# Лучшие муниципальные практики

## Введение

Предлагается рассмотреть применение опыта «лучших практик» (англ. best practice) в контексте улучшения или решения проблем в повседневной деятельности ОМСУ.

## Общепринятые определения. Лучшая практика это:

"Лучшие практики, процессы и техники — те, что дали выдающиеся результаты в какой-то иной ситуации и которые могут быть приспособлены к вашей ситуации.

Лучшая практика ([англ.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) *Best practice*) — формализация уникального успешного практического опыта. Согласно идее лучшей практики, в любой деятельности существует оптимальный способ достижения цели, и этот способ, оказавшийся эффективным в одном месте, может оказаться столь же эффективным и в другом. В литературе по менеджменту англ. термин часто переводится на русский как *передовой опыт*.

Лучшая практика (Проект) – конкретный пример реализации механизма, процедуры или методи­ки принятия управленческих решений, который позволяет достичь целей и/или предельных значений в различных областях социально-экономического развития на региональном и/или муниципальном уровне.

Впервые идею лучших практик сформулировал в [1914 году](https://ru.wikipedia.org/wiki/1914_%D0%B3%D0%BE%D0%B4) [Фредерик Тейлор](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BA_%D0%A2%D0%B5%D0%B9%D0%BB%D0%BE%D1%80): «*Среди всего многообразия методов и инструментов, используемых в каждый момент каждого процесса, всегда есть один метод и инструмент, который работает быстрее и лучше остальных*». Однако сам принцип лучших практик существует как минимум со времён [средневековья](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%8C%D0%B5) (в качестве примера можно упомянуть запреты на раскрытие [цеховых](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D1%85) секретов).

## Улучшения/повышение качества деятельности ОМСУ – методы и направления.

### Основные направления деятельности/функции ОМСУ

Целесообразно рассматривать сферу формирования/применения «лучших практик через функции (основные направления деятельности/зоны ответственности ОМСУ.

### C:\Users\Asus\Desktop\концепция мунпрактики\слайды\802972_html_736b1839.gif

### Основные методы улучшений деятельности ОМСУ

Предлагается определить четыре метода улучшений деятельности ОМСУ:

* Повышение эффективности использования собственных ресурсов
* Повышение эффективности/качества работы внутренних механизмов
* Повышение качества взаимодействия с внешней средой
* Привлечение внешних ресурсов (человеческих, административных, финансовых)



* Целесообразно включение дополнительного метода улучшений: **Решение проблем муниципалитета в условиях ограничения ресурсов**. (Введение этого метода целесообразно поскольку муниципальные образования испытывают дефицит ресурсной обеспеченности. И в ближайшей перспективе положение не улучшится)

### Таким образом:

Для ОМСУ лучшая практика это:

#### **Решение проблемы ли развитие ОМСУ (**передовой опыт: собственный или заимствованный) в сфере:

* Создания качественной инфраструктуры на территории муниципального образования. Создание комфортных условий проживания на территории (обеспечение населения доступным жильем, модернизация жилищно-коммунальной инфраструктуры и др.)
* Сохранения и укрепления здоровья жителей муниципалитета. Социальная – экономическая политика (обеспечение населения качественной медицинской помощью)
* Обеспечения благоприятной экологической обстановки.
* Повышения уровня занятости и доходов населения.
* Социальной защиты населения на подведомственной территории (социального обслуживание социально-незащищенных лиц и инвалидов)
* Образования, культуры, массового спорта и работы с молодежью. Развитие человеческого капитала (работа с детьми и молодежью, культурно-просветительская деятельность).
* Вовлечения общественности в принятие ключевых решений на уровне субъекта Российской Федерации и/или муниципалитета (общественные обсуждения с населением проектов и инициатив регионального и местного уровня).

#### **Методами**:

* Повышения эффективности использования собственных ресурсов. Эффективное бюджетирование (практики совместного финансирования проектов, инициируемых населением и органами власти, и др.).
* Повышения эффективности работы внутренних механизмов ОМСУ. Развитие человеческого капитала (управленческие практики, практики работы с детьми и молодежью, практики в области культурно-просветительской деятельности);
* Повышения эффективности взаимодействия ОМСУ с внешней средой (жители, бизнесы, ФОИВ)
* Привлечения внешних ресурсов (ресурсов внешней среды) для выполнения функций ОМСУ

## Оценка «лучшей практики». Принятие решения о целесообразности формирования, внедрения.

В современных условиях повышение эффективности и качества деятельности ОМСУ не является самоцелью. Скорее это – естественная реакция на необходимость исполнения полномочий ОМСУ в условиях ограниченных ресурсов.

Прежде чем принимать решение реализации/ внедрении «лучшей практики», необходимо проведение экспертизы с целью определения целесообразности и очередности реализации лучшей практики (проекта).

### Базовые критерии для принятия решения о целесообразности реализации «лучшей практики»

* Оценка проблемной ситуации, предпосылки (что является поводом) для применения «лучшей практики».
* Оценка целей и задач на достижение и решение которых направлена практика (проект) (решение проблемы, развитие муниципалитета).
* Оценка нормативно-правовой базы. Возможности и ограничения по изменению НПБ.
* Потенциал (достаточность/недостаточность) административно-организационной системы ОМСУ для реализации практики.
* Объемы и источники ресурсов (человеческих, административных, финансовых) необходимых для реализации практики.
* Эффекты (выгоды и риски) от реализации практики: экономический, социальный, политический.

Поскольку формирование/внедрение «лучшей практики» подразумевает изменение системы ОМСУ, целесообразно рассматривать процедуру реализации практики как проект. После принятия положительного решения о внедрении «лучшей практики» следует сформировать «Паспорт проекта» ([см. приложение](#_Паспорт_проекта_(шаблон)))

Задокументированная оценка/экспертиза целесообразности применения «лучшей практики» - первый шаг к описанию/формализации «лучшей практики» ([см. «система лучших практик](%D0%9B%D1%83%D1%87%D1%88%D0%B5%D0%B9_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82#_Описание/формализация_)). Одной из форм экспертизы «лучшей практики»/инициативы может быть публичное обсуждение (голосование), рассмотрение в экспертном Совете ГСР.

## Описание/формализация «Лучшей практики»

Для принятия решения о целесообразности тиражирования и публичного признания результатов «лучшей практики» (передового опыта) необходимо формализованное описание этой практики (проекта).

### Описание практики должно включать следующие материалы:

#### 1. Резюме лучшей практики (проекта) - короткое и емкое описание сути и результатов реализации проекта в выбранной участником номинации.

#### 2. Подробное описание лучшей практики (проекта), содержащее информацию:

а) Характеристика проблемной ситуации и предпосылки (что послужило поводом, причиной) разработки и реализации лучшей практики (проекта). В некоторых случаях практика (проект) может формироваться, не исходя из имеющейся проблемной ситуации, а с целью развития ОМСУ (в это случае описание проблематики не требуется);

б) Подробное изложение сути подхода, направленного на устранение проблемы или развитие ОМСУ;

в) Обоснование выбранной модели реализации лучшей практики (проекта). Цель ее принятия и главные проблемы или задачи развития, на решение которых она направлена;

г) Нормативные правовые акты (при наличии), принятые для обеспечения реализации лучшей практики (проекта). Краткая характеристику, раскрывающая смысл и содержание этих документов, а также ссылки на расположение их электронных копий в сети Интернет;

е) Организационные меры (создание и изменение организационных структур, введение новых регламентов взаимодействия органов, перераспределение ответственности и другое), осуществленные для реализации лучшей практики (проекта), а также основания для принятых организационных мер;

ж) Объемы и источники финансирования (при наличии), а также перечень затрат.

#### 3. Описание эффектов от реализации лучшей практики (проекта). Указать проблемы, которые удалось в итоге решить или описать динамику развития ОМСУ. Привести достоверные данные, подтверждающие результативность (достижение заявленных целей) и эффективность (соотношение экономических затрат и результатов) принятых решений. Данные должны характеризовать не одномоментный, а устойчивый эффект.

#### 4. *Презентация лучшей практики (проекта) (в формате \*ppt) 6-10 слайдов, содержащим следующую информацию:*

* Название номинации и проекта;
* Лидер и команда проекта, основные участники проекта, в том числе внешние;
* Проблематика/развитие, предпосылки создания проекта;
* Описание проекта, цифровые характеристики;
* График реализации, результаты, оценка результатов;
* Перспектива развития.

#### 5. *Лучшая практика (проект) должны соответствовать следующим критериям:*

* Лучшая практика (проект) должен быть направлен на решение/смягчение существующих городских проблем; на появление долгосрочных, устойчивых позитивных изменений и улучшение качества жизни населения в целом;
* Лучшая практика (проект) должна иметь: эффект - социальный, экономический, политический и результативность – динамику целевых индикаторов и показателей;
* Лучшая практика (проект) должна иметь финансово устойчивую бизнес-модель и механизма реализации.
* Лучшая практика (проект) должна иметь возможность масштабирования в других субъектах Российской Федерации или на территории Российской Федерации;

## «Система лучших практик» – возможность обнаружения и применения того, что уже существует.

Лучшая практи­ка — это что-то, что доказало свою эффе­ктивность в одном месте и может быть не менее эффективным в другом. Организа­ции тратят кучу времени и денег на изо­бретение колеса, еще хуже то, что они могут потерпеть поражение, хотя у кого-то где-то может быть метод, позволяю­щий решить проблему.

Системы лучших практик также мо­гут добавить еще одно измерение к по­иску людей, привязав людей к опреде­ленным знаниям. Результат налицо: те­перь люди знают, какие знания им нуж­ны, и кто может их предоставить в пол­ном объеме.

Одно из наиболее серьезных пре­пятствий распространению знаний заключается в том, что никто не зна­ет, кто что знает. Системы лучших практик помогают документировать то, что известно, и тех, кто этими зна­ниями распоряжается. А это первый шаг к распространению знаний.

Поэтому **цель** си­стемы лучших практик — это обеспече­ние возможности обнаружения и ис­пользования того, что уже существует.

### Результаты функционирования «Системы лучших практик»

* Экономия времени тех людей, которые используют лучшие практики;
* Экономия времени тех, кто представляет лучшие практики. Посколь­ку практика документируется, они уже не тратят слишком много вре­мени, отвечая на пространные вопросы тех людей, которые, возмож­но, потом не будут пользоваться данной практикой.
* Расширение горизонта возможностей участников «Системы лучших практик»;
* Сотрудники получают возможность роста и карьерного продвижения. Люди/организации получают возможность выставить на всеобщее обозрение свои собственные достижения и удачные идеи.

### Требования к «Системе лучших практик»

* Система должна быть привязана к основным функциям ОМСУ.
* Система должна давать возможность связаться с лицом, которое располагает контекстом требуемых знаний и поэтому может подтвердить содержание практики.
* Система должна отслеживать использование и цели.
* Система должна поощрять тех, кто предложил лучшие практики.

Стартовой формой создания «Системы лучших практик» может стать проведение конкурса/участие в конкурсах «лучших практик». Поскольку для участия в конкурсе необходимо описание/формализация опыта.

#### (приложение)

### Паспорт проекта (шаблон)

|  |
| --- |
| 1. **Общие положения**
 |
| Наименование направления деятельности ОМСУ на которую направлена «лучшая практика» (проект) |  |
| Краткое наименование проекта |  |
| Куратор проекта |  |
| Старшее должностное лицо |  |
| Руководитель проекта |  |
| Исполнители и соисполнители мероприятий проекта |  |
| Разработчик паспорта проекта |  |
| 1. **Содержание проекта**
 |
| Цель (цели) проекта |  |
| Показатели проекта и их значения | Показатель  | Тип показателя | Базовое значение |
| Показатель 1 |  |  |
| Показатель N |  |  |
| Результаты проекта | Результат 1 |
| Результат N |
| Описание модели функционирования результатов проекта |  |
| 1. **Этапы и контрольные точки**
 |
| № п\п | Наименование этапа, контрольной точки | Тип (завершение этапа/контрольная точка результата/контрольная точка показателя | Срок (дата) |
| 1 |  |  |  |
| N |  |  |  |
| 1. **Бюджет проекта**
 |
| Источники финансирования | Период 1 | Период N | Всего |
| Источник 1 |  |  |  |
| Источник N |  |  |  |
| 1. Ключевые риски и возможности
 |
| № п\п | Наименование риска/возможности | Мероприятия по предупреждению риска/реализации возможности |
| 1. |  |  |
| N. |  |  |
| 1. **Описание проекта**
 |
| Формальные основания для инициации |  |
| Связь с другими проектами (программами) |  |
| Дополнительная информация |  |