому взглянуть на возможности города, оценить творческий потенциал, содействовать

¹ Патрушев В. И. Умному городу - умное управление // Управление городом: наследие В.И. Вернадского и современная управленческая мысль: сборник материалов IV Международной научно-практической конференции (20-21 декабря 2012 г.). Белгород, 2012. С. 22-23.

увеличению инновационного, креативного и ноосферного сегментов городской экономики¹.

Для этого в структуре администрации создано Муниципальное автономное учреждение «Институт муниципального развития и социальных технологий» (далее МАУ «Институт муниципального развития и социальных технологий»). Данное учреждение, в соответствии с Уставом², осуществляет научное сопровождение практической деятельности администрации города Белгорода, а также планомерную работу совместно с Советом депутатов города Белгорода над стратегией развития городского хозяйства и социальной сферы. К основным задачам Института, кроме того, относятся научное руководство составлением муниципальных программ; подготовка проектов предложений в части законодательной инициативы и их научное обоснование, оказание научной, информационной и методической помощи органам местного самоуправления по правовым и другим вопросам их деятельности. Сотрудники МАУ «Институт муниципального развития и социальных технологий» ведут сбор социологических и статистических данных по основным показателям социально-экономической ситуации, сложившейся в городе Белгороде, осуществляют их научный анализ, а также организуют изучение общественного мнения.

Первая конференция проводилась в 2008 году администрацией г. Белгорода совместно с муниципальным учреждением «Институт муниципальных проблем» при участии Академии наук социальных технологий и местного самоуправления. Тема ее «Общественное самоуправление как фактор стратегического развития муниципального образования» была выбрана потому, что в Стратегии развития Белгорода до

¹ Лэндри Ч. Креативный город. М., 2006. С. 78.

² Устав муниципального автономного учреждения «Институт муниципального развития и социальных технологий» / Документ опубликован не был. Доступ из текущего архива муниципального автономного учреждения «Институт муниципального развития и социальных технологий». Белгород, 2012.

2025 года сформулирована задача становления «власти непосредственно самих горожан». Кроме того, в конце 2007 года Совет депутатов города Белгорода принял городскую целевую программу «Развитие общественного самоуправления в г. Белгороде на 2008-2011 годы»¹. Перед участниками конференции ставилась задача создать платформу для дальнейшей самоорганизации населения города по обеспечению комфортной жизни по месту жительства. Результаты исследований, представленные на конференции учеными - экспертами, получили практическое применение в деятельности администрации города Белгорода

В декабре 2009 года состоялась вторая конференция «Стратегическое планирование - стратегическое управление - стратегическое развитие».

Обсуждение проблемы велось по трем направлениям:

1. Практика разработки и реализации муниципальных стратегий и целевых программ.
2. Общественное самоуправление как способ реализации гражданских инициатив на локальном уровне.
3. Опыт организации муниципальной статистики и социологии города.

Участниками была отмечена важность осуществления деятельности на основе принципа планомерного развития города – поэтапной реализации намеченных целей и задач, рациональном использовании времени, трудовых и материальных ресурсов, отсутствии сбоев по причине недосмотра и «человеческого фактора». Планомерность развития города немыслима без обеспечения *преемственности* социально-экономического и политического курса, этот вопрос может быть решен посредством создания эффективной Стратегии. Экспертами выступили заместители глав муниципальных образований Белгородской области. Участие ученых и

¹ Об утверждении городской целевой программы «Развитие общественного самоуправления в городе Белгороде на 2008-2011 годы»: решение Совета депутатов города Белгорода от 25 декабря 2006 г. № 603. URL: http://belgorod.news-city.info/docs/systemsw/dok_iegrsz.htm (дата обращения: 20.04.2013).

практиков из Киева, Днепропетровска и Харькова придало конференции международную значимость.

17-18 февраля 2012 года состоялась двухдневная Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Умный город». По традиции организаторами выступили администрация города Белгорода и МАУ «Институт муниципального развития и социальных технологий» (в прошлом МУ «Институт муниципальных проблем»). В конференции приняли участие сотрудники администрации города, представители научной общественности Белгорода, приглашенные ученые из Москвы и регионов страны, зарубежные гости, практики, занимающиеся проблемой развития городов.

На конференции была организована работа двух секций, на одной из них участники рассмотрели концепцию «умный город» с точки зрения духовности и культуры. Участники первой секции говорили о направлениях развития городской солидарной общины, поднимали вопросы кадровой политики, безопасности и образования. На другой секции – идея «умного города» была рассмотрена с точки зрения экономики и хозяйства.

Следует отметить, что в ходе данных конференций внедряются элементы бенчмаркинга.

Деятельность МАУ «Институт муниципального развития и социальных технологий», в том числе, проводимые на его базе конференции, тренинги заложили основы экспертной работы в городском округе «Город Белгород». Однако, в настоящее время еще рано говорить о сформированном экспертном сообществе в городе: экспертная деятельность не носит системного характера, нет единой базы экспертов, результаты экспертных заключений не всегда находят свое воплощение в практической деятельности органов местного самоуправления.

Несмотря на ряд позитивных результатов внедрения интеллектуальных технологий в практику муниципального управления администрации города Белгорода, существует комплекс нерешенных проблем. Анализ этих проблем был проведен в ходе пилотажного социологического исследования (см. приложение 3, 4, 5), в котором приняли участие муниципальные служащие местной администрации (n=30):

1. Проблема недостаточной адекватности интеллектуального потенциала муниципальных служащих задачам управления.

О том, что такая проблема существует, свидетельствует показатель самооценки интеллектуального потенциала муниципальных служащих, включающий уровень компетентности и уровень интеллектуального развития. Средний балл показателей довольно высок (3,97 и 3,93 соответственно), но, по нашему мнению, недостаточен – меньше 4, при том, что опыт многих предыдущих исследований свидетельствует о сознательном или бессознательном завышении муниципальными служащими самооценки.

2. Проблема недостаточной готовности муниципальных служащих к использованию интеллектуальных технологий в повседневной практической деятельности.

На вопрос о том, готовы ли муниципальные служащие администрации ГО «Город Белгород» к использованию интеллектуальных технологий в своей работе ответ «Да» дали 17% муниципальных служащих; «Скорее да, чем нет» - 47% опрошенных; «Скорее нет, чем да» - 23% и ответ «Нет» дали 13%. Таким образом, можно говорить об умеренно позитивном уровне готовности муниципалов к интеллектуальной деятельности. Основными причинами неготовности, по мнению респондентов, являются отсутствие мотивации (50% опрошенных) и широкой практики использования интеллектуальных технологий в работе органов местного самоуправления (30%).

3. Проблема недостаточности условий внедрения интеллектуальных технологий в деятельность исполнительно-распорядительного органа

власти города Белгорода.

По мнению работников местной администрации, наиболее эффективными условиями внедрения интеллектуальных технологий в практику муниципального управления являются следующие:

- пересмотр направлений переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих.

- мониторинг студентов-исследователей с перспективой дальнейшего трудоустройства для реализации Концепции «Умный город».

- создание экспертной службы на базе Муниципального автономного учреждения «Институт муниципального развития и социальных технологий».

Кроме того, рассуждая над вопросом, какие меры необходимы для реализации Концепции «Умный город», в рамках которой предусмотрено внедрение и применение интеллектуальных технологий в управлении, муниципалами были предложены следующие варианты:

1) создание и применение независимой экспертизы с целью избежать ошибок и принятия «слабых» управленческих решений (27%).

2) ориентация на формирование молодой и инновационно мыслящей команды управленцев (23%);

3) своевременное повышение квалификации по актуальным направлениям подготовки (20%);

4) внедрение информационных систем в сферах образования и здравоохранения (17%);

5) применение опыта работы других регионов в деятельности органов муниципальной власти (13%).

Анализ практической деятельности администрации городского округа «Город Белгород» по внедрению интеллектуальных технологий позволяет сделать следующие выводы:

1. В настоящее время процесс внедрения интеллектуальных технологий

в деятельность органов местного самоуправления осуществляется в рамках концепции «Умный город», направленной на формирование компетентного, интеллектуального, высокопрофессионального кадрового состава муниципальных служащих, способных осуществлять на практике проектное управление, инновационное развитие территории, обеспечивать качественное изменение жизни горожан, а также совершенствовать организацию предоставления услуг населению. Основной акцент делается на следующие виды интеллектуальных технологий: краудсорсинг, проектное управление, технологии командной работы, экспертные технологии.

2. Итоги социологического исследования, проведенного среди муниципальных служащих администрации города Белгорода, дают основания говорить о необходимости значительных корректировок в направлении интеллектуализации муниципального управления. Так, итоги анкетирования позволили выявить следующие проблемы при оценке условий внедрения интеллектуальных технологий: проблема недостаточной адекватности самооценки интеллектуального потенциала муниципальных служащих, недостаточной готовности муниципальных служащих к применению в интеллектуальных технологий в практической деятельности, а также проблема недостаточности условий внедрения данных технологий в деятельность исполнительно-распорядительного органа власти города Белгорода.

3. Недостатки в работе администрации г. Белгорода по внедрению интеллектуальных технологий, выявленные в ходе аналитической части дипломного исследования, требуют их устранения в рамках проекта, предполагающего разработку новых механизмов. К их числу мы относим использование возможностей экспертного сообщества для интеллектуализации муниципальной службы.

РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

Процесс использования интеллектуальных технологий в повседневной практической деятельности должен затрагивать не только кадры муниципальной службы, но и население муниципального образования. Интеллектуализация управления, с одной стороны, предполагает наращивание интеллектуального потенциала, творческой активности, самоорганизации человека (лица, принимающего решения), а с другой – включение в процесс принятия управленческих решений внешних по отношению к органам местного самоуправления институтов гражданского общества, прежде всего, представителей научного сообщества, компетентных членов общественных организаций и объединений.

В демократическом обществе существует прямая зависимость между законодательством и общественным мнением. Конституция РФ предусматривает необходимость обеспечения законного права граждан на участие в управлении делами государства, региона, муниципального образования. Такое участие может иметь различные формы и осуществляться различными способами.

В современном российском законодательстве представлены несколько моделей общественного участия в формировании местной политики (обращения граждан в органы местного самоуправления, митинги, референдумы и др.), однако практика показывает, что их эффективность недостаточно высока - не все они позволяют обеспечить выработку квалифицированного и аргументированного мнения по обсуждаемым вопросам.

Нормой взаимоотношений гражданского общества и власти должен стать конструктивный диалог, направленный на решение существующих и предупреждение возникновения новых социальных проблем. В качестве

аргумента к подобному утверждению можно привести слова Президента РФ В.В. Путина, который настоятельно просил "помощи, поддержки в организации общественной экспертизы всех законопроектов, которые, так или иначе касаются прав российских граждан". Он особо отметил, что "как показывает практика, этот аспект разработчиками законов учитывается далеко не всегда. ... здесь крайне важно работать на опережение, предупреждая появление актов, ведущих к конфликтным ситуациям". Данное утверждение актуально как на государственном (федеральном и региональном) уровне, так и на уровне местного самоуправления¹.

Одним из способов решения данной задачи является применение технологий общественной экспертизы, которая, во-первых, создает дополнительные возможности для улучшения качества управленческих решений, а, во-вторых, обеспечивает включение творческого потенциала гражданских инициатив.

В связи с этим, перспективным, на наш взгляд, представляется разработка специального проекта «Организация общественной экспертизы управленческих решений органов местного самоуправления муниципального образования городской округ «Город Белгород» (см. приложение 6), предполагающего формирование механизма проведения общественной экспертизы с учетом приоритетов развития муниципального образования и системы местного самоуправления в нем.

В современной практике управления технология организации общественной экспертизы управленческих решений местной администрации встречается пока достаточно редко. Однако, на наш взгляд, целесообразно разработать специальный проект, ключевым направлением которого будет именно общественная экспертиза деятельности муниципальной администрации как форма реализации конституционных прав граждан на

¹ Президент России. URL: <http://президент.рф/поручения> (дата обращения: 05.05.2013).

участие в управлении делами муниципалитета через организацию общественного обсуждения и через выработку предложений по совершенствованию управленческих решений, принимаемых органами местного самоуправления.

Для успешной реализации заявленного проекта необходимо определить основные отличия общественной экспертизы от, так называемой, «народной».

«Народная» экспертиза - это экспертная процедура, которая ориентирована на включение в итоговое решение ценностей и точек зрения большой массы «рядовых» граждан, а не только экспертов. Она обладает следующими отличительными чертами:

- самоорганизация;
- самоуправление (невозможность изменения видов деятельности, поведения участников экспертизы);
- самодостаточность (ресурсная самостоятельность);
- публичные методы работы.

В Белгородской области департаментом внутренней и кадровой политики был запущен проект «Народная экспертиза», цель которого - вовлечение белгородцев в процесс генерирования и обсуждения идей, принятия управленческих решений на муниципальном и региональном уровнях. По замыслу организаторов, данный проект позволит собрать лучшие народные идеи и предложения, способствующие решению актуальных проблем области. Основными инструментами реализации проектных мероприятий выступают два вида площадок: онлайн (единый региональный сайт <http://narod-expert.ru/>) и офлайн (специальные информационные ящики для сбора инициатив и предложений граждан).

Необходимо отметить, что данный региональный проект носит по преимуществу политический публичный характер, и направлен, прежде всего,

на улучшение имиджа органов государственной власти Белгородской области. Разумеется, он выполняет и управленческие функции, но все же понятие «экспертиза» в данном случае имеет условный характер.

В свою очередь, общественная экспертиза предполагает компетентную системную деятельность институтов гражданского общества, включение ресурсов представителей научного сообщества, круг которых должен быть изначально ограничен на основе введения системы жестких критериев. Работа общественных экспертов должна быть направлена на исследование, анализ и оценку:

- проектов и действующих нормативных актов местных органов власти;
- проектов и реализуемых социально-экономических программ развития муниципального образования;
- решений, действий (или бездействий) органов власти, организаций и должностных лиц для определения возможных последствий или их соответствия правам и законным интересам граждан и различных социальных групп.

Кроме того, общественная экспертиза предполагает наличие нормативно-правовых актов, регулирующих организацию и деятельность общественной экспертизы, материальных ресурсов, а также четко фиксируемого состава экспертов.

Обоснование проектных мероприятий. Необходимость проведения мероприятий по организации общественной экспертизы деятельности администрации г. Белгорода в рамках специального проекта обосновывается, с одной стороны, целями и основными направлениями проводимой в России реформы местного самоуправления, в соответствии с которыми необходимо максимально приблизить органы местного самоуправления, в том числе и муниципальную администрацию, к населению, а с другой – совершенствованием системы муниципального управления посредством

включения элементов общественной экспертизы, Это позволит обеспечить доверие граждан к властным структурам, а также заручиться их поддержкой при решении вопросов местного значения. Кроме того, в рамках реформы местного самоуправления предполагается усиление прозрачности деятельности органов муниципальной власти, что напрямую взаимосвязано с процедурой общественной экспертизы.

Цели и задачи внедрения проекта. Основной целью внедрения проекта является формирование и институционализация муниципального экспертного сообщества, способного обеспечить условия для включения общественности в процесс принятия и реализации властных решений администрации г. Белгорода, а также контроля за ними. Для реализации этой цели является обязательным присутствие в числе экспертов компетентных представителей реально действующих на территории города некоммерческих организаций, отражающих интересы конкретных групп и категорий граждан, бизнес сообщества, ученых-исследователей. Общественная экспертиза должна проводиться в интересах как муниципального образования в целом, так и отдельных социальных групп.

Основной смысл проведения общественной экспертизы - поиск вариантов решений социально значимых проблем, оптимизация этих решений, оценка реакции различных социальных групп на возможные варианты действий, прогнозирование и планирование социальной или управленческой деятельности.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих ключевых задач проекта:

1. Разработка нормативной базы, регулирующей организацию и проведение общественной экспертизы управленческих решений администрации города Белгорода.

2. Мотивация общественных организаций, институтов гражданского общества к инициации и участию в общественной экспертизе.

3. Формирование каналов участия. Наряду с традиционными (публичные слушания) необходимо внедрение новых форм таких, как создание в муниципальном образовании экспертных пулов.

4. Разработка механизма оценки коррупциогенности нормативных актов и проектов актов.

5. Повышение уровня открытости и прозрачности деятельности органов местного самоуправления.

6. Развитие партнерства органов местного самоуправления, граждан и их объединений в интересах социально-экономического развития города.

7. Повышение уровня компетентности экспертов.

8. Создание инфраструктуры экспертной деятельности.

Целевая группа участников проекта. В качестве целевых групп проекта выступают, в первую очередь, жители городского округа «Город Белгород», а также сотрудники администрации г. Белгорода. Кроме того, к целевой группе предлагаемого проекта следует относить средства массовой информации местного и регионального уровней, общественные объединения и организации, территориальные представительства органов государственной власти в г. Белгороде.

Сроки реализации проекта. Процесс формирования механизма общественной экспертизы управленческих решений любого субъекта, в том числе и муниципальной администрации, должен быть непрерывным. Таким образом, проект организации общественной экспертизы управленческих решений администрации города Белгорода следует считать долгосрочным – до 2020 года включительно. Однако получение промежуточных итогов реализации проекта предполагается в первые два года его реализации.

Состав мероприятий. В рамках предлагаемого проекта наиболее перспективными представляются следующие мероприятия его реализации:

Мероприятие 1. Разработка нормативной базы по вопросам организации и процедуре проведения общественной экспертизы. Включает в себя:

- разработку и утверждение регламента общественной экспертизы управленческих решений органов местного самоуправления;
- принятие постановления главы администрации «Об общественной экспертизе управленческих решений исполнительно-распорядительного органа городского округа «Город Белгород»;
- издание распоряжения главы администрации «О создании базы данных экспертов общественной экспертизы управленческих решений исполнительно-распорядительного органа городского округа «Город Белгород».

Мероприятие 2. Формирование системы мотивации общественных экспертов. Включает в себя:

- материальное стимулирование экспертов, включающее оплату труда экспертов, систему премирования;
- использование поощрений иного характера: нефинансовые вознаграждения (подарки, страхование), «вознаграждения-признательности» (награждения грамотами, присвоение почетных званий, награждения специальными премиями и т.д.).

Мероприятие 3. Создание инфраструктуры общественной экспертизы. Включает в себя:

- формирование системы экспертных пулов по основным направлениям Стратегии развития города - «Инвестиции в человека», «Обеспечение устойчивого развития города», «Развитие системы местного самоуправления», включающих восемь основных целей для оперативного реагирования на муниципальные проблемы и выполнения специальных заданий;

- создание условий для регулярного получения экспертами информации о социально-экономической ситуации.

Мероприятие 4. Обучение экспертов. Включает в себя:

- разработку специальных программ подготовки экспертов на базе Высшей школы управления Белгородского государственного национального исследовательского университета (НИУ «БелГУ»);

- организацию обучения экспертов.

Мероприятие 5. Формирование каналов участия, к числу которых относятся:

- публичные слушания;

- конференции или семинары, которые широко анонсируются и на которые приглашаются все желающие;

- ведение рубрик в местных СМИ (газета «Наш Белгород», телерадиокомпания «Мир Белогорья», ГТРК «Белгород»).

Все вышеперечисленные каналы участия можно определить как традиционные. Вместе с тем, мы предлагаем новую форму – экспертный запрос, который осуществляется от имени экспертного пула и может быть адресован как органам местного самоуправления, так и отдельным чиновникам. В регламенте общественной экспертизы должна быть предусмотрена возможность такого запроса.

Мероприятие 6. Анализ результатов общественной экспертизы. Включает в себя:

- официальную презентацию результатов общественной экспертизы широкой общественности и органам местного самоуправления;

- выработку дальнейшего плана действий по распространению и продвижению результатов экспертизы. Следует иметь в виду, что эксперты только формируют экспертное заключение и не вмешиваются в деятельность органов власти и управления, за исключением специально оговоренных случаев. Экспертное заключение является авторским произведением,

авторские права подлежат защите, эксперт несет персональную ответственность за результаты экспертизы. Эксперт не несет ответственности за реализацию рекомендаций своей экспертизы, если только он не привлекается в дальнейшем как консультант или руководитель для их реализации.

- публикацию основных итогов общественной экспертизы в СМИ. Использование средств массовой информации, проведение пресс-конференций;

- передачу результатов общественной экспертизы органам местного самоуправления, лицам, принимающим решения по соответствующим направлениям реализации Стратегии. Консультирование органов местного самоуправления, лиц, принимающих решения, по переданному им пакету документов с результатами общественной экспертизы (если это необходимо);

- отслеживание реакции органов местного самоуправления на результаты общественной экспертизы. Лоббирование официального принятия предложений общественной экспертизы;

- информирование рабочей группы и широкой общественности о ходе распространения результатов общественной экспертизы и реакции органов местного самоуправления;

- обобщение опыта общественной экспертизы. Описание в информационных материалах, размещение необходимой информации на сайте органов местного самоуправления.

Планируемые результаты проекта. Комплексное использование в практической деятельности администрации городского округа «Город Белгород» предложенных в рамках разрабатываемого проекта рекомендаций предполагает получение следующих результатов:

- создание муниципального экспертного сообщества ;

- формирование стабильного механизма принятия управленческих решений с учетом результатов заключений экспертов по тем или иным вопросам, опросов граждан;

- позитивные изменения в имидже администрации городского округа «Город Белгород» в направлении ее позитивной оценки местным сообществом. В частности, будут скорректированы либо сформированы такие составляющие позитивного имиджа как доступность, информационная открытость, профессиональная компетентность, социальная ответственность, доверие.

Оценка эффективности проекта. Произвести оценку эффективности проекта организации общественной экспертизы управленческих решений органов местного самоуправления администрации г. Белгорода достаточно сложно ввиду того, что проект рассчитан на получение, прежде всего, социального эффекта, достижение которого потребует определенного времени.

Тем не менее, с учетом сформулированных показателей эффективности внедрения интеллектуальных технологий в первом разделе целесообразно выделить две группы показателей эффективности общественной экспертизы: количественные и качественные.

Качественные показатели – это показатели качества экспертных оценок. Главным качественным показателем, по нашему мнению, является совпадение экспертных заключений с реальным ходом развития общественной ситуации в муниципальном образовании.

К числу количественных показателей относятся следующие:

- количество программ и проектов, реализуемых с учетом экспертных заключений;

- количество экспертных пулов, численность задействованных в них экспертов;

- количество проводимых тренингов, научно-практических конференций, в том числе с привлечением сторонних экспертов;

- количество общественных организаций и объединений, включенных в процесс общественной экспертизы.

- количество разработанных программ и направлений подготовки и переподготовки экспертов муниципального образования.

Ресурсное обеспечение проекта организации общественной экспертизы управленческих решений органов местного самоуправления г. Белгорода включает в себя финансовое, профессионально-кадровое, информационное, материально-техническое обеспечение, а также средства осуществления мониторинга и контроля за результатами.

Финансовые ресурсы предполагают наличие средств для оплаты труда экспертов и организаторов экспертизы. Приведем расчет основных финансовых затрат.

Для реализации проекта, по нашему мнению, необходимо создать восемь экспертных пулов, поскольку деятельность общественных экспертов осуществляется в соответствии с основными целями Стратегии развития города Белгорода и Планом действий органов местного самоуправления города Белгорода на 2012-2016 годы:

- укрепление здоровья жителей города и формирование потребности граждан в здоровом образе жизни;

- приращение интеллектуального, культурного и духовного потенциала населения города;

- обеспечение безопасности жизнедеятельности горожан;

- совершенствование системы социальной поддержки населения и превращение её в муниципально-общественную;
- обеспечение доступности жилья для населения;
- . создание и развитие креативной, инновационной экономики;
- создание комфортной и эстетической среды обитания;
- . формирование городской общины, основанной на принципах солидарного общества.

На наш взгляд, в состав пула должно входить не менее пяти экспертов. Анализ опыта экспертной деятельности в администрации Белгородской области дает основание полагать, что каждый член экспертной группы в месяц в среднем затрачивает около восьми часов на свою работу. Средняя почасовая оплата труда преподавателя с учеными званиями «Кандидат наук» или «Доктор наук» в ВУЗах Белгородской области составляет 500 рублей. В соответствие с этим, ежемесячная оплата труда одного эксперта равна 4 тысячи рублей. Работа экспертов оплачивается в соответствии с договорными обязательствами, независимо от того, удовлетворяют ли заказчика выводы и рекомендации экспертизы, их обоснованность, справедливость и т. п.

Таким образом, сумма финансовых затрат на оплату труда общего числа экспертов составит 160 тысяч рублей ежемесячно с учетом возможного членства в составе каждого пула разных представителей общественных организаций.

Профессионально-кадровые ресурсы проекта общественной экспертизы управленческих решений органов местного самоуправления г. Белгорода заключаются в привлечении компетентных независимых экспертов, представителей научного сообщества города, общественных объединений, а также структурных подразделений администрации к его реализации – разработке информационных материалов, организации мероприятий. Исходя

из анализа функций структурных подразделений администрации города Белгорода, координацию предлагаемого в рамках дипломного исследования проекта целесообразно возложить на муниципальное автономное учреждение «Институт муниципального развития и социальных технологий». Сотрудники данного учреждения имеют необходимые профессиональные знания и навыки, требуемые для реализации проекта.

Информационное обеспечение проекта общественной экспертизы управленческих решений органов местного самоуправления г. Белгорода, учитывая специфику объекта регулирования, чрезвычайно важная ресурсная составляющая. Необходимо привлечение местных средств массовой информации, Интернет-ресурсов администрации, создание официального сайта общественных экспертов местного сообщества, форумов.

Материально-техническое обеспечение предполагает, прежде всего, наличие программного обеспечения и технических средств для разработки информационных материалов и их тиражирования, услуги связи (телефон, Интернет). Соответствующее программное обеспечение необходимо для проведения мониторингов и осуществления контроля за ходом реализации проекта. Кроме того, в отдельных случаях может возникнуть необходимость оплаты транспортных расходов и проживания иногородних экспертов, расходов на издательскую деятельность и информирование.

Оценка рисков внедрения проекта. Проводя оценку рисков внедрения проекта, следует выделить возможность наступления таких рисков как риск недофинансирования, риски участников проекта, а также специфические риски, связанные с особенностями объекта проектного регулирования. Рассмотрим подробнее каждый из них.

Под рисками недофинансирования проекта организации общественной экспертизы управленческих решений органов местного самоуправления г. Белгорода следует понимать отсутствие или недостаточность имеющейся в

наличии материально-технической базы. Причинами возникновения данного вида рисков является недостаточное финансирование проекта, а также выход из строя технических средств (маловероятен), необходимых для реализации мероприятий проекта. Расходы на организацию и проведение общественной экспертизы необходимо включить в проект бюджета на 2014 год, а также привлекать средства спонсоров.

Риски участников проекта предполагают отсутствие у некоторых участников возможностей либо желания реализовывать возложенные на них в рамках проекта функции. Возможными последствиями наступления указанного вида риска является невозможность реализации мероприятий проекта.

Кроме того, привлеченные эксперты могут оказаться недостаточно компетентными в предметном поле общественной экспертизы. Недостаточное стимулирование участия в процессе общественной экспертизы и неадекватная разъяснительная работа потребуют большого количества времени и усилий на привлечение внимания экспертов.

Для того чтобы минимизировать возможности наступления подобных рисков необходимо заблаговременное заключение соглашений с участниками проекта.

Специфические риски проекта организации общественной экспертизы управленческих решений органов местного самоуправления г. Белгорода связаны с отсутствием экспертных методик. Необходима организация сотрудничества с федеральными структурами и региональными центрами с целью обмена опытом по вопросам организации и проведения общественной экспертизы.

Анализ организации общественной экспертизы управленческих решений органов местного самоуправления городского округа «Город Белгород» позволяет сделать следующие выводы:

1. Перспективным направлением внедрения интеллектуальных технологий в работу муниципальной администрации представляется разработка специального проекта «Организация общественной экспертизы управленческих решений органов местного самоуправления муниципального образования городской округ «Город Белгород», предполагающего создание муниципального экспертного сообщества.

2. Достижение цели проекта предполагает проведение ряда проектных мероприятий: формирование нормативной базы, регулирующей организацию и проведение общественной экспертизы управленческих решений администрации города, разработку системы мотивации посредством материальных стимулов и поощрений нематериального характера, обучение экспертов, создание инфраструктуры общественной экспертизы, формирование каналов участия, а также проведение анализа результатов экспертных заключений.

3. Условиями реализации проектных мероприятий являются: политическая воля руководства муниципального образования, наличие квалифицированных специалистов, их готовность к участию в осуществлении проекта, а также наличие инфраструктуры, обеспечивающей деятельность экспертного сообщества.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведения дипломного исследования на тему «Внедрение интеллектуальных технологий в процесс муниципального управления (на примере администрации городского округа «Город Белгород»)» поставленные перед началом исследования задачи были решены. Так, были рассмотрены теоретические аспекты интеллектуализации муниципального управления. Кроме того, в рамках дипломного проекта проведен комплексный анализ практической деятельности администрации города Белгорода по внедрению интеллектуальных технологий в работу, а также предложен оригинальный механизм организации общественной экспертизы принимаемых управленческих решений.

По итогам исследования можно сделать вывод о том, что под интеллектуальными технологиями следует понимать специфический вид социальных технологий, предполагающий использование способности человека к рациональному мышлению, умению планировать, проектировать, критически оценивать результаты своей деятельности. К функциям таких технологий следует отнести: диагностическую, функцию моделирования, аналитическую и прогностическую. В свою очередь, процесс интеллектуализации муниципального управления представляет собой целенаправленную деятельность по формированию стратегического мышления муниципальных служащих, которой свойственны идейность, проблемность и инновационность.

Проведенный анализ позволил определить, что спектр применяемых в муниципальном управлении интеллектуальных технологий предельно широк. На основании структурно-функционального подхода среди них можно выделить типичные формы интеллектуализации муниципального управления: бенчмаркинг, краудсорсинг, командные и экспертные технологии, также

технологии проектного управления. Качественными характеристиками эффективности интеллектуальных технологий выступают компетентность, профессионализм, уровень образования и подготовки муниципальных служащих.

Несмотря на применение в своей деятельности ряда интеллектуальных технологий (краудсорсинг, проектное управление, командные и экспертные технологии), органы местного самоуправления г. Белгорода испытывают ряд трудностей. Среди них: недостаток в бюджете города средств на реализацию ряда проектов и программ, и, как следствие, нехватка методического и материально-технического обеспечения; проблема недостаточной адекватности самооценки интеллектуального потенциала муниципальных служащих; проблема недостаточной готовности к использованию интеллектуальных технологий в повседневной практической деятельности работниками местной администрации; проблема недостаточности условий внедрения интеллектуальных технологий в деятельность исполнительно-распорядительного органа власти города Белгорода.

Оценивая условия внедрения в деятельность органов местного самоуправления интеллектуальных технологий, муниципальные служащие предлагают следующие эффективные меры: разработка и реализация новых направлений подготовки и переподготовки работников администрации, ориентация на формирование молодой и инновационно мыслящей команды управленцев, создание и использование процедур независимой экспертизы с целью избежать ошибок и принятия «слабых» управленческих решений, создание экспертной службы на базе муниципального автономного учреждения «Институт муниципального развития и социальных технологий», а также применение опыта работы органов муниципальной власти других субъектов РФ.

Эффективным механизмом интеллектуализации деятельности администрации городского округа «Город Белгород» представляется

разработка специального проекта, основной целью которого является создание муниципального экспертного сообщества, ориентированного на поиск вариантов решений социально значимых проблем, оптимизацию этих решений, оценку реакции различных социальных групп на возможные варианты решений, прогнозирование и планирование социальной или управленческой деятельности. Достижение цели проекта предполагает проведение ряда проектных мероприятий: 1) формирование нормативной базы, регулирующей организацию и проведение общественной экспертизы управленческих решений администрации города; 2) разработка системы мотивации посредством материальных стимулов и поощрений нематериального характера; 3) формирование инфраструктуры общественной экспертизы; 4) создание программ и направлений обучения и подготовки экспертов; 5) формирование каналов участия; 6) анализ результатов экспертных заключений: официальная презентация результатов, их публикация в СМИ, размещение на официальном сайте органов местного самоуправления, на форумах, а также обобщение результатов экспертизы с последующим обменом опытом.

На основании проведенного в рамках дипломного проекта исследования можно предложить следующие рекомендации, направленные на оптимизацию практической деятельности администрации городского округа «Город Белгород» по внедрению интеллектуальных технологий:

1) принять Постановления главы администрации «Об общественной экспертизе управленческих решений исполнительно-распорядительного органа городского округа «Город Белгород»;

2) муниципальному автономному учреждению «Институт муниципального развития и социальных технологий» сформировать базу экспертов;

3) Комитету финансов и бюджетных отношений администрации г. Белгорода включить расходы на организацию и проведение общественной

экспертизы в проект бюджета города Белгорода на 2014 год;

4) Управлению информации и массовых коммуникаций администрации г. Белгорода разработать план информационного сопровождения формирования и деятельности экспертного сообщества;

5) муниципальному автономному учреждению «Институт муниципального развития и социальных технологий» провести совещания с участием общественных экспертов;

Департаменту стратегического планирования, организационно-аналитической и кадровой работы администрации г. Белгорода подписать договоры о сотрудничестве в области экспертной деятельности с высшими учебными заведениями города Белгорода, внешними научно-исследовательскими институтами, а также с наиболее влиятельными общественными организациями и объединениями.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: федер. закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ (в ред. от 03 июля 2016 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

2. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: федер. закон от 29 июня 2015 г. № 156-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

3. Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года: утверждена Распоряжением Правительства РФ от 02 июня 2016 г. № 1083-р (ред. от 08 декабря 2016 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

4. Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц: Постановление Правительства РФ от 11 декабря 2014 г. № 1352 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

5. О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства: Постановление Правительства РФ от 04 апреля 2016 г. № 265 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

6. Алещенко, В.В. Государственная поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства в России: пространственные проблемы [Текст] / В.В. Алещенко // Пространственная экономика. – 2015. – № 1. – С. 123-134.

7. Арекеева, А.Ю. О целях и задачах стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации [Текст] / А.Ю. Арекеева // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. – 2015. – № 4. – С. 120-126.

8. Балдина, Ю.А. Социально ответственное поведение субъектов малого и среднего предпринимательства [Текст] / Ю.А. Балдина // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2015. – № 3-4. – С. 10-21.

9. Басиров, М.Б. Малое и среднее предпринимательство в сфере услуг в специфических условиях Юга России [Текст] / М.Б. Басиров // Региональная экономика: теория и практика. – 2012. – № 33. – С. 17-22.

10. Бухвальд, Е.М. Стратегическое планирование и новые подходы к политике развития и поддержки малого и среднего предпринимательства [Текст] / Е.М. Бухвальд, А.В. Виленский, И.В. Мальгина // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2015. – № 1. – С. 31-39.

11. Воронина, В.Н. Малое и среднее предпринимательство в России – прошлое, настоящее, будущее [Текст] / В.Н. Воронина // Вестник Московского государственного университета приборостроения и информатики. – Серия: Социально-экономические науки. – 2015. – № 42. – С. 92-103.

12. Врублевский, Б.И. Поддержка развития малого и среднего предпринимательства [Текст] / Б.И. Врублевский, И.В. Сенько // Потребительская кооперация. – 2015. – № 3 (50). – С. 16-23.

13. Высоков, К.А. Культура и этика российского предпринимательства [Текст] / К.А. Высоков // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – № 12 (32). – С. 26-36.

14. Высоцкая, О.А. О критериях отнесения субъектов предпринимательства к малому и среднему бизнесу [Текст] / О.А. Высоцкая // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Право. – 2016. – № 2. – С. 94-96.

15. Дабин, С.А. Государственная поддержка развития предпринимательства в контексте социальных изменений российского

общества: Социологический анализ [Текст] : дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08 / С.А. Дабин. – М., 2005. – 177 с.

16. Демкович, В.И. Малое и среднее предпринимательство: современные вызовы [Текст] / В.И. Демкович // Деньги и кредит. – 2017. – № 11. – С. 26-31.

17. Иванов, Д.А. Малое и среднее предпринимательство как фактор устойчивого развития экономики города [Текст] / Д.А. Иванов, А.С. Мальцев // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2015. – № 31. – С. 59-63.

18. Иванченко, Л.А. Методологические подходы к оценке результативности региональных программ поддержки малого и среднего предпринимательства [Текст] / Л.А. Иванченко, А.И. Леонидова // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. – 2014. – № 8. – С. 17-21.

19. Идилова, Ж.Н. Пути повышения эффективности прокурорского надзора за исполнением законодательства о малом и среднем предпринимательстве [Текст] / Ж.Н. Идилова // Современное право. – 2012. – № 3. – С. 60.

20. Исоков, А.А. Проблемы реализации государственной политики развития и поддержки малого и среднего предпринимательства в России [Текст] / А.А. Исоков, Д.В. Лебедева // Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. – Серия общественных наук. – 2015. – № 1 (1). – С. 61-62.

21. Королев, В.В. Анализ работы региональной программы «развитие малого и среднего предпринимательства в Республике Карелия до 2014 года» [Текст] / В.В. Королев // Труды Карельского научного центра Российской академии наук. – 2012. – № 6. – С. 186-188.

22. Костыгов, С.О. Особенности поддержки малого и среднего предпринимательства за рубежом [Текст] / С.О. Костыгов // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2015. – № 2 (82). – С. 129-132.

23. Кравцова, Д.И. Оценка региональных программ поддержки малого и среднего предпринимательства [Текст] / Д.И. Кравцова, Л.А. Иванченко // Современные проблемы экономического и социального развития. – 2011. – № 7. – С. 219-223.

24. Лаврова, Е.В. Совершенствование методологии разработки региональных программ поддержки малого и среднего предпринимательства как стратегического ресурса регионального экономического роста [Текст] / Е.В. Лаврова // Наука и бизнес: пути развития. – 2015. – № 6. – С. 138-140.

25. Левушкина, С.В. Методический подход к осуществлению хронотопического кластерного анализа развития системы малого и среднего предпринимательства [Текст] / С.В. Левушкина // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 5-4. – С. 753-757.

26. Левушкина, С.В. Потенциальная устойчивость программ развития малого и среднего предпринимательства [Текст] / С.В. Левушкина // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2014. – № 19-2. – С. 180-185.

27. Малачева, В. Механизмы поддержки малого и среднего предпринимательства в России [Текст] / В. Малачева // Транспортное дело России. – 2015. – № 3. – С. 130-133.

28. Медков, А.Д. Анализ действующей системы управления малым и средним предпринимательством в ХМАО-Югре [Текст] / А.Д. Медков // Актуальные вопросы экономических наук. – 2014. – № 36. – С. 121-130.

29. Медков, А.Д. Формирование механизма стратегического управления малым и средним предпринимательством на региональном уровне [Текст] / А.Д. Медков // Российское предпринимательство. – 2014. – № 13 (259). – С. 145-154.

30. Мезенцева, Е.С. Особенности региональной промышленной политики в области поддержки малого и среднего предпринимательства [Текст] / Е.С. Мезенцева // Экономика, предпринимательство и право. – 2014. – № 3 (24). – С. 49-64.

31. Набатова, О.В. Финансовая поддержка субъектов среднего и малого предпринимательства: мировой опыт и российская практика [Текст] / О.В. Набатова // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2015. – № 3 (158). – С. 59-64.

32. Никаноров, Р.О. Привлечение финансовых средств государства в малое и среднее предпринимательство [Текст] / Р.О. Никаноров, Л.А. Иванченко // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2013. – Т. 2. – № 9. – С. 336-337.

33. Овчинникова, А.В. Концепция государственной поддержки развития малого и среднего предпринимательства на федеральном и региональном уровнях [Текст] / А.В. Овчинникова // Вестник Удмуртского университета. – Серия Экономика и право. – 2015. – Т. 25. – № 2-4. – С. 61-68.

34. Палкина, М.В. Финансовый механизм поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства на муниципальном уровне [Текст] / М.В. Палкина // Инновационное развитие экономики. – 2015. – № 3 (27). – С. 37-40.

35. Петров, Э.Ю. Политика развития малого и среднего предпринимательства в ЕС [Текст] / Э.Ю. Петров, Е.С. Гринберг // Российский внешнеэкономический вестник. – 2015. – № 3. – С. 23-35.

36. Пинская, М.Р. Анализ и оценка вклада субъектов малого и среднего предпринимательства в формирование бюджетов территорий [Текст] / М.Р. Пинская // Вестник Волгоградского государственного университета. – Серия 3: Экономика. Экология. – 2015. – № 2. – С. 88-95.

37. Пиньковецкая, Ю.С. Малое и среднее предпринимательство в регионах: производственные функции [Текст] / Ю.С. Пиньковецкая // Организатор производства. – 2014. – № 1 (60). – С. 88-95.

38. Пиньковецкая, Ю.С. Малое и среднее предпринимательство в регионах: уровень насыщения [Текст] / Ю.С. Пиньковецкая // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2016. – № 2-1. – С. 132-142.

39. Пиньковецкая, Ю.С. Малое и среднее предпринимательство в Российской Федерации: закономерности пространственного распределения [Текст] / Ю.С. Пиньковецкая // Вестник УрФУ. – Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 1. – С. 27-36.

40. Рейтер, С.Е. Институциональные аспекты проектирования формата административного содействия малому и среднему предпринимательству в муниципальном образовании [Текст] / С.Е. Рейтер // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – № 8 (68). – С. 22.

41. Савеченкова, К.А. Формирование инфраструктуры поддержки инновационной активности малого и среднего предпринимательства [Текст] / К.А. Савеченкова // Известия Байкальского государственного университета. – 2015. – Т.25. – № 6. – С. 1025-1035.

42. Савичев, А.А. Методика финансово-экономической диагностики при управлении устойчивым развитием малого и среднего предпринимательства [Текст] / А.А. Савичев // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2-25. – С. 5649-5654.

43. Селивёрстов, Ю.И. Малый и средний бизнес Белгородской области: современное состояние, государственная поддержка и меры по преодолению кризиса [Текст] / Ю.И. Селивёрстов, А.С. Левченко, Н.В. Королёва. – Белгород: Делов. потенциал, 2015. – 71 с.

44. Селивёрстов, Ю.И. Проблемы и перспективы развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации в условиях экономического кризиса [Текст] / Ю.И. Селивёрстов // Белгородский экономический вестник. – 2015. – № 1 (77). – С. 9-17.

45. Тиникашвили, Т.Ш. Институты развития малого и среднего предпринимательства [Текст] / Т.Ш. Тиникашвили // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени Коста Левановича Хетагурова. – 2015. – № 2. – С. 178-181.

46. Улицкий, М.П. История развития малого и среднего предпринимательства в России [Текст] / М.П. Улицкий, А.О. Холодова // Международный академический вестник. – 2015. – № 4 (10). – С. 64-68.

47. Фетисов, В.А. О состоянии малого и среднего предпринимательства в Белгородской области [Текст] / В.А. Фетисов // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2015. – № 3 (8). – С. 173-177.

48. Филатова, И.М. Правовое положение малого и среднего предпринимательства [Текст] / И.М. Филатова, А.С. Федюшина // Новая наука: Проблемы и перспективы. – 2015. – № 4 (4). – С. 203-210.

49. Фрумина, С.В. О государственных программах, стимулирующих развитие малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации [Текст] / С.В. Фрумина // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2016. – № 7. – С. 98-107.

50. Хафизова, Г.З. Правовая регламентация деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства [Текст] / Г.З. Хафизова // Труд и социальные отношения. – 2015. – № 4. – С. 94-103.

51. Хоменко, Т.А. Проблемы правового регулирования института малого и среднего предпринимательства [Текст] / Т.А. Хоменко // Экономика, управление и финансы в России и за рубежом. – 2015. – № 1. – С. 95-97.

52. Чеботарев, В.С. Малое и среднее предпринимательство как стратегический фактор экономической безопасности России [Текст] / В.С. Чеботарев // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. – 2016. – № 2 (34). – С. 225-230.

53. Чепик, А.Г. Малое и среднее предпринимательство в региональной экономике [Текст] / А.Г. Чепик, Д.А. Чепик // Вестник научных конференций. – 2015. – № 1-1 (1). – С. 147-149.

54. Черемисина, Т.Н. Малое и среднее предпринимательство – неотъемлемый элемент современной рыночной системы хозяйства [Текст] / Т.Н. Черемисина // Социально-экономические явления и процессы. – 2011. – № 10 (32). – С. 216-220.

55. Ялунер, Е.В. Развитие инфраструктуры для финансовой и организационной поддержки малого и среднего бизнеса [Текст] / Е.В. Ялунер // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2016. – № 2 (98). – С. 81-84.

56. Яшина, М.Н. Сравнительный анализ развития малого и среднего предпринимательства России и Словакии [Текст] / М.Н. Яшина, В. Чиховска // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2015. – № 3 (57). – С. 77-82.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Анкета социологического исследования
«Развитие малого и среднего бизнеса на территории г. Белгорода: состояние,
проблемы и перспективы»

**АНКЕТА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ОПРОСА
МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ**

ГОРОДСКОГО ОКРУГА «ГОРОД БЕЛГОРОД»

ДОБРЫЙ ДЕНЬ!

Кафедра социальных технологий Института государственного и муниципального управления НИУ «БелГУ» предлагает Вам принять участие в социологическом исследовании на тему «Оценка условий внедрения интеллектуальных технологий в процесс муниципального управления городским округом «Город Белгород». Результаты данного исследования будут использованы исключительно в научных целях. ОПРОС АНОНИМНЫЙ. Для участия в опросе Вам предлагается ответить на вопросы анкеты, выбрав вариант ответа соответствующий Вашему мнению, либо же предложить свой вариант, записав его в соответствующей графе.

1)Оцените уровень компетентности и уровень интеллектуального развития муниципальных служащих администрации городского округа «город Белгород» по 5-балльной шкале (где 5 - наивысший балл)?

Уровень компетентности муниципальных служащих	Уровень интеллектуального развития муниципальных служащих
5	5
4	4
3	3
2	2
1	1
0	0

2) Какие интеллектуальные технологии Вы считаете самыми эффективными?

- a) Краудсорсинг;
- b) Проектное управление;
- c) Система электронного тестирования для подбора и расстановки кадров;
- d) Другое (свой вариант) _____
- e) Затрудняюсь ответить.

3) Какие меры, по Вашему мнению, необходимы для реализации концепции «Умный город». Предложите свой вариант ответа?

4) На Ваш взгляд, готовы ли муниципальные служащие администрации городского округа «город Белгород» к внедрению интеллектуальных технологий в свою работу?

- a) Да;
- b) Скорее да, чем нет;
- c) Скорее нет, чем да;
- d) Нет;
- e) Затрудняюсь ответить.

5) Если нет или не в полной мере, то с чем это связано?

- a) Недостаточный уровень компетентности муниципальных служащих;
- b) Недостаточный уровень интеллектуального развития муниципальных служащих;
- c) Отсутствие мотивации у муниципальных служащих;
- d) Другое (свой вариант) _____
- e) Затрудняюсь ответить.

6) Кто, на Ваш взгляд, в наибольшей степени должен внедрять интеллектуальные технологии в процесс муниципального управления?

- a) все муниципальные служащие администрации городского округа «город Белгород»;
- b) Департамент внутренней и кадровой и политики Белгородской области;

- c) муниципальное автономное учреждение «Институт муниципального развития и социальных технологий»;
- d) необходимо создать новый орган;
- e) другое (свой вариант) _____
- f) затрудняюсь ответить.

7) Стоит ли, по Вашему мнению, возложить обязанности по внедрению интеллектуальных технологий в деятельность органов местного самоуправления на МАУ «Институт муниципального развития и социальных технологий»?

- a) Да;
- b) Нет;
- c) Затрудняюсь ответить.

Для статистической обработки информации сообщите некоторые сведения о себе:

8) Ваш пол:

- a) Мужской;
- b) Женский

9) Стаж работы в органах местного самоуправления:

- a) От 1 года до 3 лет;
- b) От 3 до 5 лет;
- c) От 5 до 10 лет;
- d) Более 10 лет.

10) Занимаемая должность:

БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ!

Приложение 5

**ИТОГИ СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ОПРОСА МУНИЦИПАЛЬНЫХ
СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДСКОГО ОКРУГА**

«ГОРОД БЕЛГОРОД»

Оцените уровень компетентности муниципальных служащих администрации городского округа «Город Белгород» по 5 - балльной шкале (где 5 - наивысший балл)		
5	5	17,00
4	19	63,00
3	6	20,00
2	0	0,00
1	0	0,00
0	0	0,00
Оцените уровень интеллектуального развития муниципальных служащих администрации городского округа «Город Белгород» по 5 - балльной шкале (где 5 - наивысший балл)		
5	7	23,00
4	14	47,00
3	9	30,00
2	0	0,00
1	0	0,00
0	0	0,00
Какие интеллектуальные технологии Вы считаете самыми эффективными?		
краудсорсинг	8	26,00

проектное управление	15	50,00
система электронного тестирования для подбора и расстановки кадров	5	17,00
другое	0,00	0,00
затрудняюсь ответить	2	7,00
На Ваш взгляд, готовы ли муниципальные служащие администрации городского округа «город Белгород» к внедрению интеллектуальных технологий в свою работу?		
да	5	17,00
скорее да, чем нет	14	47,00
скорее нет, чем да	7	23,00
нет	4	13,00
затрудняюсь ответить	0,00	0,00
Если нет или не в полной мере, то с чем это связано?		
недостаточный уровень компетентности муниципальных служащих	0	0,00
недостаточный уровень интеллектуального развития муниципальных служащих	4	13,00
отсутствие практики использования интеллектуальных технологий в повседневной практической деятельности	9	30,00
отсутствие мотивации у муниципальных служащих	15	50,00
другое	0	0,00
затрудняюсь ответить	2	7,00
Кто, на Ваш взгляд, в наибольшей степени должен внедрять интеллектуальные технологии в процесс муниципального управления?		
все муниципальные служащие администрации городского округа «город Белгород»	5	17,00
Департамент внутренней и кадровой и политики Белгородской области	7	23,00
муниципальное автономное учреждение «Институт муниципального развития и социальных технологий»	14	47,00
необходимо создать новый орган	4	13,00
другое	0	0,00
затрудняюсь ответить	0	0,00

Стоит ли, по Вашему мнению, возложить обязанности по внедрению интеллектуальных технологий в деятельность органов местного самоуправления на муниципальное автономное учреждение «Институт муниципального развития и социальных технологий»?		
да	19	63,00
нет	4	14,00
затрудняюсь ответить	7	23,00
Какие меры, по Вашему мнению, необходимы для реализации концепции «Умный город»?		
Предложите свой вариант ответа.		
создание и применение независимой экспертизы с целью избежать ошибок и принятия «слабых» управленческих решений	8	27,00
ориентация на формирование молодой и инновационно мыслящей команды управленцев	7	23,00
своевременное повышение квалификации по актуальным направлениям подготовки	6	20,00
внедрение информационных систем в сферах образования и здравоохранения	5	17,00
применение опыта работы других регионов в деятельности органов муниципальной власти	4	13,00
Ваш пол:		
мужской	15	50,00
женский	15	50,00
Стаж работы в органах местного самоуправления:		
от 1 года до 3 лет	5	17,00
от 3 до 5 лет	7	23,00
от 5 до 10 лет	8	27,00
более 10 лет	10	33,00

Обобщая полученные данные, можно сделать следующие выводы об условиях внедрения интеллектуальных технологий в процесс муниципального управления.

Одним из определяющих факторов, способных обеспечить стратегическое развитие города Белгорода является наличие подготовленного

интеллектуального и инновационного кадрового потенциала муниципального служащего, как совокупности способностей и возможностей человека, которые реализуются для достижения текущих и стратегических целей и задач муниципального управления, муниципальной кадровой политики и концепции «Умный город». В связи с этим представляется необходимым, по мнению многих экспертов, разработка и реализация кардинально новых направлений подготовки и переподготовки работников исполнительно-распорядительных органов власти.

Другим важным условием выступает широкое использование проектного муниципального управления, которое должно быть направлено на формирование, развитие и рациональное использование кадров «нового поколения». В настоящий момент искусство проектного управления смещается на качественную организацию дисциплины на муниципальной службе, которая позволяет давать гарантии эффективности выполнения поставленных задач, а также обнаружить не только внутренние резервы, но и раскрыть по-настоящему мощный человеческий потенциал.

Необходимость создания экспертной службы на базе муниципального автономного учреждения «Институт муниципального развития и социальных технологий» обусловлена тем, что именно эксперты помогают найти правильное решение, так как обладают «эксклюзивными» знаниями и проектами, позволяют по-новому взглянуть на возможности города, оценить творческий потенциал, содействовать увеличению инновационного и креативного мышления, переоценить методы управления.

Приложение 6

Паспорт проекта

**«ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ЭКСПЕРТНОГО
СООБЩЕСТВА ДЛЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛИЗАЦИИ
МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА
БЕЛГОРОДА»**

Цель проекта	Целью внедрения проекта является формирование муниципального экспертного сообщества, способного обеспечить условия для включения общественности в процесс принятия и реализации властных решений администрации г. Белгорода, а также контроля за ними.
Способ достижения цели (мероприятия проекта)	<i>Мероприятие 1. Разработка нормативной базы по вопросам организации и процедуре проведения общественной экспертизы:</i> разработка и утверждение регламента общественной экспертизы управленческих решений органов местного самоуправления, принятие постановления главы администрации «Об общественной экспертизе управленческих решений исполнительно-распорядительного органа городского округа «Город Белгород», издание распоряжения главы администрации «О создании базы данных экспертов общественной экспертизы управленческих решений исполнительно-

	<p>распорядительного органа городского округа «Город Белгород».</p> <p><i>Мероприятие 2. Формирование системы мотивации общественных экспертов:</i> материальное стимулирование экспертов, использование поощрений иного характера.</p> <p><i>Мероприятие 3. Создание инфраструктуры общественной экспертизы:</i> формирование системы экспертных пулов по основным направлениям Стратегии развития города Белгорода до 2025 года, создание условий для регулярного получения экспертами информации о социально-экономической ситуации.</p> <p><i>Мероприятие 4. Обучение экспертов:</i> разработка специальных программ подготовки экспертов, организация обучения экспертов.</p> <p><i>Мероприятие 5. Формирование каналов участия:</i> публичные слушания, конференции или семинары, ведение рубрик в местных СМИ.</p> <p><i>Мероприятие 6. Анализ результатов общественной экспертизы:</i> официальная презентация результатов общественной экспертизы широкой общественности и органам местного самоуправления, выработка дальнейшего плана действий по распространению и продвижению результатов экспертизы.</p>
<p>Результаты проекта</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) создание муниципального экспертного сообщества; 2) формирование стабильного механизма принятия управленческих решений с учетом результатов заключений экспертов по тем или иным вопросам, опросов граждан; 3) позитивные изменения в имидже администрации городского округа «Город Белгород» в направлении ее позитивной оценки местным сообществом.

<p>Риски проекта</p>	<p>Риски недофинансирования проекта: отсутствие или недостаточность имеющейся в наличии материально-технической базы.</p> <p>Риски участников проекта: отсутствие у некоторых участников возможностей либо желания реализовывать возложенные на них в рамках проекта функции.</p> <p>Специфические риски проекта: отсутствие экспертных методик.</p>
<p>Пользователи результата проекта</p>	<p>В качестве пользователей проекта выступают: жители городского округа «Город Белгород», муниципальные служащие администрации городского округа «Город Белгород», средства массовой информации местного и регионального уровней, общественные объединения и организации, территориальные представительства органов государственной власти в г. Белгороде.</p>