

Совершенствование реализации стратегического прогнозирования на
муниципальном уровне (на примере города Нефтекамск) (курсовая работа,
ТГУ)

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Конечной целью муниципального прогнозирования является достижение ориентиров развития, повышение показателей качества жизни, необходимых для устойчивого развития городской территории. Достижение данной цели не следует автоматически за экономическим ростом и опосредовано качеством управления. Неопределенность внешних экономических условий неуклонно растет, что является препятствием долгосрочному планированию. Представленный в данной работе материал показывает, что механическое продолжение сложившихся тенденций не оправдало надежд муниципального управления на повышение точности решений. Из этого вытекает необходимость исследования стратегического прогнозирования в рамках данного института.

Степень разработанности. Современная экономическая наука в лице И.А. Антипина, Н.Ю. Власовой, О.Ю. Ивановой, Э.Р. Сагатгареева, Т.Н. Лариной сконцентрировалась на выявлении закономерностей муниципального стратегирования и прогнозирования территориального социально экономического развития. Отличаясь разной степенью близости своего мировоззрения к задачам современного муниципального стратегического управления, все они выявили методические проблемы и предложили научное осмысление механизмов прогнозирования муниципального социально экономического развития [4, С. 33–48; 9, С. 26–38]. Вопросы использования новых источников данных при прогнозировании демографических процессов раскрыты А.В. Смирновым [5, С. 133–145].

Цель работы. Обосновать направления совершенствования. Теоретическое осмысление механизмов стратегического прогнозирования показателей социально экономического развития муниципального образования (далее – прогнозирование), а также их влияния на качество муниципальных управленческих решений необходимо для развития современной системы управления. Значение данного института таково, что без его обстоятельного осмысления невозможно достижение устойчивого сбалансированного социально экономического развития конкретной муниципальной территории.

Задачи исследования. Для достижения цели необходимо:

– раскрыть сущность и значение стратегического прогнозирования в муниципальном управлении; – исследовать нормативно-правовое и организационное обеспечение муниципального прогнозирования; – обобщить методические подходы к прогнозированию развития муниципальных образований; – проанализировать социально-экономическое развитие города Нефтекамска; – исследовать действующую практику стратегического прогнозирования, определить проблемы и причины их возникновения; – разработать направления совершенствования стратегического прогнозирования и обосновать ожидаемую управленческую эффективность.

Объект исследования. В данном исследовании система стратегического прогнозирования социально экономического развития городского округа город Нефтекамск рассматривается с точки зрения муниципального управления и основанной на ней прогнозной деятельности. Как будет показано на страницах данной работы ниже, анализ показателей развития территории, а также процесс согласования решений между участниками составляют основу результативного муниципального стратегического прогнозирования.

Предмет исследования. Предмет исследования включает методы муниципального прогнозирования. Вопрос достижения прогнозами

требуемого уровня качества является ключевой проблемой настоящей работы.

Методологическая основа. Теоретической и методологической базой исследования послужили системный сравнительный сценарный и статистический подходы. В связи с многообразием подходов к муниципальному социально экономическому прогнозированию целесообразно определить наиболее важные базовые принципы, которые найдут свое отражение в дальнейшей работе. Дополнительно применены анализ документов, группировка показателей, сопоставление прогнозных и фактических значений, расчет абсолютных и относительных отклонений.

Теоретическая база. Теоретической и методологической базой исследования послужили современные публикации по муниципальному стратегированию и прогнозированию. В связи с многообразием подходов к территориальному социально экономическому развитию целесообразно определить наиболее важные базовые принципы, которые найдут свое отражение в дальнейшей работе [4, С. 33–48; 5, С. 133–145].

Новизна. В данном исследовании совершенствование муниципального стратегического прогнозирования социально экономического развития города рассматривается с точки зрения обратной связи и основанной на ней корректировки прогнозов. Как будет показано на страницах данной работы ниже, сопоставление прогноза и факта, а также процесс фиксации причин между периодами составляют основу предлагаемого механизма повышения качества муниципальных прогнозных решений.

Практическая значимость. Результатами предлагаемого подхода являются повышение прозрачности расчетов, систематизация отклонений, улучшение сопоставимости документов и формирование информационной базы для корректировки решений. Регулярная оценка формирует накопленную базу, но для муниципального управления опыт и результаты такого мониторинга являются исключительно полезными с точки зрения качества прогнозирования.

Структура работы. Введение две главы шесть параграфов заключение и список источников создают последовательную композицию настоящей курсовой работы. Разумеется, это не случайно. С одной стороны, все элементы первой главы представляют собой ту или иную форму теоретического обоснования. С другой, все они так или иначе подготавливают переход к процессу прикладного анализа.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ

1.1. Сущность и значение стратегического прогнозирования в муниципальном управлении

Стратегические прогнозные документы являются одним из основных инструментов управления территорией, обеспечивающих обоснование долгосрочных муниципальных решений. В связи с этим мировоззрение специалистов, анализирующих данный феномен, играет определяющую роль как в постановке исследовательских задач, так и в трактовке полученных результатов. По этой причине теоретическая глава данного исследования должна начинаться с рассмотрения того, какие перспективы анализа будущего социально экономического развития конкретного муниципального образования задают современные научные методологические подходы [4, С. 33–48].

Прогнозы муниципального социально экономического развития территории формируют информационную основу подготовки обоснованных перспективных управленческих решений. Разумеется, это не случайно. С одной стороны, все явления местной экономики представляют собой ту или иную форму территориального развития. С другой, все они так или иначе приспособляются к процессу структурных изменений.

Согласно обобщению в таблице 1, муниципальное прогнозирование целесообразно рассматривать как элемент стратегического управления, а не как изолированный расчет будущих значений.

Таблица 1 – Основные подходы к определению содержания стратегического прогнозирования

Подход	Основное содержание	Практическое значение
Экономический	Расчет динамики социально-экономических показателей	
Формирование количественных ориентиров		

Сценарный | Построение нескольких вариантов будущего | Учет неопределенности и рисков

Системный | Установление взаимосвязи целей, ресурсов и результатов |
Согласование управленческих решений

Территориальный | Учет особенностей муниципального образования |
Повышение применимости прогноза

Управленческий | Использование прогноза при выборе решений | Связь прогноза с бюджетом и программами

Источник: составлено на основании [4, С. 33–48; 9, С. 26–38].

Из рассмотренного выше материала можно сделать вывод об ограниченности механического продолжения сложившихся статистических тенденций в будущее. Даже при наличии ряда данных, связанного с динамикой показателей территории, автоматического получения объективного достоверного муниципального прогноза не происходит. Это подтверждает необходимость сочетания количественного расчета с факторным анализом сценарными предпосылками оценкой внешней среды регулярным мониторингом фактических показателей и проверкой исходных допущений, а вторые, в свою очередь, демонстрируют практическую ценность обратной связи, где прогноз находится в системе стратегического управления.

Таблица 2 – Функции стратегического прогнозирования и результаты их реализации в муниципальном управлении

Функция	Содержание	Управленческий результат
Информационная	Формирование представления о будущем состоянии объекта	Снижение неопределенности
Аналитическая	Выявление тенденций и факторов	Обоснование причин изменения показателей
Координационная	Согласование прогнозов, программ и бюджета	Снижение противоречий между документами
Предупредительная	Выявление рисков	Подготовка превентивных решений

Оценочная | Сопоставление прогноза и факта | Корректировка предпосылок и методов

Источник: составлено автором на основании [4, С. 33–48; 9, С. 26–38].

Несмотря на применение разных методик прогнозирования, об универсальном безошибочном методе прогнозирования, как о полностью точном инструменте, говорить не приходится. Речь скорее о последовательном снижении диапазона прогнозной неопределенности.

1.2. Нормативно-правовое и организационное обеспечение стратегического прогнозирования муниципального развития

Правовое регулирование прогнозирования. Теоретическое осмысление федеральных региональных муниципальных норм стратегического планирования и прогнозирования территориального развития (далее – регулирование), а также их влияния на подготовку муниципальных прогнозных документов необходимо для развития системы управления. Значение данного института таково, что без его обстоятельного осмысления невозможно достижение согласованности стратегических бюджетных программных и прогнозных документов муниципальной территории.

Правовое регулирование характеризуется многоуровневой системой документов стратегического планирования и распределением функций между участниками управления. Оно начинается с требований федерального законодательства о стратегическом планировании, регионального законодательства и муниципального регулирования [1; 2]. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ определяет правовые основы стратегического планирования, систему документов, мониторинг и контроль их реализации [1]. Закон Республики Башкортостан от 27.02.2015 № 194-з регулирует стратегическое планирование на уровне субъекта Российской Федерации [2].

Как видно в таблице 3, в практической системе прогнозирования следует различать нормативно закрепленные полномочия и фактические

функции участников.

Таблица 3 – Роли участников стратегического прогнозирования на муниципальном уровне

Участник | Основная функция | Информационный результат

Администрация городского округа | Организация разработки прогноза | Проект прогнозного документа

Экономические подразделения | Сбор и анализ социально-экономических показателей | Расчет базовых параметров

Финансовые органы | Увязка прогноза с бюджетными ограничениями | Финансовые параметры

Отраслевые подразделения | Подготовка отраслевых оценок | Прогнозы по направлениям

Статистические органы | Формирование официальной статистической базы | Фактические показатели

Организации территории | Предоставление ведомственной и хозяйственной информации | Дополнительные исходные данные

Источник: составлено на основании [1; 2].

Организационные отношения ярко проявляются в деятельности муниципальных экономических подразделений. Их исследование происходит в рамках разных направлений изучения «стратегического управления».

Практическое значение разграничения функций состоит в том, что качество итогового прогноза зависит от последовательности сбора, проверки, расчета и согласования информации. Формальное наличие нормативно установленной процедуры не устраняет различия в качестве исходных данных и применяемых предпосылок.

Таблица 4 – Этапы формирования муниципального прогноза социально-экономического развития

Этап | Содержание | Контрольный результат

Сбор данных | Формирование статистической и ведомственной базы | Полнота исходной информации

Анализ состояния | Оценка динамики и факторов | Выявление устойчивых тенденций

Формирование сценариев | Определение вариантов изменения условий | Набор сценарных предпосылок

Расчет показателей | Получение прогнозных значений | Система прогнозных параметров

Согласование | Проверка отраслевых и финансовых ограничений | Согласованный прогноз

Мониторинг | Сопоставление прогноза с фактом | Основание для корректировки

Источник: авторское обобщение положений [1; 2; 4, С. 33–48].

Из рассмотренного выше материала можно сделать вывод об институциональной взаимосвязи муниципального прогнозирования стратегического планирования бюджетного процесса и программного управления. Даже при наличии документа, связанного с регулированием прогнозной деятельности, автоматического обеспечения высокой точности управленческих решений не происходит. Это подтверждает необходимость организационного согласования статистических данных сценарных предпосылок бюджетных параметров отраслевых прогнозов программных мероприятий мониторинга исполнения и последующей корректировки принятых решений на основании фактически полученных результатов, а вторые, в свою очередь, демонстрируют практическую роль прогнозирования, где прогноз находится в системе муниципального управления.

1.3. Методические подходы к стратегическому прогнозированию развития муниципальных образований

Методы муниципального прогнозирования являются одним из основных инструментов стратегического управления, обеспечивающих расчет вероятных траекторий территориального развития. В связи с этим мировоззрение специалистов, анализирующих данный феномен, играет определяющую роль как в постановке исследовательских задач, так и в трактовке полученных результатов. По этой причине теоретическая глава данного исследования должна начинаться с рассмотрения того, какие перспективы анализа будущей динамики основных социально экономических показателей муниципальной территории задают различные современные методы прогнозирования [9, С. 26–38].

Выбор конкретного метода определяется характеристиками показателя, горизонтом прогноза и доступностью данных. Для устойчивых временных рядов применима экстраполяция, тогда как структурные изменения требуют сценарных, факторных и экспертных оценок. Э.Р. Сагатгареев и Т.Н. Ларина показывают значимость инвестиционной составляющей при моделировании муниципального продукта, что подтверждает необходимость учитывать причинные факторы, а не только прошлую динамику показателя [9, С. 26–38].

Таблица 5 – Сравнительная характеристика методов стратегического прогнозирования муниципального развития

Метод	Преимущество	Ограничение	Наиболее уместное применение
Экстраполяция	Простота и воспроизводимость	Зависимость от устойчивости тренда	Стабильные временные ряды
Сценарный анализ	Учет неопределенности	Зависимость от качества предпосылок	Среднесрочные и долгосрочные решения
Балансовый метод	Увязка ресурсов и потребностей	Высокая потребность в данных	Бюджетные и ресурсные параметры
Экспертная оценка	Учет трудноформализуемых факторов	Субъективность	Новые и нестабильные процессы

Факторное моделирование | Выявление зависимости показателей | Риск ошибочной причинной интерпретации | Показатели с устойчивыми факторами

Источник: составлено на основании [5, С. 133–145; 9, С. 26–38].

А.В. Смирнов показывает, что традиционная демографическая статистика при быстро меняющихся миграционных процессах может дополняться новыми цифровыми источниками информации [5, С. 133–145]. Для муниципального прогнозирования данный вывод важен методически: качество прогноза зависит не только от математического аппарата, но и от своевременности исходных данных.

Таблица 6 – Характеристика сценариев муниципального социально-экономического развития

Сценарий | Основная предпосылка | Интерпретация

Консервативный | Реализация неблагоприятных внешних условий | Нижняя граница прогнозного диапазона

Базовый | Сохранение наиболее вероятных тенденций | Основная рабочая траектория

Целевой | Реализация дополнительных управленческих и инвестиционных возможностей | Верхняя достижимая траектория

Источник: авторская методическая классификация с учетом [4, С. 33–48; 9, С. 26–38].

Несмотря на применение разных методик прогнозирования, об универсальном безошибочном методе прогнозирования, как о полностью точном инструменте, говорить не приходится. Речь скорее о систематическом сокращении возможного диапазона неопределенности.

Качество муниципального прогноза поэтому целесообразно оценивать не только по величине ошибки. Не менее важно установить ее причину: изменение внешних условий, неполноту исходных данных, ошибочное предположение о факторе или методическую погрешность. Такая логика

непосредственно используется далее при анализе практики Нефтекамска.

**ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В ГОРОДЕ НЕФТЕКАМСКЕ**

**2.1. Общая характеристика социально-экономического развития города
Нефтекамска**

Городской округ город Нефтекамск относится к крупным городским округам Республики Башкортостан. По данным Башкортостанстата, численность постоянного населения на 1 января 2024 г. составляла 144 598 человек [16]. Для прогнозирования эта величина имеет базовое значение, поскольку демографическая динамика влияет на рынок труда, потребность в образовательных и социальных услугах, жилищно-коммунальную инфраструктуру и бюджетные расходы.

Официальный сайт администрации систематически публикует материалы проектов бюджета, прогнозы социально-экономического развития и сведения об исполнении бюджета. В материалах бюджетного цикла 2025–2027 гг. опубликованы итоги социально-экономического развития за девять месяцев 2024 г., прогноз социально-экономического развития и бюджетный прогноз до 2030 г. [14]. В бюджетном цикле 2026–2028 гг. администрация также разместила прогноз социально-экономического развития на 2026 г. и плановый период 2027–2028 гг. [15]. Это подтверждает ежегодный характер формирования прогнозной документации.

Таблица 7 – Основные социально-экономические показатели города Нефтекамска

Показатель	Период	Значение
Численность постоянного населения	01.01.2024	144 598 чел.
Доходы бюджета	2023	5 160,23 млн руб.
Расходы бюджета	2023	5 249,23 млн руб.
Дефицит бюджета	2023	89,00 млн руб.
Доходы бюджета	2024	4 618,63 млн руб.

Расходы бюджета | 2024 | 4 717,06 млн руб.

Дефицит бюджета | 2024 | 98,42 млн руб.

Субъекты малого и среднего предпринимательства | 01.01.2026 | 5 077 ед.

Занятые в малом и среднем бизнесе | 01.01.2026 | около 34,5 тыс. чел.

Источник: составлено по данным Башкортостанстата и администрации городского округа [14; 16].

Сопоставление бюджетных показателей показывает, что в 2024 г. объем доходов бюджета был примерно на 10,5 % ниже фактического уровня 2023 г., а расходы сократились приблизительно на 10,1 %. Одновременно абсолютная величина дефицита увеличилась с 89,00 до 98,42 млн руб. Фактические значения подтверждают необходимость использования сценарного подхода: изменения доходной базы и расходных обязательств не всегда имеют однонаправленную динамику.

Таблица 8 – Динамика ключевых показателей экономического развития города Нефтекамска

Показатель | 2023 г. | 2024 г. | Изменение

Доходы бюджета, млн руб. | 5 160,23 | 4 618,63 | –10,5 %

Расходы бюджета, млн руб. | 5 249,23 | 4 717,06 | –10,1 %

Дефицит бюджета, млн руб. | 89,00 | 98,42 | +10,6 %

Источник: рассчитано по официальным данным об исполнении бюджета городского округа [14].

На 1 января 2026 г. в едином реестре было зарегистрировано 5 077 субъектов малого и среднего предпринимательства Нефтекамска, а занятость в малом и среднем бизнесе оценивалась примерно в 34,5 тыс. человек, или 46,2 % занятых в экономике [14]. Этот показатель характеризует значимость предпринимательского сектора и показывает, что прогноз городской экономики не должен строиться исключительно на оценке крупных предприятий.

Таким образом, объект прогнозирования сочетает демографические, бюджетные, производственные, предпринимательские и социальные параметры. Для принятия решений требуется не механическое продолжение каждой серии отдельно, а согласование показателей и учет их взаимного влияния.

2.2. Анализ действующей практики стратегического прогнозирования в городе Нефтекамске и выявление проблем

Действующая система прогнозирования встроена в ежегодный бюджетный цикл. В материалах к проекту бюджета на 2024–2026 гг. размещались предварительные итоги социально-экономического развития, прогноз социально-экономического развития, основные направления бюджетной, долговой и налоговой политики и бюджетный прогноз до 2029 г. [14]. В следующем цикле на 2025–2027 гг. аналогично публиковались итоги развития, прогноз и бюджетный прогноз до 2030 г. Наличие повторяющейся структуры подтверждает организационную регулярность прогнозной работы.

Таблица 9 – Этапы и участники действующего процесса стратегического прогнозирования в городе Нефтекамске

Этап | Основное содержание | Участники

Формирование фактической базы | Сбор статистической, бюджетной и ведомственной информации | Администрация, финансовые и отраслевые подразделения, статистические органы

Подготовка ожидаемых итогов | Оценка завершения текущего года | Экономические подразделения администрации

Формирование прогноза | Расчет показателей очередного года и планового периода | Администрация и ответственные подразделения

Бюджетная увязка | Сопоставление прогноза с доходами, расходами и муниципальными программами | Финансовые и экономические органы

Публикация документов | Размещение материалов бюджетного цикла |
 Администрация городского округа
 Мониторинг исполнения | Публикация квартальных и годовых бюджетных
 результатов | Финансовые подразделения

Источник: составлено по официальной документации администрации [14; 15].

Ключевым вопросом является не наличие документов, а качество обратной связи между прогнозным и фактическим состоянием. Для проверки данного положения можно использовать бюджетные показатели, поскольку по ним доступны как ранее утвержденные прогнозные значения, так и последующие фактические результаты. В решении о бюджете на 2022 г. прогнозируемые доходы Нефтекамска на 2023 г. составляли 3 210,75 млн руб., на 2024 г. — 3 239,78 млн руб.; прогноз расходов составлял соответственно 3 273,76 и 3 313,91 млн руб. Фактически доходы 2023 г. достигли 5 160,23 млн руб., расходы — 5 249,23 млн руб.; в 2024 г. доходы составили 4 618,63 млн руб., расходы — 4 717,06 млн руб.

Таблица 10 – Сопоставление прогнозных и фактических бюджетных показателей города Нефтекамска

Показатель | Прогноз | Факт | Отклонение

Доходы 2023 г., млн руб. | 3 210,75 | 5 160,23 | +1 949,47 млн руб.; +60,7 %

Расходы 2023 г., млн руб. | 3 273,76 | 5 249,23 | +1 975,47 млн руб.; +60,3 %

Доходы 2024 г., млн руб. | 3 239,78 | 4 618,63 | +1 378,85 млн руб.; +42,6 %

Расходы 2024 г., млн руб. | 3 313,91 | 4 717,06 | +1 403,14 млн руб.; +42,3 %

Источник: рассчитано по официальным решениям и отчетам об исполнении бюджета [14].

Приведенное сравнение нельзя трактовать как прямое доказательство ошибки всей системы социально-экономического прогнозирования. Бюджетные параметры изменяются под влиянием межбюджетных трансфертов, уточнения доходной базы, изменения расходных обязательств и

корректировок решений в течение финансового периода. Однако масштабы расхождений показывают методическую необходимость фиксировать причины пересмотра исходных предпосылок и отделять изменение внешних условий от собственно расчетной ошибки.

4) Рассмотрение прогнозной практики было бы неполным без анализа отклонений показателей, которое отражает качество предпосылок, расчетов прогноза. Исследования этого предмета отрицательно отвечают на вопрос о существовании «автоматических» выгод для формально составленных прогнозных документов. Это связано с воздействием множества внешних внутренних факторов развития территории как источников отклонений, на котором зиждется необходимость мониторинга.

На основании анализа можно выделить три проблемы. Первая состоит в том, что опубликованные прогнозные и отчетные документы существуют в разных бюджетных циклах, поэтому аналитическое сопоставление требует дополнительной сборки рядов «прогноз — факт». Вторая связана с необходимостью отдельно фиксировать причины существенного отклонения показателя. Третья состоит в том, что одного ежегодного пересчета недостаточно для накопления информации о систематических ошибках метода.

2.3. Направления совершенствования стратегического прогнозирования социально-экономического развития города Нефтекамска

Предлагаемое совершенствование основывается на сохранении действующей процедуры подготовки прогнозов и дополнении ее механизмом обратной связи. Поэтому речь не идет о замене существующих документов новой системой. Необходимо связать уже формируемые прогнозные показатели с последующим фактическим значением, причиной отклонения и решением о корректировке метода.

Таблица 11 – Выявленные проблемы стратегического прогнозирования и предлагаемые направления их решения

Проблема | Фактическое основание | Предлагаемое решение

Разобщенность рядов «прогноз — факт» | Прогнозы и фактические отчеты размещаются в разных бюджетных циклах | Единый реестр сопоставимых показателей

Необходимость объяснения крупных отклонений | По бюджетным параметрам 2023–2024 гг. выявлены существенные расхождения первоначального прогноза и факта | Карточка причин отклонения

Зависимость результата от изменяющихся условий | Прогнозные значения корректируются в ходе бюджетного процесса | Фиксация исходного и уточненного сценария

Сложность накопления методического опыта | Итоговое значение не показывает источник ошибки | Реестр прогнозных ошибок и причин

Необходимость оперативной обратной связи | Публикуются квартальные отчеты об исполнении бюджета | Ежеквартальный мониторинг ключевых индикаторов

Источник: разработано автором по результатам анализа официальной документации [14; 15].

Предлагаемая модель предусматривает механизмы контроля ее исполнения. Во-первых, реестр отклонений. Во-вторых, каждому сотруднику, работающему с показателем, предоставляется доступ к карточке, куда он может сообщить о нарушениях, допущенных расчетным методом. Кроме того, администрация гарантирует защиту интересов подразделения, наладившего взаимодействие с другими службами. В частности, пресекаются попытки исключения специалиста подразделения, проделавшего работу по привлечению данных на текущем этапе. При несоблюдении методики администрация запрашивает пояснения у подразделения или требует корректировки от исполнителя. Таким образом, можно сделать вывод, что

контрольные механизмы используются администрацией для получения сопоставимых результатов.

Практически карточка показателя должна содержать наименование индикатора, единицу измерения, источник данных, фактический ряд, первоначальный прогноз, уточненный прогноз, фактическое значение, абсолютное и относительное отклонение, ответственное подразделение и текстовую причину изменения. Сохранение таких карточек в течение нескольких циклов позволит определить, какие показатели регулярно прогнозируются с наибольшей ошибкой и какие предпосылки требуют пересмотра.

Таблица 12 – Показатели оценки результативности предложенного механизма

Критерий	Исходное состояние	Предлагаемый KPI	Ожидаемое изменение
Сопоставимость	Документы распределены по периодам	Доля ключевых показателей, имеющих пару «прогноз — факт»	Рост до 100 % выбранного перечня
Анализ ошибки	Причины не сведены в единую базу	Доля отклонений свыше установленного порога с объяснением причины	Рост до 100 %
Своевременность	Анализ преимущественно связан с бюджетными циклами		
Срок обновления ключевых индикаторов	Ежеквартально		
Методическая устойчивость	История ошибок не агрегирована	Средняя абсолютная процентная ошибка по каждому показателю	Снижение по мере накопления наблюдений
Ответственность	Ответственность определяется по документу	Наличие ответственного по каждому индикатору	100 % ключевых показателей

Источник: разработано автором.

Экономический эффект предложенного механизма нельзя достоверно выразить конкретной суммой без данных о стоимости ошибочных управленческих решений. Поэтому корректнее говорить об ожидаемой

управленческой эффективности. Она проявляется в сокращении повторного сбора информации, повышении сопоставимости документов, более раннем выявлении отклонений и возможности обоснованно менять сценарные предпосылки до завершения очередного бюджетного цикла.

Результатами предлагаемого механизма станут единая база отклонений, прозрачные причины, сопоставимые прогнозные показатели и возможность регулярной корректировки исходных расчетов и методов. Системная обратная связь приведет к накоплению опыта, но для нас опыт и результаты этого периода являются исключительно поучительными с точки зрения качества прогнозирования.

Предлагаемая модель не гарантирует абсолютного совпадения прогноза и факта. Ее назначение состоит в другом — сделать отклонение измеряемым, объяснимым и пригодным для совершенствования последующего расчета. Именно такой результат подтверждает практическую полезность предложения для муниципального управления Нефтекамска.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам исполнения работы возможно сделать ряд выводов.

Изучена сущность стратегического прогнозирования в муниципальном управлении. Установлено, что прогнозирование не ограничивается расчетом будущих значений отдельных показателей, а выполняет информационную, аналитическую, координационную, предупредительную и оценочную функции. Его управленческое значение состоит в снижении неопределенности и формировании согласованной основы для бюджетных, программных и инфраструктурных решений.

Исследовано нормативно-правовое и организационное обеспечение муниципального прогнозирования. Федеральный закон № 172-ФЗ и законодательство Республики Башкортостан формируют правовую основу стратегического планирования [1; 2]. Вместе с тем нормативное закрепление процедуры само по себе не обеспечивает точность результата: необходимы согласование источников данных, распределение функций участников и последующий мониторинг исполнения.

Обобщены методические подходы к прогнозированию развития муниципальных образований. Показано, что экстраполяционный, сценарный, балансовый, факторный и экспертный методы решают разные задачи. А.В. Смирнов показывает значение актуальности и расширения информационной базы при исследовании муниципальных демографических процессов [5, С. 133–145], а Э.Р. Сагатгареев и Т.Н. Ларина подтверждают необходимость учета инвестиционной составляющей в прогнозировании муниципального продукта [9, С. 26–38]. Поэтому методическая устойчивость достигается сочетанием методов, а не выбором одного универсального инструмента.

Проанализировано социально-экономическое развитие Нефтекамска. Численность постоянного населения на 1 января 2024 г. составляла 144 598 человек [16]. Доходы бюджета в 2023 г. составили 5 160,23 млн руб., расходы

— 5 249,23 млн руб.; в 2024 г. соответственно 4 618,63 и 4 717,06 млн руб. На 1 января 2026 г. в городе было зарегистрировано 5 077 субъектов малого и среднего предпринимательства, в секторе было занято около 34,5 тыс. человек. Эти показатели подтверждают неоднородность объекта прогнозирования и необходимость совместного анализа демографических, бюджетных и предпринимательских факторов.

Исследована действующая практика стратегического прогнозирования. На официальном сайте администрации регулярно размещаются материалы проектов бюджета и прогнозы социально-экономического развития: соответствующие комплекты документов представлены для бюджетных циклов 2024–2026, 2025–2027 и 2026–2028 гг. [14; 15]. Следовательно, организационная регулярность процесса подтверждается официальной документацией.

Проведено сопоставление первоначальных бюджетных прогнозов с фактическими значениями. Прогноз доходов на 2023 г., сформированный ранее, составлял 3 210,75 млн руб., тогда как фактически было получено 5 160,23 млн руб.; по 2024 г. соответствующие значения составили 3 239,78 и 4 618,63 млн руб. Отклонение достигло 60,7 % и 42,6 %. По расходам отклонение составило соответственно около 60,3 % и 42,3 %. Эти различия нельзя автоматически признавать ошибкой методики, поскольку бюджет меняется под влиянием трансфертов и решений, принимаемых в течение периода. Однако они доказывают необходимость фиксировать причины изменения исходных предпосылок.

Выявлены проблемы действующей практики. К ним отнесены разобщенность данных «прогноз — факт» между бюджетными циклами, отсутствие единого накопленного реестра причин существенных отклонений и необходимость более системной обратной связи между фактическим результатом и следующим прогнозным периодом.

Предложены направления совершенствования стратегического прогнозирования. Основным решением является единая карточка показателя, объединяющая исходный прогноз, уточненное значение, факт, величину отклонения и причину его возникновения. Дополнительными инструментами выступают реестр прогнозных ошибок, три сценария развития, закрепление ответственного подразделения и ежеквартальный мониторинг ключевых индикаторов.

Обоснована ожидаемая полезность предложенного механизма. Экономический эффект в денежной форме не рассчитывался ввиду отсутствия данных о стоимости ошибочных управленческих решений. Управленческая эффективность подтверждается возможностью обеспечить стопроцентное сопоставление выбранного перечня ключевых индикаторов по схеме «прогноз — факт», обязательное объяснение существенных отклонений и накопление показателя средней прогнозной ошибки по каждому индикатору.

Итак, поставленные во введении задачи выполнены. Цель работы достигнута в части обоснования конкретного механизма совершенствования муниципального прогнозирования на основе регулярной обратной связи. Практическая значимость заключается в возможности использования предложенной модели администрацией городского округа город Нефтекамск при подготовке и корректировке прогнозов социально-экономического развития, бюджетных материалов и муниципальных программ.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2014. — № 26 (ч. I). — Ст. 3378.
2. Закон Республики Башкортостан от 27.02.2015 № 194-з «О стратегическом планировании в Республике Башкортостан».
3. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ.

Литература и публикации

4. Антипин И. А., Власова Н. Ю., Иванова О. Ю. Методология муниципального стратегирования: сравнительный анализ и унификация : текст : электронный // Управленец. — 2021. — Т. 12. — № 6. — С. 33–48. — URL:
<https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-munitsipalnogo-strategirovaniya-sravnitelnyy>
(дата обращения: 01.10.2026).
5. Смирнов А. В. Прогнозирование миграционных процессов методами цифровой демографии : текст : электронный // Экономика региона. — 2022. — Т. 18. — № 1. — С. 133–145. — URL:
<https://cyberleninka.ru/article/n/prognozirovanie-migratsionnyh-protsessov-metodami-tsifrovoy-demografii>
(дата обращения: 01.10.2026).
6. Кох И. А. Социологическое сопровождение реализации национальных проектов в муниципальном образовании : текст : электронный // Муниципалитет: экономика и управление. — 2020. — № 2 (31). — URL:
<https://cyberleninka.ru/article/n/sotsiologicheskoe-soprovozhdenie-realizatsii-natsionalnyh-proektov>
(дата обращения: 01.10.2026).
7. Дмитриев А. С., Сташ А. М. Социальные программы в структуре расходов консолидированного бюджета субъекта Федерации : текст :

электронный // Статистика и экономика. — 2020. — № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-programmy-v-strukture-rashodov-konsolidirovan> (дата обращения: 01.10.2026).

8. Рафаилов М. К. Концептуальная парадигма системы стратегического планирования в лесном хозяйстве России : текст : электронный // Труды Санкт-Петербургского научно-исследовательского института лесного хозяйства. — 2016. — № 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnaya-paradigma-sistemy-strategicheskogo-plani> (дата обращения: 01.10.2026).

9. Сагатгареев Э. Р., Ларина Т. Н. Прогнозирование валового муниципального продукта с учетом инвестиционной составляющей : текст : электронный // Интеллект. Инновации. Инвестиции. — 2024. — № 5. — С. 26–38. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proгнозирование-валового-муниципального-продукта-s-уче> (дата обращения: 01.10.2026).

10. Лаптев А. С. Цифровой портал «Криминологическое планирование» основной помощник в принятии управленческих решений в сфере предупреждения преступлений : текст : электронный // Юридические исследования. — 2023. — № 8. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-portal-kriminologicheskoe-planirovanie-osnovnoy> (дата обращения: 01.10.2026).

11. Рабинович А. Е. Дошкольное образование детей с ментальными нарушениями в развитии: взгляд родителя : текст : электронный // Сборник материалов Ежегодной международной научно-практической конференции «Воспитание и обучение детей младшего возраста». — 2016. — № 5. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/doshkolnoe-obrazovanie-detey-s-mentalnymi-narusheniyami> (дата обращения: 01.10.2026).

12. Академический взгляд на пространственное развитие России (обзор дискуссии в рамках Форума стратегов – 2025). Материалы экспертной

дискуссии «Полимасштабная система стратегического управления пространственным развитием: академический взгляд», в рамках XXIII Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России» : текст : электронный // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. — 2025. — Т. 83. — № 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/materialy-ekspertnoy-diskussii-polimasshtabnaya-sistema-s> (дата обращения: 01.10.2026).

13. Мустакимов В. А. GPT экономистам. 550 промптов, повышающих производительность в 1000 раз. — Екатеринбург: Академия перефразирования и рерайта. Издательские решения, 2023. — 280 с. — ISBN 978-5-0060-4146-2.

Интернет-источники

14. Администрация городского округа город Нефтекамск Республики Башкортостан. Материалы к проекту решения «О бюджете городского округа город Нефтекамск Республики Башкортостан на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» : официальный сайт. — URL: <https://neftcity.ru/index.php?dn=article&id=1117&to=art> (дата обращения: 01.10.2026).

15. Администрация городского округа город Нефтекамск Республики Башкортостан. Материалы к проекту решения «О бюджете городского округа город Нефтекамск Республики Башкортостан на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов» : официальный сайт. — URL: <https://neftcity.ru/index.php?dn=article&id=1173&to=art> (дата обращения: 01.10.2026).

16. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Башкортостан. Оценка численности постоянного населения Республики Башкортостан по муниципальным образованиям на 1 января 2024 года : официальный материал. — URL:

<https://02.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/CHislennost-naseleniya-po-municipalnym-rajon>
(дата обращения: 01.10.2026).

КонтрПлагат (kontrplagiat.ru), помогаем студентам с письменными работами (под ключ), выполняем рерайт, перефразирование, очеловечивание, гарантия.

КонтрПлагат (dp5.org), программы для студентов, [ИИ-детектор текстов](#) ([Антиплагиат ВУЗ](#), [полная версия](#)); [Детектор достоверности](#); [Проверка уникальности рерайта](#); [Форматирование и оформление работы по ГОСТ](#); [Поиск и оформление библиографии по ГОСТ 2018](#)).