

## **ГЛАВА ГОРОДА ВЛАДИМИРА**

### **ПОСТАНОВЛЕНИЕ ОТ 10.07.2009 № 2065**

#### **ОБ УТВЕРЖДЕНИИ МЕТОДИЧЕСКИХ УКАЗАНИЙ ПО РАЗРАБОТКЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ ЦЕЛЕВЫХ ПРОГРАММ**

В целях приведения в соответствие муниципальных правовых актов в сфере программно-целевого управления статье 179 Бюджетного кодекса Российской Федерации, повышения результативности и эффективности реализации долгосрочных целевых программ

#### **ПОСТАНОВЛЯЮ:**

1. Утвердить Методические указания по разработке долгосрочных целевых программ согласно приложению.

2. Структурным подразделениям администрации города руководствоваться Методическими указаниями по разработке долгосрочных целевых программ при разработке проектов долгосрочных целевых программ.

3. Признать утратившим силу постановление главы города Владимира от 21.01.2008 № 154 "Об утверждении Методических указаний по разработке муниципальных целевых программ".

4. Опубликовать данное постановление в средствах массовой информации без приложения (с приложением разместить на официальном Интернет-сервере органов местного самоуправления г.Владимира "Город Владимир" [www.vladimir-city.ru](http://www.vladimir-city.ru)).

5. Контроль за исполнением постановления возложить на заместителя главы города Владимирову Г.В.

И.о. главы города

В.А. Гарев

Приложение  
к постановлению главы города  
от 10.07.2009 № 2065

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ ЦЕЛЕВЫХ ПРОГРАММ

Методические указания по разработке долгосрочных целевых программ (далее – Методические указания) разработаны в соответствии с Порядком принятия решений о разработке долгосрочных целевых программ, их формирования и реализации на основе принципов программно-целевого планирования и передового опыта субъектов и муниципальных образований Российской Федерации.

Настоящие Методические указания определяют методику и совокупность процедур, используемых при разработке концепций и проектов долгосрочных целевых программ (далее – ДЦП), устанавливают требования к организации процесса разработки ДЦП, обеспечивают системность и соответствие разработанных проектов ДЦП требованиям муниципальных правовых актов в сфере программно-целевого управления.

Методические указания предназначены для органов местного самоуправления, предприятий и организаций всех форм собственности, участвующих в разработке, экспертизе и реализации ДЦП.

### РАЗДЕЛ I. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ТЕРМИНЫ

В настоящих Методических указаниях используются следующие понятия и сокращения.

Проблемный вопрос (проблема) – острое противоречие в функционировании и развитии сферы жизнедеятельности, требующее разрешения;

Фактор (лат. faktor – делающий, производящий) – движущая сила, причина какого-либо процесса или явления;

Цель – ожидаемый, намеченный результат направленных действий;

Задача – направление деятельности по достижению цели;

Показатель – количественно выраженная характеристика какого-либо свойства экономического объекта, процесса или управленческого решения. В настоящих Методических указаниях понятия показателя и индикатора, применяемого в федеральных и областных целевых программах, являются эквивалентными;

МО – муниципальное образование;

ДЦП, программа – долгосрочная целевая программа;

Порядок принятия решений о разработке ДЦП, их формирования и реализации – Порядок принятия решений о разработке долгосрочных целевых программ, их формирования и реализации.

Разъяснения иных понятий и терминов представлены непосредственно в тексте настоящих Методических указаний и в Порядке принятия решений о разработке ДЦП, их формирования и реализации.

Часто употребляемые в деятельности органов местного самоуправления такие понятия как "программа приватизации", "программа заимствования", "адресная инвестиционная программа" и им подобные сложились исторически и являются планами мероприятий соответствующей функциональной направленности, не отражая сути программно-целевого метода планирования, рассматриваемого в настоящих Методических указаниях.

Структура настоящих Методических указаний включает:

- 1) содержание программно-целевого метода управления развитием МО и описание алгоритма разработки проекта ДЦП;
- 2) указания по разработке концепции ДЦП;
- 3) указания по разработке проекта ДЦП;
- 4) описание организации разработки проекта ДЦП.

Характер описания и применения настоящих Методических указаний не требует специальных знаний в сфере системного анализа и управления.

## РАЗДЕЛ II. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО МЕТОДА ПЛАНИРОВАНИЯ И АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА ДЦП

Внедрение в органах исполнительной власти принципов и процедур управления по результатам является одним из основных направлений

административной реформы, реализуемой в соответствии с Концепцией административной реформы в Российской Федерации в 2006–2008 годах, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 25 октября 2005 № 1789-р. Конечным результатом реформы является внедрение нового и более эффективного подхода к управлению бюджетами на основе программно-целевого планирования, при котором акцент переносится с ресурсов на цели и результаты.

Термин "программно-целевое планирование" в полной мере раскрывает сущность метода. Программа, в общем смысле, означает план подлежащих последовательному выполнению действий, операций, процедур, связанных общностью решаемой проблемы или задачи. Цель, как универсальное понятие, означает ожидаемый, намеченный результат действий. Объединение этих понятий сформировало качественно новое понятие "программно-целевое планирование", определяющее круг действий как систему целеориентированных мер.

В основе программно-целевого планирования лежит целостное восприятие объекта управления и проблемный, а не функциональный подход к его развитию. Принципы программно-целевого метода планирования:

- системность (обеспечение связи проблемных вопросов, цели, задач, мероприятий, ресурсов и результатов);
- целевая направленность, выражаемая однозначной и количественно оцениваемой результативностью;
- направленность на качественные положительные изменения МО или отдельной сферы жизнедеятельности как социально-экономической системы.

Несомненным преимуществом программно-целевого метода планирования является способность концентрировать материальные и финансовые ресурсы для решения приоритетных вопросов социально-экономического развития МО.

Одним из важнейших свойств целевых программ, как результата планирования, является их ограниченность по сроку – достижение целей программ строго регламентировано по времени. Такой подход исключает превращение программной деятельности в череду повторяющихся действий и нацеливает органы МСУ на достижение результата.

**Специфика долгосрочных целевых программ заключается в том, что системное решение проблемы возможно только в тех случаях, когда программы ориентированы на человека (субъект), а не на отрасль (объект). В противном случае решается лишь часть проблемного вопроса и, соответственно, задача качественного изменения достигнута не будет.**

Использование программно-целевого метода планирования – когда лечатся не симптомы, а причины – переориентирует деятельность органов МСУ с краткосрочных решений на долговременные, качественные и положительные изменения. Реализация таких программ, пусть не в самой ближайшей перспективе, обязательно даст существенные улучшения в той или иной сфере жизнедеятельности, которые увидят и ощутят жители МО.

При разработке проекта ДЦП объект управления необходимо рассматривать как систему, производящую определенный результат. В том случае, когда указанный результат по каким-то причинам не решает общественно-значимой задачи, должна разрабатываться долгосрочная целевая программа. Разработка программы должна рассматриваться исключительно как разработка плана действий, направленного на изменение системы, таким образом, чтобы изменился ее выходной результат. При этом данные изменения также должны носить системный характер.

Алгоритм разработки ДЦП, предусмотренный настоящими Методическими указаниями, основан на алгоритме подготовки и принятия управленческих решений, обладая рядом особенностей:

- а) формализована процедура определения цели (подцелей) программы;
- б) усилена проблемная ориентация программно-целевого метода планирования (введены инструменты углубленного анализа проблем развития МО или отдельной сферы деятельности);
- в) разработан механизм перехода от формулирования проблем развития МО к задачам, которые необходимо решить для достижения цели (подцелей);
- г) для разработки мероприятий программы адаптирован такой инструмент стратегического анализа как анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз;

д) система показателей результативности программы построена на принципах иерархичности и связности.

Алгоритмом предусматривается 2 стадии разработки проекта ДЦП:

1) разработка концепции ДЦП и принятие решения о необходимости реализации программы (определяются показатели, характеризующие результативность объекта управления, анализируются причины отклонения от нормы, формируется проблемное поле, формулируются цели и задачи планируемой ДЦП);

2) разработка проекта ДЦП (разрабатывается система программных мероприятий и организационного механизма реализации программы, определяются затраты и источники финансирования, проводится оценка рисков и формируется система показателей результативности).

Разработка проекта ДЦП осуществляется посредством итераций, когда после разработки того или иного элемента программы, необходимо уточнять разработанные ранее. Алгоритм разработки программы включает следующие этапы:

1) определение показателя, характеризующего проблемную ситуацию (результат действия системы), построение тенденции, обоснование нормы и определение величины отклонения от нормы;

2) построение прогноза отклонения от нормы в случае отсутствия программы;

3) формулирование цели программы;

4) определение проблемного поля и выделение корневых проблем;

5) формулирование задач программы;

6) определение благоприятных возможностей и сильных сторон в сфере действия программы;

7) разработка укрупненных мероприятий программы (стратегии реализации программы);

8) разработка системы программных мероприятий;

9) построение прогноза, характеризующего достижение цели программы;

10) разработка компонентов программы (механизма реализации, оценка рисков, системы показателей результативности) и формирование программного документа.

Концептуальная схема разработки программы с указанием этапов представлена ниже на рисунке 1.

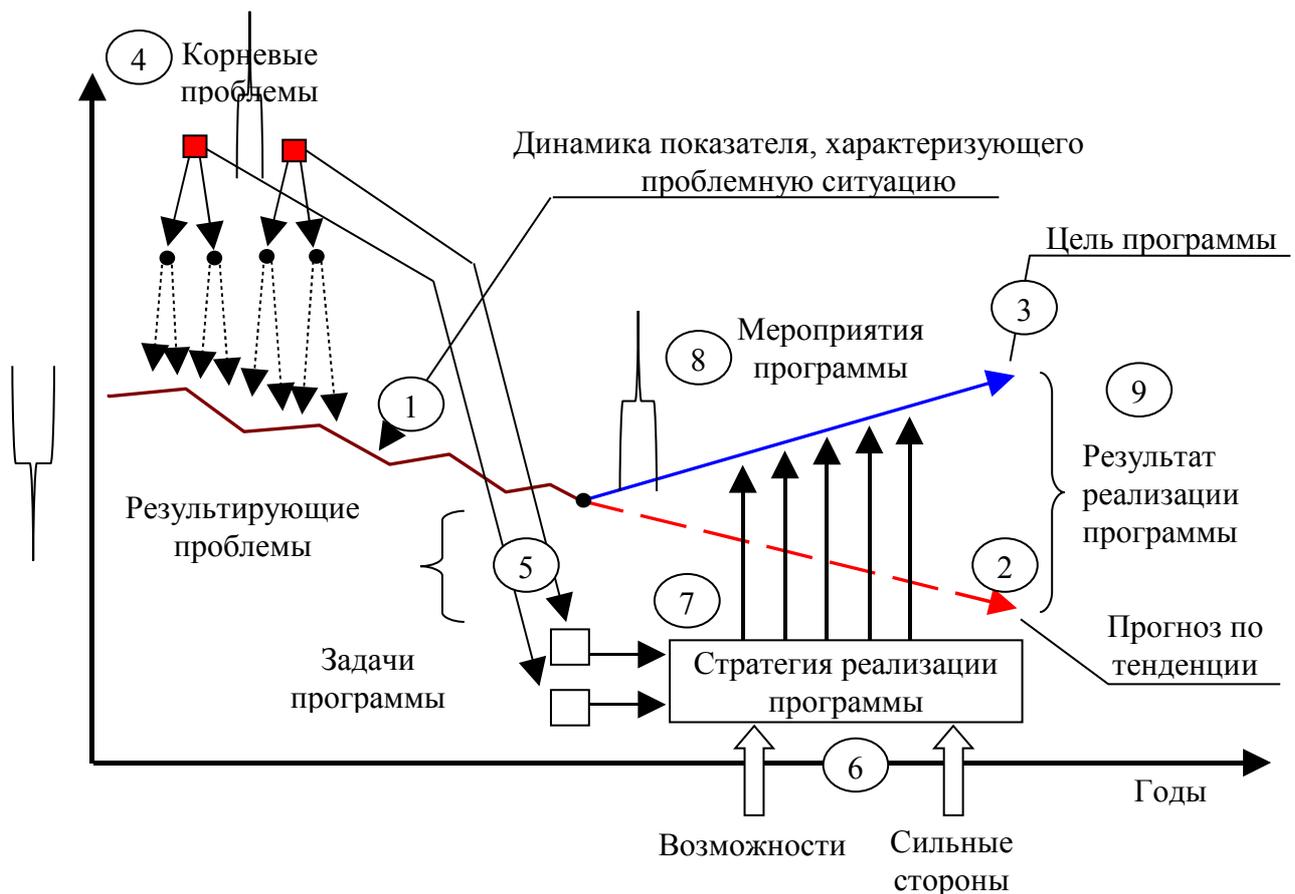


Рисунок 1. Алгоритм разработки проекта ДЦП

Тщательное следование настоящим Методическим указаниям и корректное применение понятийного аппарата позволит разработчику ДЦП обеспечить взаимосвязь проблемных вопросов, целей, задач, мероприятий, ресурсов и результатов и тем самым придать разрабатываемым программам системный характер. Цели и задачи программ приобретут четкие и однозначные формулировки. Наличие в программах встроенной системы показателей позволит повысить эффективность реализации и оценивать результативность решения каждой задачи и мероприятия.

### РАЗДЕЛ III. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ДОЛГОСРОЧНОЙ ЦЕЛЕВОЙ ПРОГРАММЫ

Концепция ДЦП является обоснованием необходимости разработки и последующей реализации программы. На основании данного документа, на этапе, предваряющем разработку программы, принимается решение о ее целесообразности и форме реализации (ДЦП или ведомственная целевая программа).

**Концепция содержит часть обязательных элементов программы, которые используются в дальнейшем при ее разработке. Для разрешения отдельных вопросов, возникающих при разработке концепции необходимо использовать материалы, представленные в разделе IV "Разработка проекта программы" настоящих Методических указаний.**

Концепция должна включать следующие разделы:

- 1) наименование и реквизиты разработчика концепции, и правовые основания для ее разработки;
- 2) предложения по наименованию ДЦП и описание ее предназначения;
- 3) характеристика тенденций и прогноз развития сложившейся проблемной ситуации в сфере действия ДЦП без использования программно-целевого метода;
- 4) структура проблем с указанием их отраслевой и (или) ведомственной принадлежности;
- 5) обоснование целесообразности применения программно-целевого метода для решения проблемных вопросов;
- 6) характеристика выгодоприобретателей и их выгод от реализации ДЦП;
- 7) предложения по цели (подцелям), задачам ДЦП и показателям результативности, позволяющим оценивать ход реализации ДЦП;
- 8) предложения по объемам, источникам и направлениям финансирования ДЦП;
- 9) предложения по администратору ДЦП и организации управления реализацией ДЦП;
- 10) предложения по срокам и этапам реализации целевой программы;
- 11) предложения по разработчикам проекта ДЦП.

Ниже представлены указания по разработке каждого из разделов концепции ДЦП.

### **3.1. Наименование и реквизиты разработчика концепции ДЦП и правовые основания для ее разработки**

В разделе указываются почтовый адрес, контактные телефоны, адрес электронной почты структурного подразделения администрации города – разработчика концепции. В качестве оснований для разработки концепции указываются:

а) конкретные положения федеральных нормативных правовых актов и (или) нормативных правовых актов Владимирской области, содержащие рекомендации для органов МСУ о разработке ДЦП;

б) реквизиты поручений главы города;

в) реквизиты писем – обращений к главе города (в тех случаях, когда инициаторами являются депутаты Совета народных депутатов города Владимира и (или) общественные организации).

### **3.2. Предложения по наименованию ДЦП и описание ее предназначения**

Наименование ДЦП должно указывать на ее предназначение и период реализации. Например, "Программа повышения экологической безопасности на 2007 – 2011 годы". Допускается формулировать название программы в виде слогана, например, "Чистый город на 2007 – 2011 годы". В этом случае необходимо представить краткое описание предназначения ДЦП, – что и в какой сфере человеческой деятельности, планируется изменить посредством реализации программы.

### **3.3. Характеристика тенденций и прогноз развития сложившейся проблемной ситуации в сфере действия ДЦП без использования программно-целевого метода**

В разделе проводится анализ сложившейся тенденции, которую необходимо переломить. Показатель, на основе которого построена тенденция, должен однозначно характеризовать проблемную ситуацию в сфере действия программы.

Как правило, тенденция должна характеризовать динамику изменения общей проблемы по отношению к частной. Например, высокая аварийность в коммунальном хозяйстве является результатом действия многих факторов, в том числе износа основных фондов. Следовательно, в качестве показателя, характеризующего проблемную ситуацию, необходимо принимать аварийность и исследовать причины ее возникновения. Для программы развития туризма таким показателем является величина туристического потока; для программы повышения общественной безопасности – количество правонарушений и т.д.

В некоторых случаях, в программе может быть несколько независимых результирующих показателей, описывающих две и более тенденции. Например, для программы повышения экологической безопасности может быть применено 3 показателя, характеризующие экологическое состояние различных сред обитания (атмосферный воздух, вода и почвенный покров). Для таких программ необходимо формулировать подцели.

**На основе показателя, характеризующего проблемную ситуацию, в дальнейшем, разрабатывается цель программы, чем обеспечивается непосредственная связь цели и показателя, описывающего ее достижение. Данный показатель должен войти в систему показателей результативности ДЦП. В противном случае, оценить результативность программы не представляется возможным.**

Выбор показателя для построения тенденции может быть осложнен отсутствием его значений в предыдущем периоде. Такая ситуация, как правило, складывается при оценке качества муниципальных услуг (социальных, транспортных, жилищно-коммунальных и других). Применение различных моделей измерения качества услуг осложняется необходимостью проведения анкетирования, обработки больших объемов информации, взвешивания качественных показателей и встраивания их в систему показателей результативности ДЦП. Поскольку, в большинстве случаев, такие опросы ранее не проводились, то будет невозможно определить тенденции и спрогнозировать динамику подобных показателей. В этом случае необходимо использовать показатели-заменители. Например, качество жилищных услуг может быть косвенно

оценено количеством обращений граждан по данному вопросу. Качество образовательных услуг – результатами Единого государственного экзамена или количеством учеников, победивших на общероссийских школьных олимпиадах и т.д. На основе собранной информации строится тенденция – график, описывающий динамику изменения выбранного показателя.

**В целях обоснования разработки и реализации ДЦП необходимо провести оценку изменения ситуации без реализации программы (далее по тенденции).** Данная оценка осуществляется путем разработки прогноза изменения показателей на планируемый период действия ДЦП.

Прогнозирование значений показателя по тенденции осуществляется методом экстраполяции, под которым понимается нахождение по ряду известных значений исследуемой функции других ее значений, находящихся вне этого ряда. Прогнозная экстраполяция базируется на предположении о сохранении в будущем прошлых и настоящих тенденций. Если тенденция не имеет значительных отклонений на некотором временном периоде (не менее 3 лет), это свидетельствует о том, что сложилась устойчивая система, которая, при неизменных внешних условиях, будет воспроизводить тренд и в дальнейшем.

Задача прогнозирования решается в три этапа:

1) оценка устойчивости тенденции и определение функции, максимально приближенной к значениям исследуемого показателя в прошедшем периоде;

2) анализ основных факторов, формирующих тенденцию. При выборе факторов, формирующих тенденцию необходимо выделять только значимые, руководствуясь одним из следствий закона Парето "Значимых факторов немного, а факторов тривиальных множество – лишь единичные действия приводят к важным результатам". Например, объемы ввода жилья при прочих равных условиях зависят от таких значимых факторов как спрос на жилье, наличие площадок для строительства, обеспеченных инфраструктурой и мощности территориального строительного комплекса. Если в течение последних 3-5 лет тенденция достаточно устойчива (темпы изменений меняются незначительно), допускается, что влияние факторов, формирующих тенденцию, в перспективе также изменится незначительно;

3) на основе полученной функции строится прогноз, который определяется исходя из средних темпов прироста/снижения показателя в предыдущем периоде.

Практика показывает, что темпы прироста/снижения большинства показателей социально – экономического развития муниципального образования относительно стабильны в течение 3-5 лет. Значительным изменениям могут быть подвержены частные показатели в отраслях городской экономики или сферах жизнедеятельности.

В приложении 1 к настоящим Методическим указаниям представлены виды тенденций и рекомендации по их прогнозированию.

В силу того, что оценить точность прогноза возможно только по окончании программы (например, через 5 лет – обычный срок реализации программ) высокое качество прогнозирования на этапе разработки концепции не требуется. Важно обосновать направление и темпы изменения прогнозируемой тенденции. На этапе разработки проекта ДЦП при разработке системы показателей прогноз целесообразно уточнить. Прогнозирование рекомендуется осуществлять с помощью электронных таблиц.

Тенденция и прогноз должны быть представлены в табличной форме или в виде графика, как показано ниже на рисунке 2.



Рисунок 2. Пример построения тенденции и прогноза

Полученный прогноз, в зависимости от целевой направленности программы следует сопоставить с аналогичными тенденциями в регионах Российской Федерации, требованиями нормативных актов или иными показателями. Например,

темпы роста посещаемости Владимиро-Суздальского музея-заповедника во Владимире, составляющие в последние годы 1,1–1,3%, отстают от средних темпов прироста количества туристов в мире, составляющего 4,5%. В данном примере в связи с отсутствием показателей посещаемости Владимира туристами использован косвенный показатель – посещаемость Владимиро–Суздальского музея–заповедника.

Другой пример: ввод нового жилья в городе Владимире последние годы устойчиво растет и составляет в 2006 году 120,9 тыс.кв.м. Для достижения целевого показателя 1 кв.м/чел./год<sup>1</sup> необходимо выйти на объемы строительства не менее 340 тыс.кв.м жилья в год, что превышает текущий показатель в 2,8 раза.

Наличие данных разрывов или отклонений от нормы указывает на необходимость разработки и реализации соответствующей программы. В свою очередь изменение существующей тенденции развития должно стать конечным результатом реализации программы.

**В качестве нормы необходимо рассматривать, по выбору разработчика проекта ДЦП, средний или лучший уровень значений анализируемого показателя, достигнутых в регионе или сопоставимых МО Российской Федерации, в других странах, в предыдущих периодах или законодательного стандарта.**

### **3.4. Структура проблем с указанием их отраслевой и (или) ведомственной принадлежности**

Анализ и структурирование проблемного поля осуществляется в целях выделения главных проблем, определяющих проблемную ситуацию – существующую тенденцию. По результатам анализа проблем формулируются задачи, которые необходимо решить для достижения цели программы.

**По содержанию проблемы классифицируются следующим образом:**

- *социокультурные* (включают широкий спектр проблем, формирующих внутреннюю среду организации – это привычки, традиции, устоявшиеся взгляды, опыт, духовные и культурные ценности и т.д.);

---

<sup>1</sup> Послание Президента РФ Федеральному Собранию РФ от 26 апреля 2007 года.

- *управленческие* (проблемы, характеризующие среду принятия и реализации управленческих решений, включающие проблемы несогласованности и конфликтов интересов различных профессиональных групп, находящихся внутри организации, проблемы квалификации и мотивации кадров, проблемы взаимодействия с вышестоящими уровнями власти и партнерами);

- *правовые* (законодательные барьеры, связанные с наличием, отсутствием или содержанием каких-либо нормативных правовых актов, законодательная неопределенность);

- *информационные* (проблемы наличия и полноты, поиска, передачи, обработки и восприятия управленческой информации);

- *ресурсные* (характеризующие наличие и состояние материальных и финансовых ресурсов, необходимых для развития организации).

**По причинно-следственной зависимости выделяют следующие виды проблем:**

- *результатирующая проблема* – проблема, на которую влияют другие проблемы;

- *узловая проблема* – проблема, находящаяся под воздействием одних проблем, и влияющая на другие проблемы;

- *корневая проблема* – проблема, влияющая на другие проблемы;

- *независимая проблема* – проблема, связи которой с другими проблемами не определены, вместе с тем эта проблема является существенной.

Связь видов проблем и их классификации по причинно-следственной зависимости, построенная на основании опыта ранжирования проблем указана ниже.

Вид проблемы	Классификация проблем		
	корневые	узловые	результатирующие
Социокультурные	*		
Управленческие	*	*	
Правовые		*	
Информационные		*	*
Ресурсные			*

Принимая во внимание, что тенденция, которую планируется изменить, является результирующей проблемой, ее устойчивый перелом невозможно достичь путем решения только ресурсных проблем, также являющихся результирующими. Например, невозможно улучшить здоровье населения исключительно путем решения такой ресурсной проблемы, как изношенность материально-технической базы оздоровительных учреждений. Другой пример: – устойчивого роста потока туристов невозможно добиться исключительно путем расширения инфраструктуры туризма (строительство новых гостиниц или рекреационных объектов).

**Ресурсный подход является затратным и малоэффективным. Решение ресурсных проблем позволяет, улучшить материально-техническую базу и лишь на относительно короткий промежуток времени изменить тенденцию, однако переломить ее на долгосрочную (стратегическую) перспективу не представляется возможным.**

Анализ и структурирование проблем осуществляется поэтапно:

- 1) составление перечня проблем;
- 2) уточнение проблем;
- 3) ранжирование проблем методом парного сравнения и выделение корневых проблем.

Формирование перечня проблем осуществляется путем поиска ответов на вопросы, почему сложилась негативная тенденция или что мешает улучшить ситуацию. Ответы на эти вопросы являются проблемами, требующими разрешения.

**Как правило, формулировки проблем бывают 3 типов:** назывные, причинно-следственные и антитезные. Назывные проблемы характеризуют состояние элемента системы безотносительно к другим элементам и являются констатацией фактов. В причинно-следственных типах формулировок присутствует и причина и следствие проблемной ситуации. Антитезный тип формулировки фиксирует противоречие и является самой развитой, поскольку позволяет формулировать задачи. Ниже приведены примеры формулировок проблем:

- а) назывная – "Высокий износ материально-технической базы оздоровительных учреждений";

б) причинно-следственная – "Высокий износ материально-технической базы оздоровительных учреждений не позволяет обеспечить высокое качество услуг и снижает их привлекательность для потребителей";

в) антитезная – "Несмотря на увеличение объемов предоставления платных оздоровительных услуг, износ материально-технической базы продолжает нарастать".

**При формировании перечня проблем следует избегать назывных формулировок, если они не раскрывают сути проблемы.**

В процессе формулирования проблем их перечень необходимо уточнить: исключить ошибочные и дополнить упущенными, объединить очень мелкие проблемы или разделить крупные проблемы, уточнить формулировки. Полученный перечень проблем является проблемным полем сложившейся проблемной ситуации.

Структурирование проблемного поля осуществляется путем определения причинно-следственных связей между всеми проблемами методом парного сравнения. Из двух сравниваемых проблем выявляется проблема, воздействующая или обостряющая другую. При сравнении необходимо четко представлять механизм воздействия, если таковое имеет место.

Например, из пары проблем "в связи с ростом автомобильного парка ухудшается состояние атмосферного воздуха" и "недостаточное качество топлива ведет к повышенному износу двигателей автомобилей" вторая проблема обостряет первую. Использование некачественного топлива не только приводит к повышенному износу двигателя, но и к увеличению выбросов в атмосферный воздух.

Для ускорения и облегчения данной работы, взвешивание проблем осуществляется в таблице, в которой количество строк и граф в поле для сравнения должно быть равно количеству проблем.

№	Наименование проблемы	Номера проблем				Сумма
		1	2	3	4	
1		X				
2			X			
3				X		
4					X	
Сумма						

Сравнение проблем, и, соответственно, заполнение таблицы осуществляется последовательно сверху вниз – верхняя проблема сравнивается с другими, расположенными ниже. В случае, когда верхняя проблема влияет на нижнюю, в ячейке напротив нижней проблемы ставится знак "1" и в соответствующей, зеркально отображенной ячейке ставится знак "0". Если влияние обратное, то в ячейке ставится знак "0", а в соответствующей зеркальной ячейке знак "1". В случае, когда связь между проблемами слабая или отсутствует, в обеих ячейках ставится прочерк (знак "-").

После завершения взвешивания необходимо просуммировать баллы, полученные каждой проблемой по вертикали и по горизонтали. Полученные суммы указывают на вид проблемы по причинно-следственной зависимости:

а) проблемы, набравшие наибольшие суммы баллов по графам таблицы относятся к корневым;

б) проблемы, набравшие наибольшую сумму баллов по строкам таблицы относятся к результирующим;

в) проблемы, имеющие примерный паритет по суммам баллов в строках и графах относятся к узловым.

Обработку полученных данных целесообразно осуществлять с применением электронных таблиц.

В приложении 2 к настоящим Методическим указаниям представлен пример структурирования проблемного поля, осуществленного подгруппой по стратегическому планированию "Спорт и досуг" при разработке Стратегии развития города Владимира на 2005-2015 годы. Подгруппа осуществляла оценку

проблем, влияющих на здоровье молодежи. В данном примере проблемы расположены в иерархическом порядке от корневых к результирующим.

После проведения структурирования проблемного поля целесообразно повторно взвесить выделенные ранее узловые и корневые проблемы, что позволит с высокой степенью достоверности выявить корневые проблемы.

Каждой проблеме, вошедшей в проблемное поле, необходимо указать структурное подразделение администрации города и (или) организацию, к деятельности которых отнесено решение данной проблемы – ее "владельца".

Принадлежность структурных подразделений и (или) организаций различным сферам деятельности (отраслям) указывает на межфункциональный характер проблемного поля и обосновывает необходимость разработки и реализации долгосрочной целевой программы. В том случае, когда за решение всех проблем, вошедших в проблемное поле, отвечает одно структурное подразделение и (или), организации находящиеся в одной отрасли, целесообразно разрабатывать и реализовывать ведомственную целевую программу.

### **3.5. Обоснование целесообразности применения программно-целевого метода для решения проблемных вопросов**

Подготовка данного раздела осуществляется с учетом содержания 2 – 4 разделов концепции ДЦП. Обоснование должно содержать:

1) указание на межфункциональный характер проблем, решаемых при реализации программы и обуславливающих необходимость координации действий различных структурных подразделений администрации города и заинтересованных организаций;

2) указания на ограничения (управленческие, законодательные и иные), не позволяющие достичь цели планируемой ДЦП в условиях текущей деятельности и обоснование необходимости концентрации ресурсов;

3) оценку обеспеченности полномочиями органов МСУ вопросов, решаемых при реализации планируемой ДЦП согласно Федеральному закону от 06.10.2003 № 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (при необходимости);

4) указания на инновационный потенциал планируемой ДЦП (какие инновации и в какой сфере человеческой деятельности планируется применить, какие научные разработки планируется осуществить при реализации программы и т.д.).

### 3.6. Характеристика выгодоприобретателей и их выгод от реализации ДЦП

В разделе указываются круг потенциальных участников реализации ДЦП и их интересы. Данный раздел позволяет понять, почему участники ДЦП будут инвестировать денежные средства или осуществлять иное участие в рамках реализации программы.

Например, для программы развития туризма данный раздел концепции может выглядеть следующим образом:

Наименование выгодоприобретателя	Характеристика выгод
Органы местного самоуправления	а) обеспечение занятости населения; б) рост благосостояния населения; в) увеличение поступлений в местный бюджет; г) развитие городской инфраструктуры; д) продвижение территории
Туристические компании	а) рост доли на рынке туристических услуг; б) рост стоимости предприятий туристической отрасли; в) высокие и устойчивые доходы; г) диверсификация и расширение деятельности
Предприятия сферы услуг и сервиса	а) увеличение прибыли; б) расширение деятельности

Информация о выгодоприобретателях программы необходима для оценки согласованности ее цели, при определении исполнителей и участников мероприятий программы, а также при формировании системы показателей результативности.

**Совокупность "владельцев" проблем и выгодоприобретателей от реализации программы определяет сферу действия ДЦП.**

### **3.7. Предложения по целям (подцелям), задачам ДЦП и показателям результативности, позволяющим оценивать ход реализации ДЦП**

3.7.1. Цель и подцели ДЦП определяют исходя из необходимости обеспечения перелома тенденции, анализ которой проводится в разделе концепции "Характеристика тенденций и прогноз развития сложившейся проблемной ситуации в сфере действия ДЦП без использования программно-целевого метода".

В качестве цели определяется норма, от которой отклонилась тенденция (средний или лучший уровень значений анализируемого показателя, достигнутых в регионе или сопоставимых муниципальных образованиях Российской Федерации, в других странах, в предыдущих периодах или законодательного стандарта).

Цель и (или) подцели должны удовлетворять следующим требованиям:

- а) конкретность (цель должна указывать на изменяемый параметр);
- б) измеримость (в системе показателей должен быть указан показатель, описывающий достижение цели);
- в) достижимость (обеспечивается путем выбора достигнутой нормы);
- г) согласованность (цель должна быть согласована с целями выгодоприобретателей);
- д) определенность во времени (в цели должен быть указан временной период, в течение которого должен быть получен плановый результат).

Формулировка цели должна быть краткой и ясной и не должна содержать:

- специальных терминов, затрудняющих ее понимание лицами, не обладающими профессиональными знаниями в сфере деятельности, связанной с реализацией данной цели;
- терминов, понятий и выражений, которые допускают произвольное или неоднозначное толкование;
- указаний на иные цели, задачи, эффекты или результаты, которые являются следствиями достижения самой цели ДЦП;
- описания путей, средств и методов достижения цели.

**Необходимо избегать целей, ориентированных на решение частных отраслевых вопросов.**

Ниже приведены примеры формулировок целей.

Корректная цель	Некорректная цель
Увеличение объемов строительства жилья до 1 кв.м на человека к 2020 году	Развитие строительного комплекса
Снижение заболеваемости населения на 20% к 2013 году	Развитие системы здравоохранения. Развитие городского оздоровительного комплекса
Увеличение въездного туризма на 20% к 2012 году	Развитие туризма в городе Владимире

3.7.2. Задачи представляют собой направления и способы деятельности, обеспечивающие достижение поставленной цели или подцелей в период реализации ДЦП. Для цели или каждой из подцелей следует сформулировать не более 5 задач.

**Формулировки задач должны вытекать из корневых проблем, препятствующих достижению целей, выявленных на этапе анализа и структурирования проблем. Не допускается постановка задач, направленных на обеспечение текущей деятельности администратора ДЦП.**

Задачи должны иметь конкретную формулировку и содержать указание на привносимые изменения. Ниже приведены примеры формулировок корневых проблем и соответствующих им задач, предусмотренных в программе развития туризма:

Корневая проблема	Формулировка задачи
Во Владимире преобладает культурно-просветительский вид туризма в коллективной форме, что несет низкий уровень мотивации на развитие отрасли	Диверсифицировать турпродукт

Корневая проблема	Формулировка задачи
Предприятия туристской инфраструктуры ориентированы на низкий уровень предоставления услуг	Повысить качество услуг в туротрасли и сфере обслуживания
Туристская инфраструктура развита недостаточно	Развить и расширить инфраструктуру туризма

**В соответствии с п.3.6 Порядка принятия решений о разработке ДЦП, их формирования и реализации цель (подцели) и задачи планируемой программы утверждаются постановлением главы города Владимира о разработке проекта ДЦП, в связи с чем, данные параметры программы необходимо разработать особенно тщательно.**

3.7.3. Предложения по показателям результативности, позволяющим оценивать ход реализации ДЦП. В данном разделе концепции необходимо указать показатели достижения цели, системные показатели, а также источники информации для оценки результативности программы.

При подготовке данного раздела концепции необходимо ознакомиться с указаниями по разработке раздела программы "Результативность ДЦП" (глава 4.9, раздел IV настоящих Методических указаний).

### **3.8. Предложения по объемам, источникам и направлениям финансирования ДЦП**

В разделе указывается оценка затрат на реализацию программы по направлениям расходования средств с разбивкой по источникам финансирования (местный, областной, федеральный бюджеты и внебюджетные источники). На этапе разработки концепции указываются оценочные объемы финансирования.

При подготовке данного раздела концепции необходимо ознакомиться с указаниями по разработке раздела программы "Ресурсное обеспечение ДЦП" (глава 4.7, раздел IV настоящих Методических указаний).

### **3.9. Предложения по администратору ДЦП и организации управления реализацией ДЦП**

В разделе необходимо предоставить предложения по организационному механизму реализации планируемой ДЦП, включая администратора программы, исполнителей и участников, организацию мониторинга.

При подготовке данного раздела концепции необходимо ознакомиться с указаниями по разработке раздела программы "Организационный механизм реализации ДЦП" (глава 4.6, раздел IV настоящих Методических указаний).

### **3.10. Предложения по срокам и этапам реализации целевой программы**

В разделе указываются ориентировочный срок реализации, обеспечивающий достижение цели. В том случае, когда срок указан в цели программы, в данном разделе достаточно указать основные этапы и их примерное содержание, сроки реализации и планируемые результаты.

При подготовке данного раздела концепции необходимо ознакомиться с указаниями по разработке раздела программы "Система программных мероприятий" (глава 4.5, раздел IV настоящих Методических указаний).

### **3.11. Предложения по разработчикам проекта ДЦП**

В данном разделе дается информация о том, каким образом планируется организовать разработку проекта ДЦП. Порядком принятия решений о разработке ДЦП, их формирования и реализации предусмотрено два подхода к разработке проектов программ:

- 1) разработка сторонней организацией;
- 2) разработка силами специалистов администрации города.

В первом случае необходимо дать информацию о потенциальных разработчиках проекта ДЦП и то, каким образом планируется их привлечь, а также оценку затрат на разработку.

Во втором случае необходимо дать информацию о том, какие структурные подразделения планируется привлечь к разработке. Перечень структурных подразделений, участвующих в разработке определяется сферой действия планируемой ДЦП.

**В соответствии с Порядком принятия решений о разработке ДЦП, их формирования и реализации подготовленная концепция ДЦП направляется в управление экономики для экспертизы.**

#### РАЗДЕЛ IV. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПРОГРАММЫ

Ниже приводятся инструкции, следование которым позволит разработчику сформировать проект программы в соответствии с типовой структурой долгосрочной целевой программы согласно Порядку принятия решений о разработке ДЦП, их формирования и реализации.

##### **4.1. Указания по разработке раздела программы "Паспорт долгосрочной целевой программы"**

Паспорт программы – это ее краткое описание (резюме), включающее основные параметры проекта ДЦП и передающее суть программного документа:

- а) полное наименование с указанием периода реализации;
- б) основания для разработки;
- в) разработчик;
- г) цели и задачи;
- д) этапы и сроки реализации программы и входящих в нее проектов;
- е) администратор, исполнители и участники ДЦП;
- ж) объемы финансирования по источникам и срокам;
- з) ожидаемые конечные результаты.

Несмотря на то, что паспорт ДЦП расположен в самом начале программного документа, он формируется на заключительном этапе, когда определено содержание всех разделов проекта ДЦП. Разработчику программы необходимо перенести требуемые элементы в паспорт, не изменяя их формулировок.

**Не допускается формирование паспорта программы до разработки ее основных компонентов. В противном случае все последующие суждения начинают привязываться к представленным в паспорте положениям, которые не были до этого обоснованы.**

#### **4.2. Указания по разработке раздела программы "Основные понятия и термины"**

Данный раздел можно формировать как в процессе разработки ДЦП, выписывая специфические и сущностные термины и их толкования, так и на этапе оформления проекта ДЦП в документарном виде. Нет необходимости приводить определения устоявшихся понятий, если не ставится целью конкретизировать их или указать новое, не соответствующее им значение. Обычный объем данного раздела может составлять 1 – 2 страницы текста в зависимости от того насколько специфична сфера действия ДЦП. Допускается размещать данный раздел в приложении к программе.

#### **4.3. Указания по разработке раздела программы "Содержание проблемы и обоснование необходимости ее решения программным методом"**

При подготовке данного раздела необходимо использовать концепцию ДЦП, разработка которой осуществлялась на этапе обоснования необходимости программы. Раздел разрабатывается с учетом специфики конкретной программы по следующей схеме:

- 1) дается общая характеристика актуальности рассматриваемой проблемной ситуации в контексте областных, российских или мировых тенденций;
- 2) приводится характеристика проблемной ситуации и ее актуальность для МО;
- 3) приводится тенденция (тенденции), характеризующая проблемную ситуацию в МО и обосновывается прогноз изменения проблемной ситуации;
- 4) обосновывается норма, от которой отклоняется тенденция и указывается прогноз отклонения от нее;
- 5) дается оценка последствий сложившейся ситуации в долгосрочной перспективе для смежных сфер городского развития и МО в целом и обосновывается необходимость перелома сложившейся тенденции (тенденций);
- 6) дается описание мер, предпринимаемых органами МСУ для решения проблемного вопроса и краткая характеристика их результативности и эффективности;

7) приводится описание проблем, формирующих тенденцию (тенденции) и характеризуются корневые проблемы;

8) даются характеристики и особенности сферы действия программы (организации, кадры, объекты, товары, виды услуг, инфраструктура и другие имеющиеся ресурсы);

9) приводятся аргументы, обосновывающие необходимость реализации данной программы, указанные в разделе концепции ДЦП "Обоснование целесообразности применения программно-целевого метода для решения проблемных вопросов";

10) кратко описываются основные пути и способы решения проблемы – стратегия программы;

11) указываются иные существенные детали, возникшие на этапе разработки проекта ДЦП.

#### **4.4. Указания по разработке раздела цели и задачи**

В разделе приводится система целеполагания ДЦП, включающая цель, подцели и задачи, позволяющие обеспечить решение проблемного вопроса. В тех случаях, когда в программе предусмотрены подцели, рекомендуется указывать систему целеполагания в виде иерархической схемы.

**Указываются цели и задачи согласно постановлению главы города о разработке проекта ДЦП.**

Порядок разработки цели, подцелей и задач программы описан в подразделе 7 "Предложения по целям, задачам ДЦП и показателям результативности, позволяющим оценивать ход реализации ДЦП" раздела III "Разработка концепции долгосрочной целевой программы" настоящих Методических указаний.

#### **4.5. Указания по разработке системы программных мероприятий**

Разработка системы программных мероприятий осуществляется путем последовательного выполнения следующих этапов:

1) определение сильных сторон сферы действия ДЦП и благоприятных возможностей внешней среды;

2) формулирование укрупненных мероприятий (формирование стратегии программы) и их детализация;

3) формирование системы программных мероприятий в соответствии с требованиями настоящих Методических указаний.

#### **4.5.1. Определение сильных сторон сферы действия ДЦП и благоприятных возможностей внешней среды**

Сильные стороны, характеризуют внутренний потенциал для развития, которым обладает сфера действия ДЦП. Возможности характеризуют ресурсы и тенденции во внешней среде, которые могут быть использованы для решения задач и достижения цели программы.

Для анализа сильных сторон и благоприятных возможностей необходимо исследовать следующие факторы:

Факторы внутренней среды:	Факторы внешней среды:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) месторасположение;</li> <li>2) наличие и состояние внутренней и внешней инфраструктуры;</li> <li>3) организация управления в сфере действия планируемой ДЦП;</li> <li>4) поддержка населения и организация взаимодействия с ним для достижения цели программы;</li> <li>5) имеющиеся ресурсы для развития (финансовые, информационные ресурсы, основные фонды и иные материальные ресурсы) их состояние и эффективность использования;</li> <li>6) инновационный потенциал;</li> <li>7) персонал и его квалификация (качество персонала, заработная плата, обучение и развитие, мотивация, производительность труда организационная культура, условия труда и текучесть кадров);</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) требования законодательного и регулирующего характера, в рамках которых должна реализовываться программа;</li> <li>2) влияние органов государственной власти и политических сил;</li> <li>3) наличие новых технологий, которые можно привлечь для реализации ДЦП;</li> <li>4) тенденции изменения потребностей;</li> <li>5) влияние общего состояния экономики, под воздействием которого формируются потребности населения, организаций и предприятий;</li> <li>6) конкуренция – интенсивность конкуренции, новые продукты, потребности потребителей товаров и услуг, угроза появления новых конкурентов и т.д. (для программ, ориентированных на повышение конкурентных преимуществ города);</li> </ol>

Факторы внутренней среды:	Факторы внешней среды:
8) наличие имиджа; 9) обеспеченность энергоресурсами, надежность поставок и эффективность их использования; 10) другие факторы, учитывающие специфику планируемой ДЦП.	7) зависимость, от каких-либо ресурсов внешней среды, тенденции изменения их стоимости, надежность поставок; 8) другие факторы, учитывающие специфику планируемой ДЦП.

При анализе сильных сторон и возможностей необходимо избегать неконкретных формулировок, чем они точнее, тем результативнее будет анализ. Элементы, вошедшие в перечень должны как можно в большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

Пример анализа сильных сторон и благоприятных возможностей, подготовленного при разработке программы развития туризма представлен в приложении 3 к настоящим Методическим указаниям.

Для составленных перечней сильных сторон и благоприятных возможностей необходимо отобрать по 7-8 самых важных и проранжировать их с точки зрения значимости для достижения цели программы.

После проведения анализа сильных сторон и благоприятных возможностей рекомендуется доработать раздел программы "Содержание проблемы и обоснование необходимости ее решения программным методом".

#### **4.5.2. Разработка таблицы укрупненных мероприятий и их детализация**

Разработка укрупненных мероприятий осуществляется путем заполнения таблицы, в которой сопоставляются задачи, благоприятные возможности и сильные стороны.

Результатом заполнения таблицы должны стать предложения о тех действиях, которые можно и необходимо предпринять для решения задач и посредством этого для достижения цели программы. Эти действия должны формулироваться, как ответы на следующие вопросы:

1) "Какую благоприятную возможность, и каким образом можно использовать для решения задачи?";

2) "Каким образом можно использовать ту или иную сильную сторону для решения задачи?".

Ответы на эти вопросы заносятся в таблицу.

	Задача 1	Задача ...
Возможности	Предложение по решению задачи 1 с использованием возможностей	Предложение по решению задачи ... с использованием возможностей
Сильные стороны	Предложение по решению задачи 1 с использованием сильных сторон	Предложение по решению задачи ... с использованием сильных сторон

В приложении 4 к настоящим Методическим указаниям представлен пример разработки укрупненных мероприятий для программы развития туризма.

Укрупненные мероприятия, как правило, предполагают множественность действий и поэтому их необходимо детализировать.

Детализацию укрупненных мероприятий рекомендуется осуществлять в таблице программных мероприятий в разделе "Мероприятия по решению задач программы". Для этого необходимо сформировать структуру задач и последовательно перенести в таблицу соответствующие им укрупненные мероприятия:

Задача 1.

Укрупненное мероприятие 1.1.

Укрупненное мероприятие 1...

Задача 2.

Укрупненное мероприятие 2.1.

Укрупненное мероприятие 2...

Детализация мероприятий осуществляется поэтапно:

1) оценивается наличие и состояние соответствующих компетенций (знаний и опыта) и ресурсов (материально-технических, финансовых, информационных, трудовых), необходимых для его реализации;

2) при отсутствии или недостаточной развитости компетенций и ресурсов разрабатываются мероприятия по их созданию;

3) формулируется наименование мероприятия как целенаправленное действие, дающее четкое представление о содержании производимых работ.

В том случае, когда для реализации укрупненного мероприятия отсутствуют необходимые ресурсы и компетенции и их невозможно развить, оно исключается из программы.

Если в программе имеются подцели и для их достижения требуется решение различных задач, таблица укрупненных мероприятий разрабатывается для каждой подцели в отдельности.

В приложении 5 к настоящим Методическим указаниям представлен фрагмент системы программных мероприятий программы развития туризма, иллюстрирующий детализацию одного из укрупненных мероприятий.

#### **4.5.3. Указания по формированию раздела "Система программных мероприятий"**

Структура системы программных мероприятий включает 2 подраздела:

1) мероприятия, направленные на решение задач программы и привносящие изменения (задачные мероприятия);

2) мероприятия, направленные на обеспечение реализации программы.

Мероприятия в обязательном порядке должны иметь следующие атрибуты:

а) наименование;

б) исполнитель;

с) срок исполнения;

в) объем финансирования по срокам реализации и в разрезе источников.

Система программных мероприятий сводится в общую таблицу.

№ п/п	Задачи и мероприятия	Исполнители и участники	Сроки исполнения	Затраты и источники финансирования
1	2	3	4	5
	Раздел I. Мероприятия по решению задач программы			
	Подцель 1			
	Задача 1.1			
	Мероприятие 1.1.1			
	Мероприятие ...			
	Задача 1.2			
	Мероприятие 1.2.1			
	Мероприятие ...			
	Проект 1.1			
	Проект ...			

	Подцель 2			
	Задача 2.1			
1	2	3	4	5
	Раздел II. Мероприятия, обеспечивающие реализацию программы			
	Мероприятие 1			
	Мероприятие ...			
	Итого:			

В силу значительного объема табличного материала рекомендуется размещать систему программных мероприятий в приложении к программе. При этом в основной части ДЦП должно быть представлено краткое описание этапов или главных мероприятий и результатов, которые они позволят достичь.

#### **4.5.3.1. Разработка подраздела системы программных мероприятий "Мероприятия по решению задач программы"**

В данный подраздел входят мероприятия, направленные на решение задач программы, разработанные на этапе детализации укрупненных мероприятий согласно п.5.2 настоящих Методических указаний.

Задачные мероприятия должны соответствовать следующим требованиям:

- а) наименование мероприятия должно отражать конкретное действие и выражаться глаголом совершенного вида (отвечать на вопрос: что сделать?);
- б) целевая направленность на решение соответствующей задачи;
- в) ограниченность во времени (наличие сроков начала и окончания мероприятия);
- г) фиксированная величина выделяемых финансовых ресурсов.

При разработке данного раздела не допускается формулирование мероприятий вида "создание условий для ...", "участие в..." и "содействие...". Такие формулировки, с одной стороны указывают на частичный характер деятельности органов МСУ и не определяют степени их участия в реализации мероприятий, с другой, являются описанием процесса, что противоречит настоящим Методическим указаниям. Такие мероприятия требуется конкретизировать путем выделения из них части, выполняемой исполнителем.

Мероприятия, имеющие целью создание нового товара или услуги, строительство, реконструкцию или модернизацию объектов, создание или изменение делового или административного процесса, включаются в ДЦП как проекты. Детализация проектов (разработка планов их реализации) осуществляется на этапе реализации ДЦП. Проекты, входящие в ДЦП должны иметь краткое описание, включая:

1. Полное наименование.
2. Цель и задачи.
3. Этапы и сроки реализации.
4. Объемы финансирования по источникам и срокам.
5. Ожидаемые конечные результаты.
6. Исполнители и участники.

#### **4.5.3.2. Разработка подраздела системы программных мероприятий "Мероприятия, обеспечивающие реализацию программы"**

В данный подраздел входят мероприятия, обеспечивающие деятельность организационного механизма и не привносящие изменений. Разработка подраздела обусловлена необходимостью повышения эффективности организационного механизма реализации программы. В том случае, когда в программе несколько подцелей этот подраздел является для них общим.

Данные мероприятия должны иметь все атрибуты, предусмотренные настоящими Методическими указаниями. Учитывая постоянный характер, допускается их формулирование в виде описания процесса, например:

- подготовка заявок на финансирование из бюджета города и вышестоящих бюджетов;
- отбор проектов для финансирования;
- осуществление мониторинга результативности и эффективности программы;
- поддержка Интернет-страницы программы;
- проведение заседаний координационного органа;
- подготовка отчетов о ходе реализации программы и т.д..

**Мероприятия данного подразделения формируются с учетом организационного механизма реализации программы, организации финансирования и мониторинга.**

#### **4.5.3.3. Исполнители и участники программы**

В качестве исполнителей указываются структурные подразделения администрации, ответственные за реализацию мероприятий. В том случае, когда указывается несколько исполнителей мероприятия, первый из них является ответственным исполнителем, остальные – соисполнителями.

Если исполнитель мероприятия определяется на конкурсной основе, то указывается фраза "подрядчик определяется на конкурсной основе".

При наличии сторонних организаций, участвующих в реализации программы собственными средствами, указывается их наименование.

В том случае, когда реализацию мероприятия планируется осуществлять по отдельному плану и его исполнители будут уточнены при реализации программы в графе "исполнитель" указывается фраза "по отдельному плану".

Наличие значительного количества исполнителей у одного мероприятия указывает на необходимость его дополнительной детализации.

#### **4.5.3.4. Определение объемов финансирования**

Объемы финансирования определяются как прогнозные на весь период реализации программы. Расчет финансовых затрат проводится в ценах года разработки программы и с учетом индексов-дефляторов по варианту 2 согласно постановлению Губернатора Владимирской области "О прогнозе социально-экономического развития Владимирской области":

–при расчетах затрат на инвестиционные вложения – индекса-дефлятора по объему работ, выполненных по виду деятельности "Строительство" (раздел F);

–при расчете затрат на прочие мероприятия – индекса потребительских цен (декабрь к декабрю предыдущего года).

Для расчета затрат во временном периоде, выходящем за рамки утвержденного прогноза, применяются указанные показатели последнего года прогнозирования.

При определении потребности в финансовых ресурсах используются следующие методы расчетов:

- прямой – путем калькуляции затрат;
- нормативный – на основе нормативов, утвержденных в соответствующих нормативных правовых актах;
- аналоговый – в качестве затрат принимаются расходы на аналогичные мероприятия в других программах;
- экспертный – величина расходов определяется экспертными методами.

Расчеты, обосновывающие затраты по мероприятиям, должны быть приложены к проекту ДЦП.

В том случае, когда мероприятия выполняются администратором или исполнителем в рамках текущей деятельности (например, разработка проекта муниципального правового акта, мониторинг реализации программы и т.д.) расчет затрат на их реализацию осуществляется исходя из прогноза занятости специалистов структурного подразделения (чел./час) и величины средней заработной платы по структурному подразделению (руб./час). В качестве источника финансирования таких мероприятий указывается текущее финансирование.

**Не допускается включение в программу мероприятий, реализуемых или планируемых к реализации в других долгосрочных и ведомственных целевых программах, а также в ранее утвержденных инвестиционных программах предприятий коммунального комплекса.**

Объемы финансирования указываются с разбивкой по источникам финансирования и исполнителям (если их несколько).

#### **4.5.3.5. Определение сроков реализации мероприятий (разработка плана реализации ДЦП)**

На заключительном этапе разработки системы программных мероприятий осуществляется календарное планирование – определение сроков реализации этапов, мероприятий и программы в целом. При определении сроков используются экспертные методы оценки.

Календарное планирование осуществляется методом составления диаграммы Ганта, когда каждое мероприятие обозначается в единой временной плоскости

отрезком соответствующей длины. С помощью диаграммы Ганта легко планировать пересекающиеся во времени мероприятия, т.е. те мероприятия, которые могут реализовываться одновременно (что позволяет осуществлять планирование временных затрат наиболее рационально), кроме того, графическое представление позволяет избежать ошибок при планировании, когда накладываются друг на друга во времени мероприятия, реализация которых должна быть последовательной.

В качестве примера ниже представлен фрагмент диаграммы Ганта плана разработки ДЦП (в части концепции). Временные отрезки реализации мероприятий отмечены закрашенными ячейками.

№ п.п.	Наименование мероприятия	Недели						
		1	2	3	4	5	6	7
<b>1</b>	<b>Разработка концепции ДЦП</b>							
1.1	Определение показателя, характеризующего проблемный вопрос, анализ тенденции его изменения и прогнозирование изменения ситуации							
1.2	Определение нормы и анализ отклонения от нормы							
1.3	Формирование проблемного поля и ранжирование проблем							
1.4	Уточнение прогноза изменения проблемной ситуации и отклонения от нормы							
1.5	Описание выгодоприобретателей							
1.6	Формулирование цели и задач программы и определение состава показателей результативности ДЦП цели (подцелей) и задач							
1.7	Обоснование целесообразности применения программно-целевого метода для решения проблемного вопроса							
1.8	Подготовка предложений по наименованию ДЦП, объемам и источникам финансирования, администратору, срокам и этапам реализации и организации разработки ДЦП. Формирование концепции							
1.9	Экспертиза концепции							
1.10	Корректировка концепции и подготовка проекта постановления главы города							
1.11	Принятие решения о необходимости разработки ДЦП							

Для планирования сроков реализации мероприятий и этапов в качестве единицы времени целесообразно применять 1 календарный месяц. После завершения разработки календарного плана, сроки выполнения мероприятий указываются в системе программных мероприятий в графе "Сроки исполнения" с поквартальной разбивкой.

В том случае, когда планируемый ранее период реализации программы короче минимально возможного отрезка времени, за который можно реализовать программу и все резервы времени исчерпаны, срок реализации программы необходимо увеличить. Изменение сроков реализации должно быть учтено в системе показателей результативности ДЦП и в других разделах программы.

**Диаграмма Ганта не входит в состав программного документа и используется в дальнейшем администратором ДЦП при контроле ее реализации.**

При формировании плана реализации сложных программ (например, включающих несколько подцелей), рекомендуется группировать мероприятия в следующие этапы:

- 1) организационный (формирование организационного механизма реализации ДЦП, системы мониторинга ДЦП, построение взаимосвязей между участниками и исполнителями ДЦП);
- 2) исследовательский (проведение дополнительных исследований, уточняющих отдельные параметры ДЦП, не определенные на этапе ее разработки, разработка проектно-сметной документации или бизнес-планов);
- 3) реализации пилотных проектов (реализуются опытные проекты совместно с участниками ДЦП, корректируются нормативные правовые акты и т.д.);
- 4) реализации основных мероприятий ДЦП (этап максимального привлечения в программу участников ДЦП);
- 5) завершения ДЦП (оценка реализации ДЦП, принятие решения о ее завершении или продлении).

При необходимости перечень этапов может быть дополнен разработчиком ДЦП.

#### **4.6. Указания по разработке раздела программы "Организационный механизм реализации ДЦП" и рекомендации по организации выполнения программы**

Особенности внедрения программно-целевого планирования в систему управления развитием МО обусловлены межфункциональной природой ДЦП. Для результативной и эффективной реализации программ необходимо внедрение элементов матричной организационной структуры управления, когда имеет место двойное подчинение – функциональному руководителю и администратору программы. Поэтому одним из основных условий успешной реализации ДЦП является тщательно продуманный и выстроенный организационный механизм – система управления реализацией программы.

Описание организационного механизма включает в себя распределение полномочий и ответственности между администратором, исполнителями и участниками ДЦП, порядок взаимодействия, а также организацию мониторинга хода реализации и результативности программы.

Основу организационного механизма составляет администратор ДЦП, отвечающий за результативность и эффективность ДЦП. В большинстве случаев администраторами ДЦП являются структурные подразделения администрации города. Порядок принятия решений о разработке ДЦП, их формирования и реализации допускает назначение администратором программы уполномоченной организации. Не допускается определение нескольких структурных подразделений в качестве администратора одной программы.

Для достижения цели ДЦП ее администратор осуществляет следующие функции:

- а) обеспечивает единое руководство на всех этапах разработки и реализации ДЦП;
- б) разрабатывает, проводит согласование и организует публичные слушания по проекту ДЦП;
- в) конкретизирует текущие задачи и программные мероприятия для исполнителей ДЦП;
- г) выполняет мероприятия программы, если это предусмотрено программным документом;

- д) осуществляет координацию исполнителей и участников ДЦП;
- е) подготавливает заявки на финансирование ДЦП из бюджета города в очередном финансовом году и плановом периоде;
- ж) организует работу исполнителей ДЦП – главных распорядителей бюджетных средств по учету в ведомственной структуре расходов ассигнований, выделенных на реализацию мероприятий программы в очередном финансовом году и плановом периоде;
- з) подготавливает заявки на проведение конкурсных процедур на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для муниципальных нужд;
- и) подготавливает проекты местных нормативных актов о внесении изменений в программный документ;
- к) осуществляет текущий контроль за своевременностью и качеством выполнения мероприятий ДЦП;
- л) разрабатывает формы отчетов и запрашивает отчеты об исполнении мероприятий ДЦП у их исполнителей и участников;
- м) своевременно, в соответствии с установленными порядком и сроками, подготавливает отчеты о реализации ДЦП;
- н) подготавливает информацию для размещения на официальном Интернет-сайте администрации города Владимира;
- о) осуществляет другие функции, учитывающие специфику программы.

В структурном подразделении, выполняющем функции администратора ДЦП в обязательном порядке должно быть назначено лицо, ответственное за реализацию программы (менеджер программы) с внесением в его должностные инструкции соответствующих изменений. Данное лицо целесообразно переподчинить напрямую руководителю структурного подразделения – администратору ДЦП. Менеджер программы осуществляет подготовку решений руководителя структурного подразделения, взаимодействует с управлением экономики, исполнителями и участниками по вопросам реализации ДЦП. Его функциональные обязанности формируются исходя из функций администратора ДЦП, представленных в настоящем разделе и описания организационного механизма реализации ДЦП. Копия приказа руководителя структурного подразделения –

администратора ДЦП направляется в управление экономики. Ссылка на приказ должна быть указана в программном документе.

Исполнителем программных мероприятий может быть как администратор программы, так и другое структурное подразделение администрации города, указанное в системе программных мероприятий. Исполнитель осуществляет следующие функции:

а) организует выполнение или непосредственно реализует мероприятия ДЦП;

б) подготавливает и предоставляет администратору ДЦП отчеты о ходе реализации мероприятий и их результативности;

в) учитывает в ведомственной структуре расходов ассигнования, выделяемые на реализацию мероприятий в очередном финансовом году и плановом периоде.

В ряде случаев, в структурном подразделении – исполнителе мероприятия может возникнуть необходимость назначения лица, ответственного за его реализацию. Целесообразность назначения зависит от сложности мероприятия и определяется на этапе разработки проекта ДЦП и (или) его согласования. Ответственное лицо назначается приказом структурного подразделения – исполнителя мероприятия. Копия приказа направляется администратору программы.

В случае, когда реализация ДЦП невозможна без вовлечения предприятий и организаций, необходимо предусмотреть соглашение (договор) об их участии в программе. В обязательном порядке в программном документе должны быть отражены его основные параметры:

а) права сторон соглашения (договора);

б) обязательства, принимаемые сторонами в связи с осуществлением ими совместных действий по реализации ДЦП или отдельных мероприятий, гарантии таких обязательств и санкции за их нарушение;

в) меры по взаимной финансовой, организационной и иной поддержке между исполнителями и участниками ДЦП, включая меры муниципальной поддержки;

г) условия и схемы финансирования и (или) софинансирования мероприятий и инвестиционных проектов, входящих в ДЦП. Данный подпункт формируется согласно разделу "Ресурсное обеспечение ДЦП" проекта программы.

Для реализации программ с широким участием предприятий и организаций и (или) значительного количества исполнителей рекомендуется предусматривать создание специального координирующего (межведомственного) органа. В программном документе должны быть указаны правовой статус документа, регулирующего деятельность координирующего органа, и его основные параметры (права, обязанности, принципы формирования и деятельности). Администратор ДЦП, в этом случае, выступает в качестве рабочего аппарата данного органа.

В разделе должен быть указан порядок координации деятельности администратора, исполнителей и участников ДЦП, например, ежеквартальные или ежегодные совещания, а также статус решений этих совещаний.

В обязательном порядке должны быть предусмотрены и описаны процедуры обеспечения публичности реализации ДЦП.

Обязательным элементом организационного механизма является мониторинг хода реализации, результативности и эффективности ДЦП. Описание организации мониторинга должно включать информацию о периодичности сбора сведений о ходе реализации ДЦП, примерном составе планируемых к сбору данных, составе органов, организаций и структурных подразделений администрации города, у которых подобные сведения планируется получать. Мероприятия по мониторингу ДЦП должны быть отражены в системе программных мероприятий.

Описание организационного механизма целесообразно осуществлять в табличной форме.

Наименование исполнителя/ участника программы	Наименование исполняемой функции при реализации программы

В случае, когда для реализации ДЦП предусматривается сложный организационный механизм (например, задействован широкий круг исполнителей и

участников), целесообразно разработать и утвердить положение об управлении реализацией программы, включающее:

- а) порядок взаимодействия администратора ДЦП с исполнителями и участниками программы;
- б) формы отчетности исполнителей о ходе и результатах реализации мероприятий;
- в) требования к информации, необходимой для расчета показателей достижения цели (подцелей) и решения задач программы;
- г) порядок мониторинга и анализа результатов, полученных в ходе реализации мероприятий программы;
- д) регламент подготовки отчетности о ходе и результатах реализации программы, представляемой администратору ДЦП и в управление экономики;
- е) порядок корректировки программных мероприятий и их ресурсного обеспечения в ходе реализации программы;
- ж) процедуры обеспечения публичности реализации ДЦП и другие положения, учитывающие специфику программы.

Разработку положения об управлении реализацией ДЦП осуществляет ее администратор. Положение утверждается постановлением главы города. В программном документе в обязательном порядке указываются основные параметры данного положения.

Разработку нормативных и иных документов, запускающих организационный механизм, необходимо указать в системе программных мероприятий.

#### **4.7. Указания по разработке раздела программы "Ресурсное обеспечение ДЦП"**

Информация, содержащаяся в данном разделе, должна исчерпывающим образом обосновывать источники и направления финансирования, а также методы, примененные для расчета затрат ДЦП. Источники и объемы финансирования определяются при разработке мероприятий программы.

В качестве источников бюджетного финансирования могут применяться бюджет города, в том числе бюджетные фонды, вышестоящие бюджеты, кредиты

банков, муниципальные займы и другие виды заимствования, бюджетные гарантии. В том случае, когда программой предусматриваются внебюджетные средства, необходимо указать их источники (например, надбавки к тарифам, собственные средства предприятий, привлеченные инвестиции и т.п.).

**Не допускается включение в ДЦП средств вышестоящих бюджетов и внебюджетных источников, если в системе программных мероприятий (подраздел "Мероприятия, обеспечивающие реализацию программы") не предусмотрены мероприятия по их привлечению.**

Например, если в качестве источника финансирования развития коммунальной инфраструктуры указываются надбавки к тарифам, то в системе программных мероприятий должно быть указано мероприятие по разработке и утверждению соответствующей инвестиционной программы предприятия коммунального хозяйства. Если в качестве источника финансирования указывается вышестоящий бюджет, в системе программных мероприятий должно быть указано мероприятие по подготовке соответствующих заявок на финансирование. Также необходимо указать нормативные акты (федеральные и (или) региональные), на основании которых выделяются бюджетные средства для реализации ДЦП.

Если в ходе реализации программы планируется конкурсный отбор проектов и мероприятий для финансирования из бюджета города, в данном разделе в обязательном порядке должны быть предусмотрены порядок и критерии их отбора (условия софинансирования, требования к результативности и эффективности, требования к оформлению документации и т.п.). **Не допускается указание открытого перечня критериев отбора.** Порядок и критерии отбора не должны противоречить действующему законодательству. Для организации отбора проектов целесообразно сформировать соответствующий орган, что должно быть отражено в разделе "Организационный механизм реализации ДЦП".

В заключение данного раздела указывается структура затрат на реализацию ДЦП с разбивкой по направлениям и видам расходования средств, срокам и источникам финансирования. Структура затрат формируется с учетом специфики ДЦП, примерная форма указана ниже.

## Структура затрат и источников финансирования по программе (тыс.руб.)

Направления и виды расходов	Год 1			Год ...			Всего
	МБ	ОБ, ФБ	ВБИ	МБ	ОБ, ФБ	ВБИ	
<b>1. Мероприятия (по видам):</b>							
- организационные и правовые;							
- исследовательские;							
- информационно-рекламные;							
- обучающие							
<b>2. Инвестиционные проекты</b>							
<b>3. Прочие расходы</b>							
<b>Итого,</b>							
в том числе по текущему финансированию							

Примечание:

МБ – местный бюджет;

ОБ – областной бюджет;

ФБ – федеральный бюджет;

ВБИ – внебюджетные средства.

#### 4.8. Указания по разработке раздела программы "Оценка рисков"

Под риском понимается возможная опасность какого-либо неблагоприятного исхода. Необходимость оценки рисков обусловлена нарастающей неопределенностью (законодательной, финансовой и иной) в течение относительно длительного периода реализации ДЦП (более 3 лет). Оценка рисков осуществляется в целях обеспечения устойчивости реализации ДЦП в изменяющихся условиях, минимизации возможных потерь и обеспечения достижения результатов в указанные в программе сроки.

Риски делятся на 2 группы:

1) внутренние – поддающиеся профилактике упреждающими действиями;

2) внешние (угрозы) – для которых не доступны никакие эффективные профилактические меры, возможны лишь меры по снижению последствий возникновения данной категории рисков.

Ниже предлагается примеры рисков, которые могут возникнуть при реализации той или иной ДЦП:

- неприятия программы ее участниками;
- изменения или не изменения законодательства;
- недостатка информации;
- увеличения цен на товары и услуги;
- недобросовестной конкуренции;
- изменения политической ситуации и (или) приоритетов развития;
- ухудшения экологической обстановки;
- недофинансирования из бюджета;
- недобросовестного исполнения контракта;
- изменения курсов валют;
- усиления конкуренции;
- изменения условий кредитования;
- роста преступности и (или) угрозы терроризма;
- связанные с организацией реализации программы;
- другие риски, учитывающие специфику программы.

При оценке рисков необходимо придерживаться следующего алгоритма:

1) экспертным путем определяются внутренние и внешние риски. Формулировки рисков должны быть конкретными (иметь однозначную трактовку);

2) экспертным путем оценивается вероятность возникновения рисков (шкала от 0 до 1);

3) экспертным путем оценивается возможный ущерб для достижения цели программы от каждого из выявленных рисков риска (шкала от 0 до 1). За 1 принимается совокупный ущерб всех рисков для программы и необходимо определить долю каждого из них;

4) оценивается взвешенный ущерб рисков путем произведения вероятности возникновения на возможный ущерб. Проводится ранжирование рисков по величине взвешенного ущерба от максимального к минимальному;

5) осуществляется разработка мероприятий по снижению вероятности возникновения риска и снижению последствий риска согласно таблице;

№ п/п	Наименование риска	Мероприятия по снижению вероятности возникновения риска	Мероприятия по снижению последствий риска
1	2	3	4

6) проводится оценка устойчивости программы – проверяется наличие мероприятий по снижению вероятности и последствий возникновения риска в системе программных мероприятий;

7) при отсутствии таких мероприятий, необходимо ими дополнить соответствующие подразделы системы программных мероприятий.

По итогам оценки рисков делаются выводы по устойчивости программы к вероятным неблагоприятным ситуациям.

В разделе "Оценка рисков" необходимо также определить условия, повышающие результативность ДЦП и отсутствующие на момент разработки программы. Данные условия могут включать предложения по корректировке действующих ДЦП, разработке проектов новых ДЦП и иных местных нормативных правовых актов, реализации отдельных инвестиционных проектов, а также изменения в текущей деятельности структурных подразделений администрации города. Например, условием, повышающим результативность программы "Развитие туризма в г.Владимире на 2008-2015 годы" является реализация инвестиционных проектов по строительству спортивных сооружений. Условия, повышающие результативность программы, могут быть внесены в систему программных мероприятий посредством формулирования соответствующих задач мероприятий.

В отдельных случаях в качестве условий, повышающих результативность ДЦП, целесообразно указывать на изменения в федеральной и областной

нормативной правовой базе. Такие изменения могут быть учтены в системе программных мероприятий как подготовка законодательных инициатив.

**Не допускается указание на обеспечение приоритетного финансирования программы из местного бюджета как условия успешной реализации ДЦП.**

Ниже, в качестве примера приведен фрагмент таблицы "Оценка рисков" из программы развития туризма.

Наименование риска	Мероприятия по снижению вероятности возникновения риска	Мероприятия по снижению последствий риска
1. Потеря интереса к Программе у бизнес-сообщества	а) создание Координационного Совета; б) поддержание постоянных контактов с участниками отрасли и мониторинг их отношения к реализации Программы; в) регулярное информирование участников Программы о ходе её реализации	а) повышение инвестиционной привлекательности территории; б) привлечение новых инвесторов для создания предприятий туротрасли
2. Возникновение негативных настроений населения города по отношению к туристам	а) популяризация туристской отрасли как источника дохода горожан; б) реализация мероприятий по развитию городской рекреации	а) усиление пропагандистско-просветительской работы с населением
3. Резкое укрепление курса рубля по отношению к мировым валютам может привести к снижению ценовой конкурентоспособности существующего турпродукта		а) организация семинаров для участников Программы по управлению издержками в туристской отрасли; б) разработка и реализация участниками Программы мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятий туротрасли

Риски №№ 1, 2 являются внутренними и для них могут быть разработаны и реализованы соответствующие мероприятия по снижению вероятности и

последствий возникновения риска. Мероприятия по повышению инвестиционной привлекательности территории имеют отношение ко всей экономической сфере города, поэтому их целесообразно отнести в перечень условий, повышающих результативность ДЦП.

Риск № 3 "Резкое укрепление курса рубля по отношению к мировым валютам может привести к снижению ценовой конкурентоспособности существующего турпродукта" является внешним, и для его профилактики какие либо мероприятия на уровне городской программы не могут быть выработаны. В свою очередь мероприятия по снижению последствий возникновения риска могут быть разработаны и реализованы. Поскольку данные мероприятия будут способствовать достижению цели программы, они могут быть соответствующим образом сформулированы и указаны в системе программных мероприятий.

#### **4.9. Указания по разработке раздела программы "Результативность ДЦП"**

##### **4.9.1. Общая характеристика системы показателей результативности ДЦП**

Система показателей ДЦП разрабатывается в целях оценки хода реализации программы, ее результативности и эффективности. В целях всесторонней оценки результативности и эффективности ДЦП в программе должна быть предусмотрена 3 уровневая система показателей результативности программ, включающая показатели:

- 1) достижения цели (подцелей) программы;
- 2) степени решения задач;
- 3) результативности и (или) полноты выполнения мероприятий (локальные показатели мероприятий).

В состав показателей результативности ДЦП входят **системные показатели** – это экономические, социальные, бюджетные и технические показатели, характеризующие достижение целей выгодоприобретателей от реализации ДЦП (группы населения, предприятий и иные целевые группы, органы МСУ и т.д.). Данные показатели характеризуют конечные результаты реализации программы в отношении субъектов управления (население и организации) и ее воздействие на изменяемую систему.

Принцип системности программы формулируется следующим образом: программа должна быть разработана таким образом, чтобы достижение плановых значений показателей результативности мероприятий, обеспечивало достижение плановых значений показателей решения задач, которые в свою очередь должны обеспечивать достижение плановых значений показателей цели. Данный принцип представлен ниже на рисунке 3.

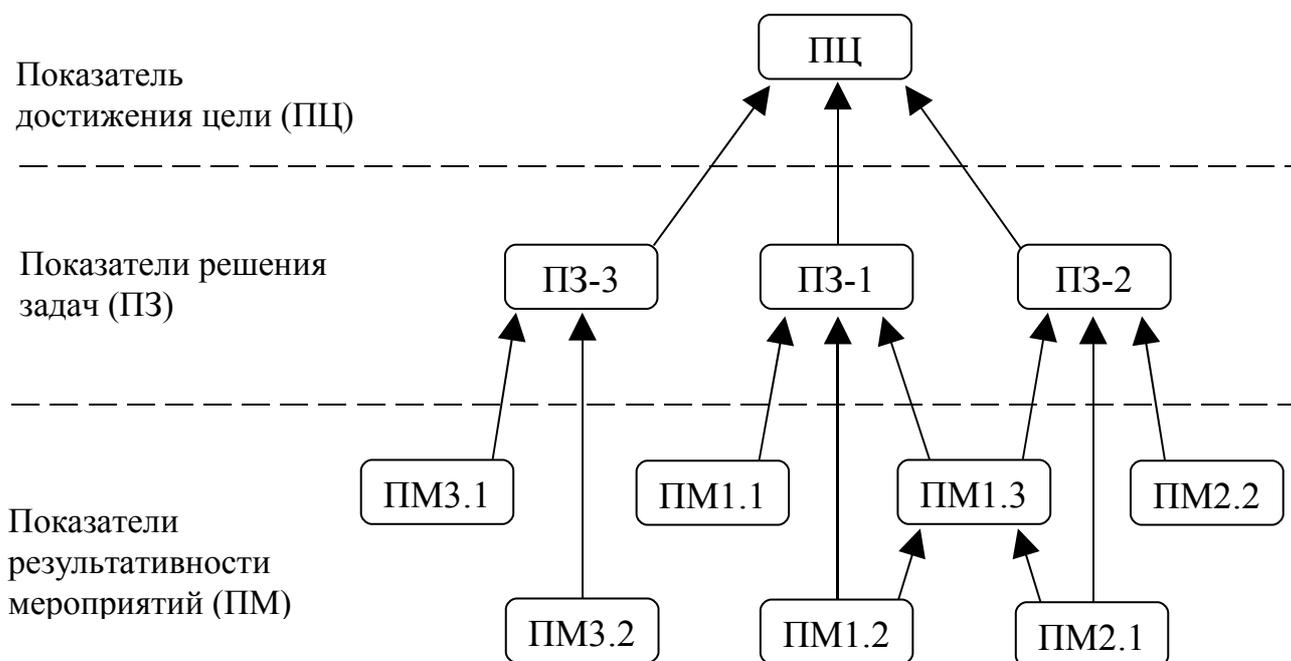


Рисунок 3. Иллюстрация принципа системности программы

Используемые в ДЦП показатели должны соответствовать следующим требованиям:

а) однозначность трактовки – наименование показателя должно обеспечивать одинаковое понимание существа измеряемого параметра как специалистами, так и неспециалистами в сфере действия ДЦП;

б) адекватность – показатель должен очевидным образом характеризовать прогресс в достижении цели, решении задач или выполнении мероприятия ДЦП;

в) точность – погрешности измерения показателя не должны приводить к искаженному представлению о результатах деятельности;

г) объективность – не допускается использование показателей, улучшение отчетных значений которых возможно при ухудшении реального положения дел;

д) достоверность – способ сбора и обработки исходной информации должен допускать возможность проверки точности полученных данных в процессе независимого мониторинга и оценки ДЦП;

е) экономичность – получение отчетных данных должно производиться с минимально возможными затратами, при этом достоверность не должна приноситься в ущерб экономичности;

ж) сопоставимость – выбор показателей следует осуществлять исходя из необходимости непрерывного накопления данных и обеспечения их сопоставимости за отдельные периоды времени с показателями, используемыми для оценки прогресса в решении сходных и (или) смежных задач, а также с показателями, используемыми в программах других МО;

з) своевременность и регулярность – период сбора исходной информации для показателей должен совпадать с периодичностью подготовки отчетности по программе.

Показатели целей, задач и мероприятий исчерпывающе характеризуются следующими атрибутами:

- 1) наименование;
- 2) единица измерения (абсолютная, относительная, бинарная: выполнено/не выполнено или рейтинговая);
- 3) формула расчета показателя (для показателей, значения которых определяются расчетным путем);
- 4) значение показателя в базовом периоде и целевое (плановое) значение;
- 5) источник информации и (или) лицо, ответственное за измерение;
- 6) частота измерения.

#### **4.9.2. Показатели достижения цели и решения задач ДЦП**

Показатели цели программы описываются двумя видами прогнозируемых значений:

- *плановые (целевые)* – значения показателей, которые необходимо достичь посредством реализации программы;

- *по тенденции* – значения показателей, моделирующих изменения показателя в условиях отсутствия программы.

**Разница между плановыми значениями показателя цели и его значениями по тенденции характеризует результативность (влияние на изменяемый социально-экономический показатель) и эффективность программы (отношение изменения показателя цели к общим затратам на его достижение).**

Достижение цели должно описываться одним показателем. Если показателей несколько, необходимо, методом парного сравнения выделить один, являющийся результирующим по отношению к остальным. Этот показатель и будет описывать достижение цели. Оставшиеся показатели рекомендуется использовать в качестве справочных. Например, для программы оздоровления населения показателем цели будет удельная заболеваемость населения, справочными показателями могут быть заболеваемость по отдельным видам болезней, имеющим большое значение для оценки результативности программы.

В программах, имеющих комплексную цель, которую описать одним показателем затруднительно, показатели формулируются для каждой подцели в отдельности. Для них также должны быть предусмотрены значения показателей по тенденции. Например, программа повышения экологической безопасности направлена на улучшение экологической ситуации в 3 средах: в атмосферном воздухе, почвенном покрове и водных объектах. Цель такой программы является комплексной и должна состоять из 3 подцелей, каждую из которых необходимо описать соответствующим показателем.

Периодичность сбора и (или) расчета показателей достижения цели 1 год.

Показатели решения задач описываются только плановыми прогнозируемыми значениями. Для задачных показателей характерны определенные сложности, возникающие при их определении. В силу того, что задачи указывают общие направления деятельности для достижения цели программы, для них затруднительно подобрать один обобщающий показатель. Поэтому, большое значение имеет формулировка задачи. Чем конкретнее сформулирована задача, тем проще выбрать показатели, описывающие ее решение. Например, задача "совершенствование системы управления ..." недостаточно конкретна – не раскрывает сути изменений (повышение скорости реакции,

снижение количества управленческих звеньев и т.д.) и для нее сложно подобрать один показатель. В случае, когда обобщающий показатель невозможно определить, необходимо, либо уточнить формулировку задачи – вернуться на этап формулирования задач, либо описывать степень ее решения несколькими показателями.

**Выбранные показатели должны в полной мере описывать решение задачи.**

Ниже приведен пример формулирования задач и показателей их решения для программы развития туризма.

Задача	Формулировка показателя (количественные оценки не указаны)
1. Диверсифицировать туристский продукт	1. Прирост численности туристов, посетивших г.Владимир для участия в конференциях. 2. Доля индивидуальных иногородних туристов, посетивших Владимиро-Суздальский музей-заповедник в общем количестве посетителей музея-заповедника
2. Повысить качество туристских услуг	Доля организаций туриндустрии, присоединившихся к соглашению о высоких стандартах обслуживания. Справочный показатель – увеличение доли положительных оценок качества обслуживания туристов
3. Развить и расширить инфраструктуру туризма	Увеличение количества и (или) пропускной способности объектов туристской индустрии

Периодичность сбора и (или) расчета показателей решения задач 1 год.

**В разделе ДЦП, описывающем ее результативность необходимо указать показатели (достижения цели и решения задач ДЦП), соответствующие типовой форме доклада глав местных администраций, предусмотренной**

**распоряжением Правительства РФ от 11.09.2008 № 1313-р, на изменение которых оказывает влияние программа, а также раскрыть механизм и степень данного влияния.**

#### **4.9.3. Системные показатели**

Системные показатели обеспечивают связь цели программы с показателями социально-экономического развития МО в целом, что особенно важно для программ, имеющих объектно–ориентированную цель. Данный вид показателей должен характеризовать достижение целей выгодоприобретателей программы.

Например, в проекте программы развития туризма в городе Владимире были выбраны следующие системные показатели:

- а) численность работающих в туротрасли – занятость населения;
- б) средний уровень доходов, работающих в туротрасли – уровень доходов населения;
- в) рост поступлений в бюджет от предприятий туротрасли – бюджетная обеспеченность.

Системные показатели описываются только плановыми прогнозируемыми значениями. Периодичность сбора и (или) расчета системных показателей 1 год.

Показатели достижения цели (подцелей), решения задач, а также системные показатели сводятся в общую таблицу согласно приложению 6 к настоящим Методическим указаниям.

#### **4.9.4. Показатели результативности мероприятий**

Каждое программное мероприятие должно быть описано локальным показателем результативности. Результаты мероприятий ДЦП должны обеспечивать решение задачи (достижение результатов задачи), в рамках которой планируется их реализация. Если локальный результат мероприятия не способствует решению задачи, то такое мероприятие должно быть исключено из системы программных мероприятий.

При формировании показателей результативности мероприятий применяются следующие типовые ожидаемые результаты (количественные показатели выбираются при разработке программы):

Вид мероприятия	Рекомендуемый результат мероприятия
Организационные, правовые, проектные и исследовательские	Выходной документ, например, договор, протокол заседания, утвержденный нормативный правовой акт, комплект исходно-разрешительной документации, отчет об исследованиях и т.д.
Информационные	Численность проинформированного населения и (или) организаций, количество мероприятий, количество публикаций, тираж и т.д.
Обучающие	Количество лиц, принявших участие в мероприятиях, количество мероприятий и т.д.
Рекламные	Показатели рекламной эффективности, отражающие специфику мероприятия, например, количество участников, охват аудитории и т.д.
Инвестиционные проекты	Конечные результаты проектов для населения, например, мощностные характеристики вновь возводимого объекта, численность населения, для которого происходит повышение качества услуги при реконструкции объекта коммунального хозяйства, показатели, характеризующие повышение качества услуги для населения и т.д.

**Для отдельных мероприятий (инвестиционный проект, разработка проекта нормативного акта и других, носящих разовый характер) дополнительно указывается показатель, характеризующий степень их завершенности.**

Также в системе показателей результативности необходимо указать локальные результаты мероприятий, обеспечивающих деятельность организационного механизма. Ниже указаны следующие примерные локальные результаты таких мероприятий:

<b>Наименование мероприятия</b>	<b>Локальный результат</b>
Разработка нормативных актов, запускающих механизм реализации программы (при разработке конкретизировать)	Утвержденные нормативные акты
Подготовка заявок на финансирование из бюджета города	Правильно разработанные и своевременно поданные заявки на финансирование
Подготовка заявок на финансирование из вышестоящих бюджетов	Правильно разработанные и своевременно поданные заявки на финансирование, на сумму не менее указанной в программном документе
Отбор проектов для финансирования	Количество отобранных проектов не менее указанного в программе
Мониторинг результативности и эффективности программы	Своевременно и в полном объеме собранная информация
Информирование населения о ходе реализации программы	Минимальное количество публикаций в квартал (год)
Поддержка Интернет-страницы программы	Частота обновления Интернет-страницы программы
Проведение заседаний координационного органа	Частота проведения заседаний. Протокол заседания
Подготовка отчетов о ходе реализации программы	Ежеквартальные и ежегодные отчеты в соответствующие требованиям Порядка принятия решений о разработке ДЦП, их формирования и реализации

Периодичность сбора и (или) расчета показателей мероприятий – ежеквартально.

Источниками/методами сбора информации для оценки результативности программы в целом и ее мероприятий могут быть:

- а) статистическая информация о развитии города и (или) отдельных отраслей экономики и социальной сферы;
- б) законодательная база;
- в) анализ общественного мнения путем проведения социологических исследований, телефонных горячих линий, Интернет-форумов, круглых столов и семинаров;
- г) анализ освещения реализации ДЦП в средствах массовой информации;
- д) управленческая и финансовая отчетность предприятий и учреждений;
- е) отчеты исполнителей и информация участников ДЦП о ходе реализации ДЦП;
- ж) другие источники информации по выбору администратора ДЦП.

Мероприятия по организации и проведению мониторинга программы указываются в подразделе "Мероприятия, обеспечивающие реализацию программы" системы программных мероприятий.

В программных документах и в отчетах о ходе реализации плановые и достигнутые показатели указываются нарастающим итогом.

#### **4.9.5. Рейтингование и оценка плановой эффективности задач и мероприятий ДЦП**

Рейтингование задач и мероприятий ДЦП осуществляется в целях определения плановой эффективности и приоритетов их реализации, что особенно актуально в условиях недостатка бюджетных средств. Рейтингование осуществляется на заключительном этапе разработки программы путем последовательного распределения общего веса показателя цели программы равного 1 (или 100%) по задачам и мероприятиям с учетом степени их влияния на достижение цели программы. Степень влияния показателей друг на друга определяется экспертными методами.

**Рейтинг присваивается подцелям, задачам и мероприятиям, входящим в подраздел "Мероприятия по решению задач программы" системы программных мероприятий.**

Ниже на рисунке 4 показан условный пример рейтингования, который был несколько усложнен путем введения дополнительных связей. В рассматриваемом примере программа имеет 2 подцели и 3 задачи, при этом показатель решения задачи ПЗ-1 влияет на показатели подцелей ПЦ-1 и ПЦ-2.

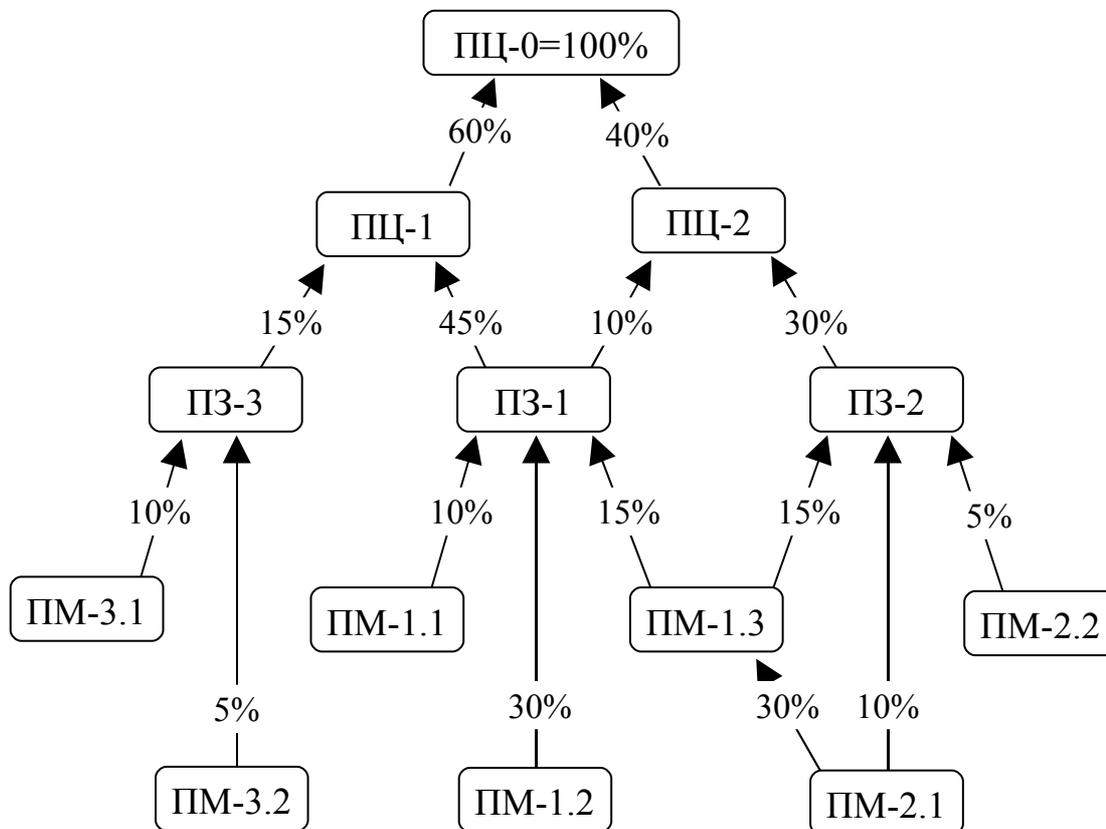


Рисунок 4. Иллюстрация рейтингования результатов мероприятий (ПМ), задач (ПЗ) и цели (ПЦ).

Рассмотрим порядок рейтингования на данном примере:

1) общий вес двух показателей, описывающих достижение подцелей программы равен весу показателя цели и составляет 100%. Степень влияния показателей подцелей, определяемых экспертным путем, составляет  $3/5$  для показателя подцели ПЦ-1 и  $2/5$  для показателя ПЦ-2. Соответственно вес показателя ПЦ-1 составляет 60%, а показателя ПЦ-2 – 40%.

2) далее распределяем полученные веса показателей подцелей по задачам. Влияние показателей задач 1 и 3 на показатель подцели 1 распределяется как  $3/4$  и  $1/4$ . Соответственно расчетный рейтинг ПЗ-1 равен 45% ( $60\% \times 3/4 = 45\%$ ), а ПЗ-3 равен 15% ( $60\% \times 1/4 = 15\%$ ).

Аналогично определяем рейтинг показателя задачи 2 (ПЗ-2). Влияние показателей задач 1 и 2 на показатель подцели 2 распределяется как 1/4 и 3/4. Соответственно расчетный рейтинг ПЗ-1 равен 10% ( $40\% \times 1/4 = 10\%$ ), а ПЗ-2 равен 30% ( $40\% \times 3/4 = 30\%$ ). Учитывая, что ПЗ-1 влияет на показатели обеих подцелей, общий рейтинг суммируется и составляет 55%. Корректность расчетов легко проверить – сумма весов показателей задач равна 100%.

В случае, когда степень решения задачи описывается несколькими показателями, необходимо рассчитывать вес каждого из них в отдельности.

3) далее осуществляется распределение весов задач по мероприятиям. Например, степени влияния показателей мероприятий ПМ-1.1, ПМ-1.2 и ПМ-1.3 на показатель задачи ПЗ-3 составляют:

ПМ-1.1 – 2/11;

ПМ-1.2 – 6/11;

ПМ-1.3 – 3/11,

и их расчетный рейтинг равен:

ПМ-1.1 – 10% ( $55\% \times 2/11 = 10\%$ );

ПМ-1.2 – 30% ( $55\% \times 6/11 = 30\%$ );

ПМ-1.3 – 15% ( $55\% \times 3/11 = 15\%$ ).

Аналогично определяем рейтинги других мероприятий.

Отметим, что при прочих равных условиях (например, все мероприятия имеют одинаковые затраты на реализацию) в предложенной схеме наивысшим приоритетом обладает мероприятие ПМ-2.1, суммарный рейтинг которого составляет 40%, следовательно оно должно выполняться первым.

Рекомендуется осуществлять рейтингование с помощью электронных таблиц.

Информация, включающая наименование мероприятия, его локальный результат, источник информации и рейтинг сводится в общую таблицу, которая размещается в приложении к программе.

Наименование задачи, мероприятия	Результат	Источник информации	Рейтинг

По результатам рейтингования, система показателей позволяет определять плановую задачную и мероприятийную эффективность. В свою очередь, рейтингование целей ДЦП в системе показателей развития МО позволит определять наиболее эффективную программу из их множества.

**Под плановой эффективностью подцели, задачи или мероприятия понимается доля затрат в общем программном бюджете отнесенная на их рейтинг.**

Для расчета плановой эффективности необходимо выполнить следующие шаги:

1. Определить затраты на реализацию каждого мероприятия.
2. Рассчитать общий программный бюджет, просуммировав затраты по мероприятиям.
3. Рассчитать бюджеты мероприятий в процентах от общего бюджета программы.
4. Рассчитать бюджеты подцелей и задач, суммируя бюджеты мероприятий вверх по иерархии. Если одно мероприятие решает не одну задачу, а несколько (или решение задачи влияет на достижение нескольких подцелей), то необходимо распределить значение мероприятийного бюджета на задачи пропорционально весу мероприятий (для распределения бюджетов задач на бюджеты подцелей процедура аналогична).

Эффективность каждого мероприятия, задачи или подцели определяется по формуле:

$$E=P/Z,$$

где:

E – эффективность мероприятия, задачи, подцели;

P – рейтинг мероприятия, задачи, подцели;

Z – доля затрат на реализацию мероприятия, решения задачи, достижения подцели в общем бюджете программы.

В условиях недостатка бюджетных средств мероприятия (задачи, подцели), имеющие более высокую эффективность должны получать первоочередное финансирование.

**Расчет плановой эффективности программы и ее элементов является рабочим документом администратора ДЦП и не входит в состав проекта ДЦП.**

## РАЗДЕЛ V. ОРГАНИЗАЦИЯ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА ПРОГРАММЫ

Порядком принятия решений о разработке ДЦП, их формирования и реализации предусмотрено два подхода к разработке проектов программ:

- 1) разработка сторонней организацией;
- 2) разработка силами специалистов администрации города.

Разработка проектов ДЦП осуществляется в соответствии с указанным Порядком и настоящими Методическими указаниями. Консультативную помощь при разработке ДЦП осуществляет управление экономики.

В случае разработки проекта ДЦП силами сторонней организации администратор программы составляет техническое задание на разработку, обеспечивает финансирование и контроль за разработкой. Администратор ДЦП отвечает за соответствие разработанного проекта ДЦП требованиям Порядка принятия решений о разработке ДЦП, их формирования и реализации и настоящих Методических указаний.

В случае разработки проекта ДЦП своими силами администратор программы создает рабочую группу, в состав которой должны войти специалисты структурных подразделений администрации города, учреждений и организаций, входящих в сферу действия ДЦП. Сфера действия ДЦП определяется на этапе разработки ее концепции. Персональный состав рабочей группы определяется постановлением главы города, утверждающим необходимость разработки проекта ДЦП.

**Предназначением рабочей группы является обеспечение обоснованности и согласованности проекта ДЦП.**

При разработке концепции и (или) проекта ДЦП роли участников процесса распределяются следующим образом:

- 1) структурное подразделение ответственное за разработку концепции ДЦП / администратор ДЦП:
  - организует процесс разработки концепции и (или) проекта ДЦП;
  - организует обучающие и рабочие семинары для разработчиков;
  - осуществляет разработку концепции и (или) проекта ДЦП;

- обеспечивает согласование проекта ДЦП;
- разрабатывает проекты местных нормативных актов, согласно Порядку принятия решений о разработке ДЦП, их формирования и реализации;

2) управление экономики:

- оказывает консультационную помощь разработчикам концепций и проектов ДЦП;

- проводит обучающие и рабочие семинары;

- осуществляет экспертизу концепций и проектов ДЦП;

3) рабочая группа:

- выступает коллективным экспертом по общим и специальным вопросам, возникающим у разработчиков проекта ДЦП в процессе разработки;

- определяет стратегию реализации программы;

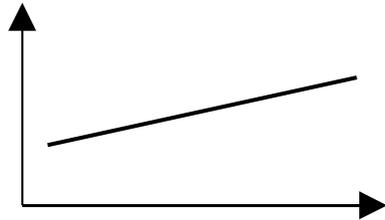
- оказывают разработчику программы помощь при определении объемов финансирования по мероприятиям;

- члены рабочей группы обеспечивают согласование проекта ДЦП в своих структурных подразделениях и организациях.

В том случае, когда разработка осуществляется сторонней организацией, администратор ДЦП осуществляет контроль за сроками разработки программы и отвечает за соответствие проекта ДЦП требованиям Порядка принятия решений о разработке ДЦП, их формирования и реализации и настоящим Методическим указаниям.

В приложении 7 к настоящим Методическим указаниям представлен примерный план разработки и утверждения проекта ДЦП.

### ВИДЫ ТЕНДЕНЦИЙ И ПОДХОДЫ К ИХ ПРОГНОЗИРОВАНИЮ



Темпы прироста/снижения показателя устойчивы в широком временном интервале (5 лет и более). Сложилась устойчивая система, формирующая исследуемый тренд. Влияние внутренних и внешних факторов предсказуемо.

Рекомендации:

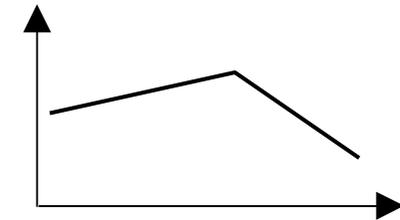
1) экспертным путем провести анализ факторов, формирующих тенденцию. Если их поведение предсказуемо, прогнозировать тенденцию по экстраполяции.



Изменение значения исследуемого показателя происходит непредсказуемым образом на временном интервале 3-5 лет. Варианты:  
1) система, формирующая тренд, не устойчивая, внутренние и внешние факторы ведут себя неопределенным образом;  
2) система сложилась, но ее эволюционный период значительно шире исследуемого временного диапазона.

Рекомендации:

1) осуществлять прогнозирование экспертным путем;  
2) расширить исследуемый временной интервал и провести поиск закономерностей поведения тенденции. В случае их обнаружения прогнозировать согласно первому варианту.



Наблюдается перелом тенденции (изменение направления движения тренда). Изменилась система, формирующая тенденцию и (или) влияние внешних факторов.

Рекомендации:

1) исследование проводить на участке после перелома тренда, если данный участок не менее 3 лет, прогнозировать согласно первому варианту;  
2) если участок менее 3 лет, прогнозировать согласно второму варианту.

Приложение 2  
к Методическим указаниям по разработке  
долгосрочных целевых программ

ПРИМЕР РАНЖИРОВАНИЯ ПРОБЛЕМ

№ п/п	Наименование проблемы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Сумма
1	Система управления сферой спорта и досуга не достаточно совершенна – организации, которые должны заниматься проблемами физкультуры, спорта и досуга разобщены	1	0	0	-	0	0	0	-	0	0	-	-	-	0	0	0	0	0
2	Не ведется поиск новых форм и идей, не внедряются новые технологии работы с населением, и в частности, с молодежью и школьниками	1	1	1	0	1	-	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4
3	Сфера физической культуры и спорта испытывает недостаток квалифицированных кадров	1	0	1	1	0	-	0	0	-	1	1	-	0	0	0	0	0	5
4	Из-за низкого уровня жизни, занятия физической культурой и спортом, духовное развитие недоступны для большинства молодежи	-	1	0	1	-	-	-	1	-	-	0	-	0	0	-	0	0	3
5	В СМИ не достаточно уделяется внимания пропаганде здорового образа жизни	1	0	1	-	1	-	0	0	1	-	-	0	0	-	-	0	0	4
6	Существующие учреждения спорта и досуга расположены не равномерно и часто находятся вдали от жилых кварталов	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	0	0	0	-	0		2
7	Молодежь недостаточно информирована о досуговых и спортивных мероприятиях, проводимых в городе	1	1	1	-	1	-	1	0	-	-	-	0	0	-	-	0	0	5
8	У молодежи отсутствуют идеалы и слабо развиты жизненные устремления, как частный случай, нет стремления к здоровому образу жизни	-	1	1	0	1	-	1	1	-	0	-	0	-	-	-	0	0	5
9	Молодежные проекты, идущие "снизу" часто не реализуются, поэтому хорошие идеи не воплощаются в жизнь	1	1	-	-	0	-	-	0	1	-	-	1	0	-	-	0	0	4

№ п/п	Наименование проблемы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Сумма
10	У специалистов муниципальных учреждений сферы спорта и досуга низкая заработная плата	1	0	0	-	-	-	-	-	-	0	0	-	1	0	-	-	-	3
11	В большинстве семей делается упор на то, чтобы зарабатывать средства к существованию, а не на спортивное и духовное развитие молодых членов семьи	-	1	0	1	-	-	-	1	-	1	0	1	-	-	-	0	0	5
12	Активная молодежь практически все время тратит на учебу и работу, а не на физическое и духовное развитие	-	1	-	-	1	1	1	-	0	-	0	0	-	1	-	-	0	5
13	Население, и молодежь в частности, ведет пассивный образ жизни, преобладают иждивенческие настроения	-	1	1	1	1	1	1	1	1	0	-	-	0	-	-	0	0	8
14	Низкое качество услуг в сфере спорта и досуга	1	1	1	1	-	1	-	-	-	1	-	0	-	0	1	0	0	8
15	Основные фонды сферы спорта и досуга значительно изношены и устарели, в городе не хватает объектов для развития спорта и досуга	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0	-	0	5
16	Молодежь подвержена наркомании, алкоголизму, не уменьшается молодежная преступность	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-	1	-	1	1	-	0	0	12
17	Подрастающее поколение и молодежь имеет слабое здоровье	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	1	1	1	1	0	15
	Сумма	12	12	9	6	6	5	5	5	5	4	3	3	3	3	2	1	0	

Приложение 3  
к Методическим указаниям по разработке  
долгосрочных целевых программ

ПРИМЕР  
анализа сильных сторон и благоприятных возможностей

<b>Сильные стороны:</b>	<b>Возможности:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. На территории города находятся уникальные памятники архитектуры, внесенные в список мирового наследия ЮНЕСКО.</li> <li>2. Наличие профильных образовательных учреждений, развитый научный и промышленный потенциал.</li> <li>3. Наличие гостиниц, оборудованных конференц-залов и сферы услуг и заинтересованность гостиничного бизнеса в увеличении потока туристов.</li> <li>4. Близость города Владимира к емким и платежеспособным рынкам сбыта туруслуг.</li> <li>5. Наличие транспортных и информационных коммуникаций, связывающих город с рынками сбыта.</li> <li>6. В городе реконструируется исторический центр, что повышает его привлекательность для туристов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Привлекательное для туристов и развивающееся окружение (Боголюбово, Суздаль, Гусь-Хрустальный, Гороховец, Муром и другие города).</li> <li>2. Рост рынка туристических услуг, развитие и дифференциация туристических потребностей.</li> <li>3. Наличие в России инвестиционных ресурсов.</li> <li>4. Рост деловой общественной и научной активности в ЦФО.</li> <li>5. Дефицит и высокая стоимость гостиничных мест в городе Москва.</li> <li>6. Популярность событийного туризма.</li> <li>7. Развитые международные партнерские связи.</li> </ol>

Приложение 4  
к Методическим указаниям по разработке  
долгосрочных целевых программ

ПРИМЕР

разработки укрупненных мероприятий для программы развития туризма



Приложение 5  
к Методическим указаниям по разработке  
долгосрочных целевых программ

ПРИМЕР

фрагмента системы программных мероприятий проекта программы развития туризма

№ п/п	Наименование мероприятия	Исполнители	Сроки исполнения
1	<b>Задача 1. Диверсифицировать туристский продукт</b>		
1.1	<i>Развитие делового туризма</i>		
1.1.1	Формирование турпродукта "Деловой туризм во Владимире":		
	– провести исследование состава и структуры турпродукта;	УМСВСиТ, участники ДЦП	I кв. 2008
	– провести исследование потребности в турпродукте;	-//-	I – II кв. 2008
	– разработать "Рекомендации по формированию турпродукта "Деловой Владимир" и систему критериев оценки качества туристских и иных услуг	УМСВСиТ, УЭ, участники ДЦП	III кв. 2008
1.1.2	Реализовать "пилотные" конференции	УМСВСиТ, подрядные организации (туроператоры, гостиницы)	IV кв. 2008 – I кв. 2009
1.1.3	Провести сбор и анализ отзывов потребителей турпродукта	УМСВСиТ, участники ДЦП (туроператоры, гостиницы, конференц-залы), УЭ	IV кв. 2008 – I кв. 2009
1.1.4	Проработать альтернативные варианты турпродукта "Деловой Владимир"	УМСВСиТ, подрядные организации	II кв. 2009
1.1.5	Организовать корректировку "Рекомендаций по формированию турпродукта "Деловой Владимир" и критериев оценки	УМСВСиТ, УЭ, участники ДЦП	II кв. 2009
1.1.6	Продвижение турпродукта "Деловой туризм во Владимире"		
	– сформировать банк данных о потенциальных потребителях услуги;	УМСВСиТ	I кв. ежегодно с 2008

№ п/п	Наименование мероприятия	Исполнители	Сроки исполнения
	– разработать и изготовить информационные сообщения, буклеты, CD-диски о турпродукте;	УМСВСиТ, подрядные организации	II кв. 2009
	– разослать информационные сообщения, буклеты, CD-диски о тур продукте;	УМСВСиТ, УД	III кв. 2009 и далее 1 раз в полугодие
	– организовать проведение публичных презентаций турпродукта "Деловой туризм во Владимире";	УМСВСиТ	III кв. 2009
	– разработать и реализовать план информирования потенциальных потребителей турпродукта через СМИ	УСОиСМИ	Ежеквартально с 2009
1.1.7	Организовать проведение информационных дней и семинаров для специалистов туристической индустрии по вопросам формирования и развития турпродукта "Деловой туризм во Владимире"	УМСВСиТ, УЭ, подрядные организации	Ежеквартально (Мероприятие поддерживающее реализацию программы)

Принятые сокращения:

УМСВСиТ – управление международных связей внешнеэкономического сотрудничества и туризма;

УЭ – управление экономики;

УД – управление делопроизводства.

Приложение 6  
к Методическим указаниям по разработке  
долгосрочных целевых программ

**Система показателей реализации ДЦП**

Наименование показателей	Единица измерения	Величина показателя в базовом году	Целевое значение			Источник информации
			период 1	период 2	период...	
<b>Цель</b>						
Показатель ... (план)						
Показатель ... (по тенденции)						
<b>Подцель 1</b>						
Показатель ... (план)						
Показатель ... (по тенденции)						
Задача 1						
Показатель ...						
Задача ...						
Показатель ...						
<b>Подцель ...</b>						
Показатель ... (план)						
Показатель ... (по тенденции)						
Задача 1						
Показатель ...						
Задача ...						
Показатель ...						
<b>Системные показатели</b>						
Показатель 1						
Показатель 2						
Показатель ...						

Приложение 7  
к Методическим указаниям по разработке  
долгосрочных целевых программ

ПРИМЕРНЫЙ ПЛАН  
разработки и утверждения проекта долгосрочной целевой программы

№ п/п	Наименование этапа	Исполнитель	Входные документы	Выходные документы (результаты)	Форма и сроки исполнения <sup>3</sup>
<b>1</b>	<b>Разработка концепции ДЦП</b>				
1.1	Определение показателя, характеризующего проблемный вопрос, анализ тенденции его изменения и прогнозирование изменения ситуации	Ответственное СП <sup>1</sup>	1. Федеральные и (или) областные нормативные правовые акты. Реквизиты поручений главы города и писем – обращений к главе города. 2. Статистические и иные данные. 3. Настоящие Методические указания	Динамика и прогноз изменения проблемной ситуации	Самостоятельная работа, 1-я неделя
1.2	Определение нормы и анализ отклонения от нормы	-//-	Выходные данные п.1.1, нормативные правовые акты, устанавливающие норму, статистические данные	Прогноз изменения отклонения от нормы	Самостоятельная работа, 1-я неделя
1.3	Формирование проблемного поля и ранжирование проблем	Ответственное СП, УЭ <sup>2</sup>	Выходные данные п.1.1	Выявленные корневые проблемы	Рабочий семинар, 2-я – 3-я недели
1.4	Уточнение прогноза изменения проблемной ситуации и отклонения от нормы	Ответственное СП	Выходные данные п.п. 1.1 – 1.3	Уточненный прогноз изменения проблемной ситуации и отклонения от нормы	Самостоятельная работа, 3-я неделя

Примечание:

<sup>1</sup> СП – структурное подразделение администрации города.

<sup>2</sup> УЭ – управление экономики.

<sup>3</sup> Сроки исполнения указаны от момента начала работ.

№ п/п	Наименование этапа	Исполнитель	Входные документы	Выходные документы (результаты)	Форма и сроки исполнения
1.5	Описание выгодоприобретателей	-//-	Выходные данные п. 1.3	Перечень выгодоприобретателей и описание их выгод	Самостоятельная работа, 4-я неделя
1.6	Формулирование цели (подцелей) и задач программы и определение состава показателей результативности ДЦП цели (подцелей) и задач	Ответственное СП, УЭ	Выходные данные п.п.1.4, 1.5	Цель (подцели) и задачи программы, показатели достижения цели (подцелей) и решения задач программы	Рабочий семинар, 4-я неделя
1.7	Определение сферы действия ДЦП и обоснование целесообразности применения программно-целевого метода для решения проблемного вопроса	Ответственное СП	Выходные данные п.п. 1.3 – 1.6	Раздел 5 концепции ДЦП	Самостоятельная работа, 4 – 5-я недели
1.8	Подготовка предложений по наименованию ДЦП, объемам и источникам финансирования, администратору, срокам и этапам реализации и организации разработки ДЦП. Формирование концепции ДЦП	-//-	Выходные данные п.п. 1.3-1.7, форма концепции ДЦП	Концепция ДЦП	Самостоятельная работа, 5-я неделя
1.9	Экспертиза концепции ДЦП	УЭ	Концепция ДЦП	Экспертное заключение	6-я неделя
1.10	Корректировка концепции ДЦП и подготовка проекта постановления главы города	Ответственное СП	Концепция ДЦП, экспертное заключение	Концепция ДЦП, соответствующая требованиям настоящих Методических указаний Проект постановления, главы города состав рабочей группы по разработке проекта ДЦП	Самостоятельная работа, 6-я неделя

№ п/п	Наименование этапа	Исполнитель	Входные документы	Выходные документы (результаты)	Форма и сроки исполнения
1.11	Принятие решения о необходимости разработки и реализации ДЦП	Глава города	Выходные документы п.1.10, экспертное заключение	Постановление главы города о разработке проекта ДЦП, утверждении администратора ДЦП и состава рабочей группы	7-я неделя
<b>2</b>	<b>Разработка проекта ДЦП</b>				
2.1	Разработка плана работы рабочей группы	Администратор ДЦП	Концепция ДЦП, постановление главы города, настоящие Методические указания	Утвержденный приказом план работы рабочей группы	Самостоятельная работа, 8-я неделя
2.2	Ознакомление рабочей группы с методикой разработки ДЦП, планом разработки и концепцией ДЦП	Администратор ДЦП, Рабочая группа, УЭ	Настоящие Методические указания, опыт разработки ДЦП, концепция ДЦП и экспертное заключение	-	Рабочий семинар, 8-я неделя
2.3	Уточнение отдельных параметров концепции ДЦП (при необходимости)	-//-	Концепция ДЦП, рабочие материалы по ее разработке	Замечания и дополнения к Концепции ДЦП	Рабочий семинар, 8 – 9-я недели
2.4	Разработка раздела программы "Содержание проблемы и обоснование необходимости ее решения программным методом"	Администратор ДЦП	Концепция ДЦП, Выходные данные п.2.3	Раздел программы "Содержание проблемы и обоснование необходимости ее решения программным методом"	Самостоятельная работа, 9-я неделя
2.5	Анализ сильных сторон сферы действия планируемой ДЦП и благоприятных возможностей	Администратор ДЦП, Рабочая группа, УЭ	Выходные данные п.п.1.3, 1.5, 1.7, 2.4	Перечни благоприятных возможностей и сильных сторон	Рабочий семинар, 10-я неделя
2.6	Разработка таблицы укрупненных мероприятий	-//-	Цель и задачи программы, Выходные данные п.2.5	Стратегия реализации программы	Рабочий семинар, 11-я неделя

№ п/п	Наименование этапа	Исполнитель	Входные документы	Выходные документы (результаты)	Форма и сроки исполнения
2.7	Детализация укрупненных мероприятий	Администратор ДЦП	Выходные данные п.2.6	Перечень мероприятий по решению задач программы	Самостоятельная работа, 12 и 13-я недели
2.8	Формирование раздела системы программных мероприятий "Мероприятия по решению задач программы":	-//-	Выходные данные п.2.7	Подраздел системы программных мероприятий "Мероприятия по решению задач программы"	Самостоятельная работа, 13 и 14-я недели
2.8.1	Определение исполнителей и участников		Выходные данные п.п.1.3, 1.5, 1.7	Исполнители и участники программы	
2.8.2	Определение объемов финансирования мероприятий		Методы расчета затрат	Обоснование объемов финансирования мероприятий	
2.8.3	Определение сроков реализации мероприятий		Методы определения сроков исполнения	Рабочий документ администратора ДЦП – диаграмма Ганта	
2.9	Разработка раздела программы "Ресурсное обеспечение ДЦП"	-//-	Выходные данные п. 2.8	Раздел программы "Ресурсное обеспечение ДЦП"	Самостоятельная работа, 15-я неделя
2.10	Разработка раздела программы "Оценка рисков":				
2.10.1	Оценка рисков и разработка мероприятий по снижению вероятности их возникновения, а также мероприятий по снижению последствий возникновения	Администратор ДЦП, рабочая группа, УЭ	Выходные данные п.2.5 (в части угроз)	Виды рисков и мероприятия по снижению вероятности их возникновения, а также мероприятия по снижению последствий возникновения	Рабочий семинар, 16-я неделя

№ п/п	Наименование этапа	Исполнитель	Входные документы	Выходные документы (результаты)	Форма и сроки исполнения
2.10.2	Разработка раздела программы "Оценка рисков" и корректировка программы раздела "Мероприятия по решению задач программы" системы программных мероприятий с учетом рисков	Администратор ДЦП	Выходные данные п.2.10.1	Раздел программы "Оценка рисков", доработанный подраздел "Мероприятия по решению задач программы" системы программных мероприятий	Самостоятельная работа, 16-я неделя
2.11	Разработка механизма реализации ДЦП и подраздела системы программных мероприятий "Мероприятия, обеспечивающие реализацию программы"	-//-	Выходные данные п.2.8	Раздел ДЦП "Организационный механизм реализации ДЦП", подраздел "Мероприятия, обеспечивающие реализацию программы"	Самостоятельная работа, 17-я неделя
2.12	Разработка системы показателей результативности ДЦП:				
2.12.1	Разработка/уточнение системных показателей и прогноза их изменения	Администратор ДЦП	Выходные данные п.1.5	Системные показатели и их плановые значения	Самостоятельная работа, 18-я неделя
2.12.2	Разработка локальных результатов мероприятий (при необходимости корректировка программных мероприятий)	-//-	Выходные данные п.п.2.8, 2.11	Показатели результативности мероприятий	-//-
2.12.3	Определение рейтингов задач и мероприятий	-//-	Выходные данные п.п.1.6, 2.12.2, методы оценки	Рейтинги задач и мероприятий	-//-
2.12.4	Уточнение прогноза показателей достижения цели (подцелей)	-//-	Выходные данные п.п.1.4, 1.6, 2.12.2	Прогноз показателей достижения цели (подцелей)	Самостоятельная работа, 19-я неделя

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование этапа</b>	<b>Исполнитель</b>	<b>Входные документы</b>	<b>Выходные документы (результаты)</b>	<b>Форма и сроки исполнения</b>
2.12.5	Формирование раздела проекта ДЦП "Результативность ДЦП"	-//-	Выходные данные п.п.2.12.1 – 2.12.4	Раздел проекта ДЦП "Результативность ДЦП"	-//-
2.13	Формирование проекта ДЦП с учетом требований настоящих Методических указаний	-//-	Выходные данные п.п. 2.4, 2.8 – 2.12	Проект ДЦП	Самостоятельная работа, 20-я неделя
2.14	Заключительное рассмотрение проекта ДЦП рабочей группой. При наличии замечаний – корректировка Проекта ДЦП	Администратор ДЦП, рабочая группа, УЭ	Выходные данные п.2.13	Согласованный с Рабочей группой проект ДЦП	Рабочий семинар, 21-я неделя
<b>3</b>	<b>Экспертиза, согласование и утверждение проекта ДЦП</b>				
3.1	Экспертиза проекта ДЦП	УЭ	Проект ДЦП	Экспертное заключение	22-я неделя
3.2	Корректировка проекта ДЦП (при необходимости)	Администратор ДЦП	Проект ДЦП, экспертное заключение	Доработанный проект ДЦП	Самостоятельная работа, 23-я неделя
3.3	Согласование проекта ДЦП с исполнителями и участниками	-//-	Проект ДЦП	Согласованный проект ДЦП, замечания	-//-
3.4	Подготовка вопроса об утверждении программы для рассмотрения на коллегии администрации	-//-	Согласованный проект ДЦП, экспертное заключение	Постановление главы города об утверждении ДЦП	Самостоятельная работа, 24-25-я неделя