

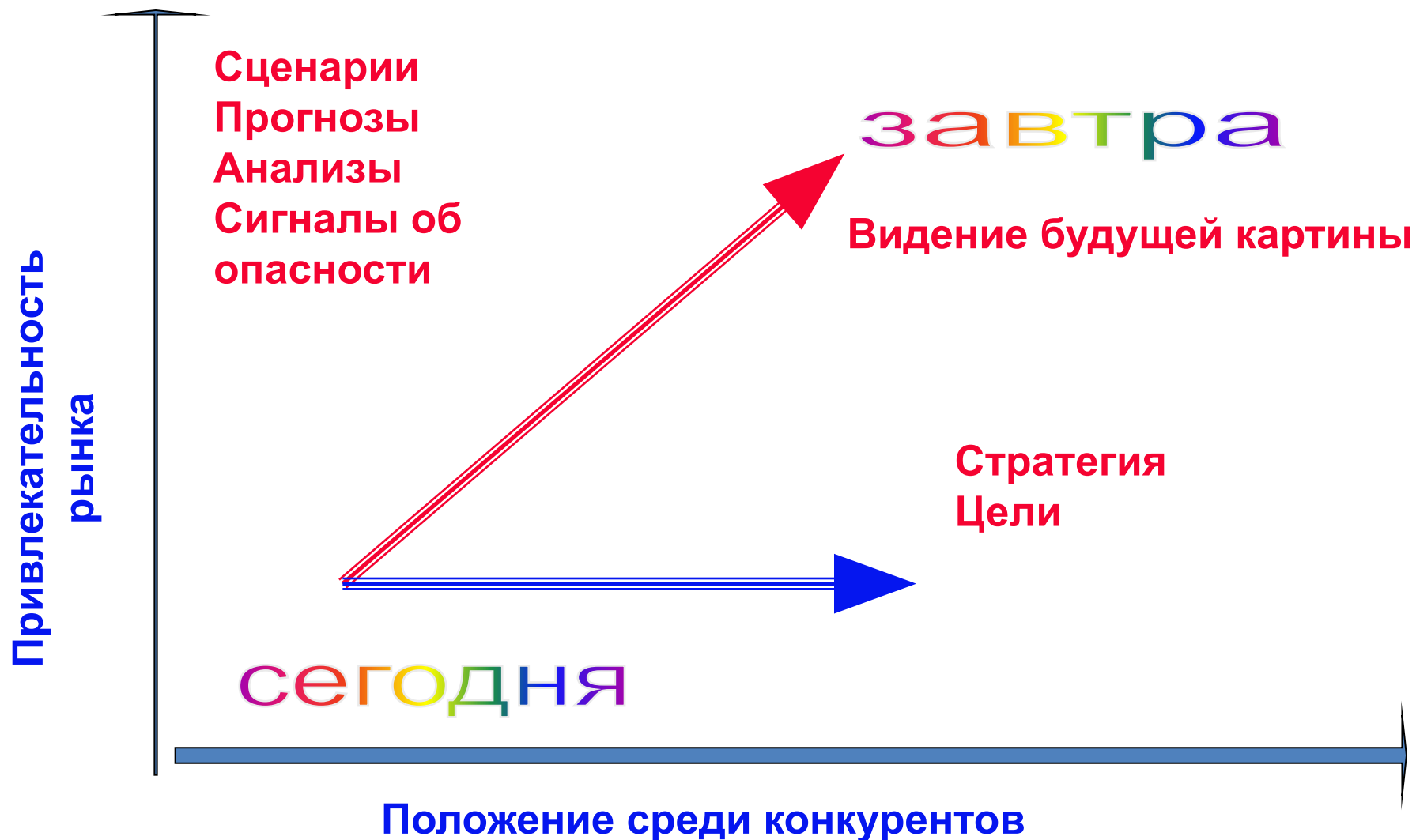
# **ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

# Технология процесса управления



Стратегическое управление— это не разработка плана действий на завтра, а то, что вы должны делать сегодня, в свете того, что ожидаете получить завтра

И.Адизес

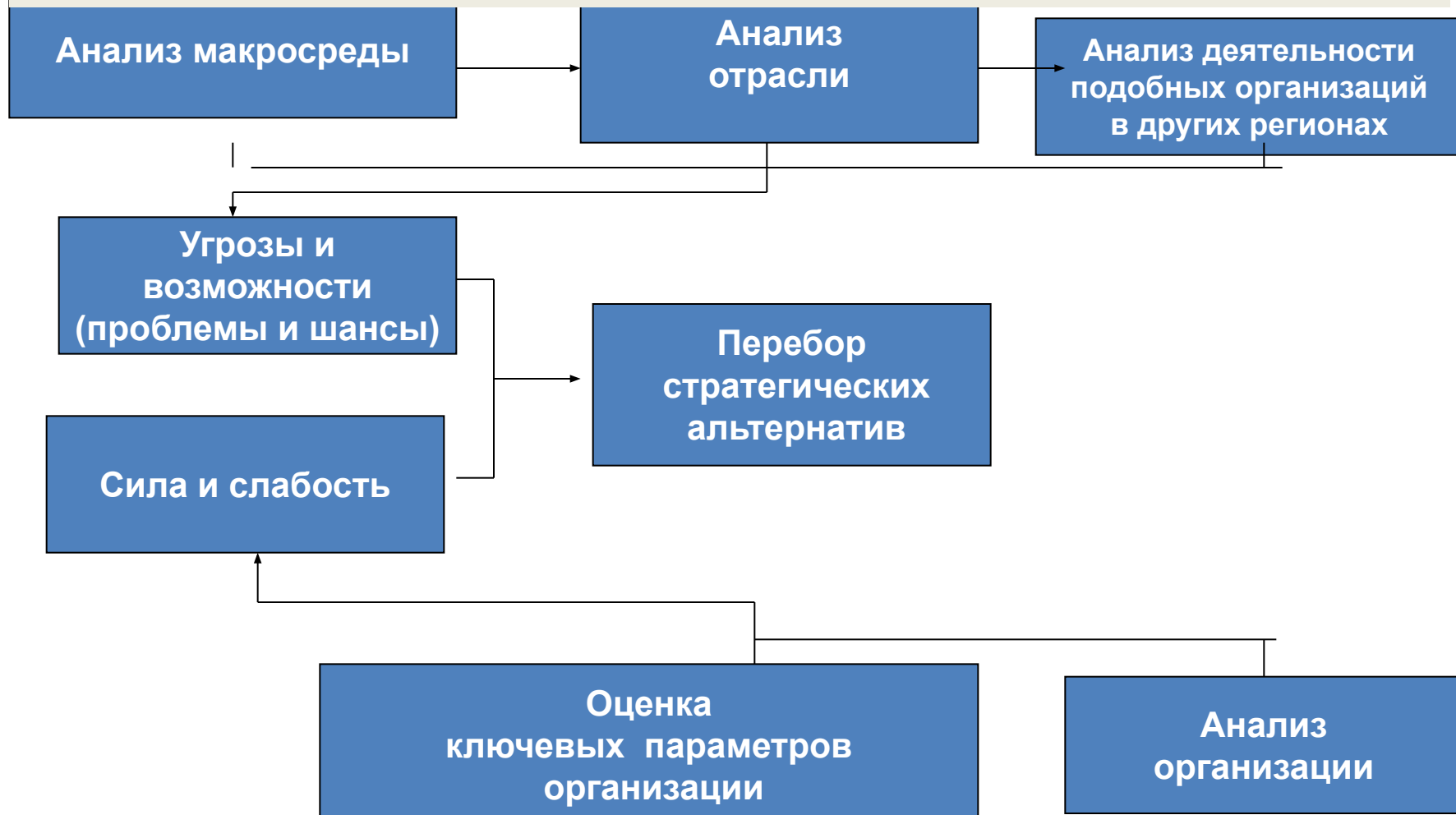


# Схема взаимосвязи стратегических решений при проектировании территориальной политики



# СХЕМА ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

*Где мы?*



*Кто мы?*

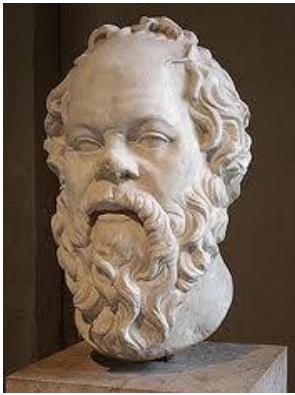
# Анализ макрофакторов

- Анализ состояния макро среды
- Выделение наиболее существенных для системы макрофакторов
- Прогноз динамики выделенных макрофакторов
- Оценка влияния выделенных макрофакторов и оценка рисков
- Возможные действия в прогнозируемой ситуации

Фактор	Проявление	Время проявления	Прогноз
<i>1. Экономические факторы</i>			
1.1.Инфляция			
.....	.....	.....	.....

# БЮДЖЕТИРОВАНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА РЕЗУЛЬТАТ



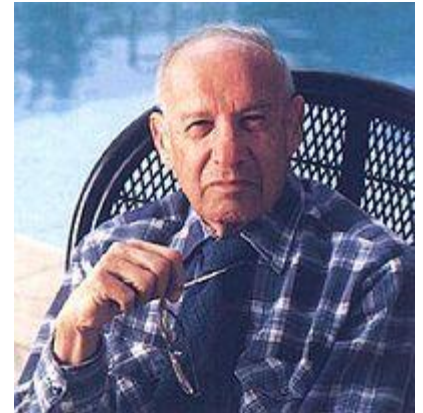


**Сократ  
считал,  
что**

**В основе любого управления лежит  
знание и умение навязать свое  
мнение другому человеку**

**Сегодня классик американской социологии, экономист Петр Фердинанд Друккер считает, что:**

***"Успех любого предприятия зависит не от имеющихся в его распоряжении ресурсов, не от объема денежных средств и даже не от благоприятной хозяйственной среды, а от управления, его качества и эффективности".***



**По общему мнению специалистов всех стран мира Программно-целевой метод является одним из наиболее эффективных методов государственного управления и решения комплексных проблем развития общества**



# Эволюция терминологии

**Программно-целевой подход** - термин «программно-целевое планирование» появился в 1969 г. в постановлении ЦК КПСС и Совмина СССР, предусматривавшим «... перейти от планирования по отдельным видам боевой техники к разработкам комплексных планов, предусматривающих обеспечение решения основных задач ВС и включающих разработку, серийное производство, эксплуатацию в войсках при оптимальной увязке потребностей ВС с объемами выделяемых средств», т.е., другими словами, к разработке Программы вооружения

**Управление по целям**

**Управление, ориентированное на результат** (performance-based regulation)

**Бюджетирование, ориентированное на результат (БОР)**  
(performance budgeting)

# Российские программы и стратегии

В конце 70-х гг. комплексные программы были определены как инструменты социально-экономического развития в СССР. Основная задача – концентрация ресурсов и компетенций на решении важнейших проблем.

Программы целевые

Программы развития (территориальные и межотраслевые) – например, государственная программа комплексного развития Дальневосточного экономического района до 2000 г.

Сейчас прошлый опыт оценивается полярно – от мнения, что СССР являлся родиной программно-целевого управления, до мнения о том, что «современный этап регионального программного планирования является неэффективным» как по исполнению, так и по форме».

# Концепция БОР

Внедрение бюджетирования, ориентированного на результат, является одним из направлений реформирования бюджетного сектора в Российской Федерации в 2004-2006 гг.

В федеральной целевой программе «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003-2005 годы)» предусматривается проведение пилотных проектов и экспериментов по применению новых подходов.

В послании Президента РФ Федеральному Собранию РФ в 2004 г. определен основной принцип бюджетной реформы – «переход от управления бюджетными затратами к управлению результатами... Основой формирования бюджета должны стать четко заданные цели проводимой политики и ожидаемые результаты, а само бюджетное планирование - приобрести долговременный характер. При этом самостоятельность бюджетополучателей в распоряжении средствами должна сопровождаться их ответственностью за результаты работы».

Аналогичные рекомендации дает «Программа социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу (2003-2005 годы)»

## **Бюджетирование, ориентированное на**

**результат (БОР)** - система организации бюджетного процесса и государственного (муниципального) управления, при которой планирование расходов осуществляется в непосредственной связи с достигаемыми результатами.

В Российской Федерации тема БОР начала набирать свою актуальность с принятием Концепции реформирования бюджетного процесса (Постановление Правительства Российской Федерации от 22 мая 2004 года №249 "О мерах по повышению результативности бюджетных расходов").

Тема БОР неоднократно озвучивалась как приоритетная в посланиях Президента Российской Федерации. Тема результативного бюджетирования активно поддерживается Министерством финансов РФ и стимулируется к внедрению на региональном и местном уровнях посредством выделения субсидий из Фонда реформирования региональных и муниципальных финансов (ФРРМФ).

# Бюджет выполняет три основные задачи:

1. **Использование выверенных макро-бюджетных показателей.** Как правило, обеспечивается за счет качественной совокупной налогово-бюджетной политики.
2. **Определение верных приоритетов по расходной части:** это означает распределение фондов по секторам и программам, которые представляются наиболее эффективными с точки зрения удовлетворения социальных потребностей. Например, что если страна столкнулась со значительной проблемой в секторе здравоохранения, в бюджете должны быть предусмотрены дополнительные средства в целях финансирования программ, призванных решить эту проблему. Как следствие этого процесса, фонды будут перераспределены на эти цели из тех секторов и программ, расходы по которым не являются приоритетными.
3. **Результативность и эффективность услуг:** это означает, во-первых, обеспечение результатов предоставляемых правительством услуг, а, во-вторых, создание такого процесса разработки и управления этими услугами, который максимизирует их результативность.

- Система - **результативна**, если производит тот продукт, для производства которого и была создана
- Система - **эффективна**, если она делает это с наименьшими возможными затратами
- **Успешная организация** результативна и эффективна как в кратковременной, так и в долгосрочной перспективах

**Целью** БОР являются выполнение 2 и 3 задач

**Результативность** измеряет, в какой мере предоставленная правительством услуга действительно приносит общественности ту пользу, которую она должна принести.

**Эффективность** означает предоставление услуг по наименьшей возможной цене, без ущерба их качеству. То есть, максимально возможное сокращение потерь при производстве и предоставлении государственных услуг.

**Постатейное бюджетирование****БОР*****Распределение финансовых средств***

По видам затрат в соответствии с функциональной, ведомственной, экономической классификациями бюджетных расходов.

По программам или стратегическим целям, предусматривающим достижение определенных конечных результатов

***Принципы планирования бюджета***

Главное - обоснование потребности в ресурсах.

Главное - обоснование приоритетов и ожидаемых результатов. Бюджетные расходы соотносятся с показателями результатов через показатели ресурсов и мероприятий, необходимых для достижения результатов.

***Горизонт планирования***

Обычно 1 год

Обычно 3 года

***Свобода использования лимитов ассигнований***

Перераспределение между статьями не допускается. Остатки средств ликвидируются в конце года.

Устанавливаются долгосрочные лимиты  
Разрешается перераспределение средств

***Контроль за исполнением бюджета***

Преобладает внешний контроль. Контроль за исполнением расходных статей бюджета.

Ведется мониторинг и внешний финансовый аудит. Контролируется достижение поставленных целей и задач.

***Организационная структура***

Организационная структура формируется по функциональному принципу.

Организационная структура в большей степени ориентируется на результаты

***Ответственность за эффективное использование бюджетных средств***

Низкий уровень делегирования ответственности.

Высокий уровень децентрализации и делегирования полномочий.



**Программно-целевое планирование** -- это один из видов планирования, в основе которого лежит ориентация деятельности на достижение поставленных целей.

В основе самого процесса планирования лежит определение и постановка целей и лишь затем подбираются пути их достижения.

Программно-целевое планирование построено по логической схеме «**цели -- пути -- способы -- средства**». Сначала определяются цели, которые должны быть достигнуты, потом намечаются пути их реализации, а затем - более детализированные способы и средства. В конечном итоге, поставив перед собой какие-то цели, организатор разрабатывает программу действий по их достижению. Отсюда следует, что особенностью данного метода планирования является **не просто прогнозирование будущих состояний системы, а составление конкретной программы достижения желаемых результатов**. Программно-целевой метод планирования «**активен**», он позволяет не только наблюдать ситуацию, но и влиять на ее последствия, что выгодно отличает его от большинства других методов.

# Управление, ориентированное на результат

Программы, разработанные в соответствии с принципами БОР, должны содержать поддающиеся количественной оценке ожидаемые **результаты** реализации программ и **систему показателей** социальной и экономической эффективности, а также их **целевые значения**, что позволяет на регулярной основе отслеживать степень достижения целей и выполнения задач, проводить **мониторинг эффективности** государственных расходов. Детальная регламентация расходов устраняется и распорядителям бюджетных средств предоставляется **бóльшая свобода действий**.

Цели

Задачи

Показатели

мероприятия

Результаты

Сроки

Ресурсы

Ответственность

В рамках программно-целевого бюджетирования расходы классифицируются по задачам (**конечным продуктам и итоговым результатам**), а не просто по экономическим категориям (затрата, расходные материалы, затраты на связь и т.д. ) или организационным категориям ( министерствам, департаментам и т. д.)



*Процесс – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих действий, которая преобразует вход в выход*

**Основной задачей** программно-целевого бюджетирования является тщательная приоритезация расходов.

Итак, программно-целевой метод планирования состоит в отборе *приоритетных целей экономического, социального, научно-технического развития*, разработке взаимоувязанных мероприятий по их достижению в заданные сроки с максимальной эффективностью при требуемом обеспечении ресурсами.

*Метод включает разработку программ с учетом стратегических целей, определение путей, средств и организационных мероприятий по их достижению.*

**Программа** - это научно обоснованное представление о состоянии какого-либо отдельного, локального объекта управления через определенный период времени (5, 10 лет или более) на основании реализации поставленной цели и выполнения комплекса мероприятий, согласованных по ресурсам, срокам и исполнителям

По содержанию выделяют *экономические, социальные, научно-технические, инновационные, инвестиционные, экологические, оборонные программы*. Они могут быть направлены на решение политических, национальных, чрезвычайных, религиозных задач, проблем преступности и т.д. По временному периоду программы бывают: долгосрочные (свыше 10 лет), среднесрочные (3-5 лет) и краткосрочные (до года).

ИНФОРМАЦИОННАЯ  
И МЕТОДИЧЕСКАЯ  
ПОДДЕРЖКА  
ПОДГОТОВКИ И  
ПРИНЯТИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
РЕШЕНИЙ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ  
ОРГАНИЗАЦИОННО-  
ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ  
СТРУКТУРЫ  
УПРАВЛЕНИЯ  
РЕГИОНОМ,  
ОРИЕНТИРОВАННОЙ  
НА ДОСТИЖЕНИЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
ЦЕЛЕЙ

МОНИТОРИНГ  
ЦЕЛЕВЫХ  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
СТРАТЕГИИ ДЛЯ  
ОЦЕНКИ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ОРГАНОВ  
ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ  
ВЛАСТИ

ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
ВОЗМОЖНОСТИ  
КОРРЕКТИРОВКИ СТРАТЕГИИ

СОЧЕТАНИЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО И  
ОПЕРАТИВНОГО  
ПЛАНИРОВАНИЯ

## МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ НОРМАТИВНЫХ ПРАВОВЫХ АКТОВ,  
РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ РЕАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИИ

Разработка среднесрочных  
программ социально-  
экономического развития области

Разработка областных целевых  
программ

Разработка отраслевых  
стратегий области

УЧАСТИЕ В  
МЕХАНИЗМЕ  
СОГЛАСОВАНИЯ  
ФЕДЕРАЛЬНЫХ  
СТРАТЕГИЙ

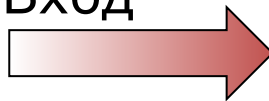
Разработка стратегий  
муниципальных образований  
области

Совершенствование  
нормативно-правовых актов

Совершенствование  
индикативного планирования

Реализация стратегии  
пространственного развития

Вход



Выход



Техническая  
эффективность

Организационная  
эффективность

Экономическая  
эффективность

Бюджет

Расход  
ресурсов



Работа

Выполнение  
хозяйств.  
операций



Цель-результат

Натуральный  
результат  
труда



Цель-эффект

Экономический  
результат  
труда



Бизнес-  
эффективность



Целевое использование средств

Соответствие бюджету

Соответствие целям

# Процесс программно-целевого управления расчленяется на следующие элементы:

- Выявление и обоснование конечных целей и уже на этом основании промежуточных целей и задач;
- Выявление и анализ альтернативных путей решения задачи в целом и ее отдельных элементов, сравнение альтернатив с помощью соответствующих критериев и экспертных оценок, выбор оптимального решения;
- Воздание (или усовершенствование) структуры организации, призванной обеспечить выполнение принимаемой программы; разработка и принятие конкретных программ финансирования и осуществления работ - как долговременных, так и средне- и краткосрочных.

# ПРИНЦИПЫ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ

Планирование осуществляется с соблюдением конкретных принципов, т.е. правил формирования, обоснования и организации разработки плановых документов:

- четко сформулированная, достижимая, качественно и количественно измеримая **цель**, интегрирующая основные социально-экономические подцели;
- концентрация **ресурсов** для достижения намеченной цели и сочетание их централизованного распределения с децентрализованным, включая общий контроль за финансовыми потоками;
- **создание внешних условий**, благоприятствующих достижению поставленной цели, включая нейтрализацию угроз, противодействующих достижению цели;
- разработка четкой последовательности этапов, обеспечивающих достижение поставленной цели;
- обеспечение **согласованности интересов** руководства программы с основными исполнителями и заказчиками программы (населением страны);
- постоянный информационный **мониторинг и контроль** за ходом выполнения программы со стороны заказчика и исполнителей программы;
- **адаптивность** хода реализации программы к изменению внешних условий и ресурсного потенциала, сконцентрированного для достижения поставленной цели;
- взаимная **ответственность** участников программы за выполнение принятых на себя обязательств по реализации программы.



# ПРОЕКТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЦЕЛЕВОЙ ПРОГРАММЫ ДОЛЖЕН СОДЕРЖАТЬ:

- **паспорт программы** -- краткое изложение основных данных (название, решение о разработке, сведения о государственном заказчике и ответственных исполнителях программы, срок выполнения, объемы и источники финансирования);
- **определение цели программы;**
- **обоснование путей и средств решения проблемы**, а также необходимости финансирования за счет средства госбюджета;
- **перечень мероприятий и задач с определением исполнителей, сроков исполнения (в целом и поэтапно), объемов и источников финансирования (с разбивкой по годам);**
- **расчет ожидаемых результатов** (экономических, социальных, экологических и т.п.) выполнения программы и ее эффективности;
- **расчет объемов и определение источников финансирования программы.**

Проект государственной целевой программы подлежит обязательной государственной экспертизе.

Государственная целевая программа выполняется путем осуществления ее мероприятий и задач органами государственной власти, а также исполнителями, предусмотренными этой программой.

Государственный заказчик самостоятельно осуществляет мероприятия и задачи, предусмотренные государственной целевой программой, или при необходимости заключает договора (контракты) в порядке, установленном действующим законодательством.

Исполнителями государственной целевой программы могут быть предприятия, учреждения и организации независимо от форм собственности, которые определяются государственным заказчиком для выполнения мероприятий и задач программы на конкурсных основах.

## Основными стадиями разработки и реализации государственных целевых программ являются:

- инициирование разработки государственной целевой программы, разработка и общественное обсуждение концепции программы;
- одобрение концепции программы и принятие решение относительно разработки проекта программы, определение государственного заказчика и сроков ее разработки;
- разработка проекта программы -- определение мероприятий и задач, которые предлагаются для включения в нее, а также объемов и источников финансирования;
- государственная экспертиза проекта программы;
- согласование и утверждение программы;
- проведение конкурсного отбора исполнителей мероприятий и задач программы;
- организация выполнения мероприятий и задач программы, осуществление контроля за их выполнением;
- подготовка и оценка ежегодных отчетов о результатах выполнения программы, а в случае необходимости -- промежуточных отчетов;
- подготовка и публикация в официальных печатных изданиях заключительного отчета о результатах выполнения программы.

В системе, известной как **цепь результатов**, "конечные продукты" производятся по итогам использования исходных ресурсов посредством производственной деятельности и процессов, и эти конечные продукты, в свою очередь, создают более широкие "итоговые результаты" для общественности



**Конечные продукты** - это товары или услуги – "продукты" – которые министерство либо иное государственное учреждение поставляет внешним клиентам. Как правило, это подразумевает услуги, которые дают непосредственную выгоду общественности, хотя некоторые конечные продукты представляют собой услуги, которые министерства предоставляют другим министерствам. Примерами конечных продуктов может быть объем медицинских услуг; консультации, предоставленные фермерам специалистами по оказанию таких услуг; число студентов, получивших образование, либо число уголовных дел, расследованных полицией.

**"Итоговые результаты"** – это планируемое влияние услуг, или, более точно, те изменения, которые государственные программы приносят для отдельных лиц, социальных структур, либо физической окружающей среды. Количество санитарных проверок, проведенных в секторе общепита – это конечный продукт, а планируемый результат (итог) этих проверок – это снижение числа заболеваний и отравлений среди людей, пользующихся данными услугами. Число расследованных полицией дел – это конечный продукт, а снижение уровня преступности – это итог (итоговый результат).

Многие правительственные услуги нацелены на достижение более чем одного итогового результата. Например, планируемый итоговый результат школьного образования – это общее повышение уровня образованности населения. Но помимо этого, школьное образование призвано стимулировать экономическую деятельность. Итогами школьного образования, таким образом, являются как более высокий уровень образования, так и рост экономической деятельности. Поскольку второй итоговый результат (рост экономической деятельности) достигается за счет первого (более высокого уровня образования), принято считать, что более высокий уровень образования является промежуточным итогом, а рост экономической деятельности – итоговым результатом более высокого уровня. Промежуточные итоги связаны с итогами более высокого уровня логической причинно-следственной связью (т.е. промежуточные итоги ведут к итоговым результатам более высокого уровня).

### **Принципы БОР:**

- Финансовые ресурсы должны распределяться с учетом и в зависимости от достижения конкретных общественно значимых целей.
- Основным принципом реализации является проведение мониторинга и контроля за достижением намеченных целей и результатов, а также обеспечения качества бюджетного планирования и управления

### **Формы реализации БОР:**

Требуется разработка и принятие нормативно-методической базы, включающей:

- выбор внедряемой модели бюджетирования;
- концепцию реализации принятой модели;
- механизм мониторинга и систему индикаторов результативности;
- механизм контроля и ответственности за полученные результаты

### **Типы БОР:**

- БОР на основе оценки объема и качества услуг;
- БОР на основе результативности решения социальных проблем (социального эффекта)

### **Механизм реализации БОР:**

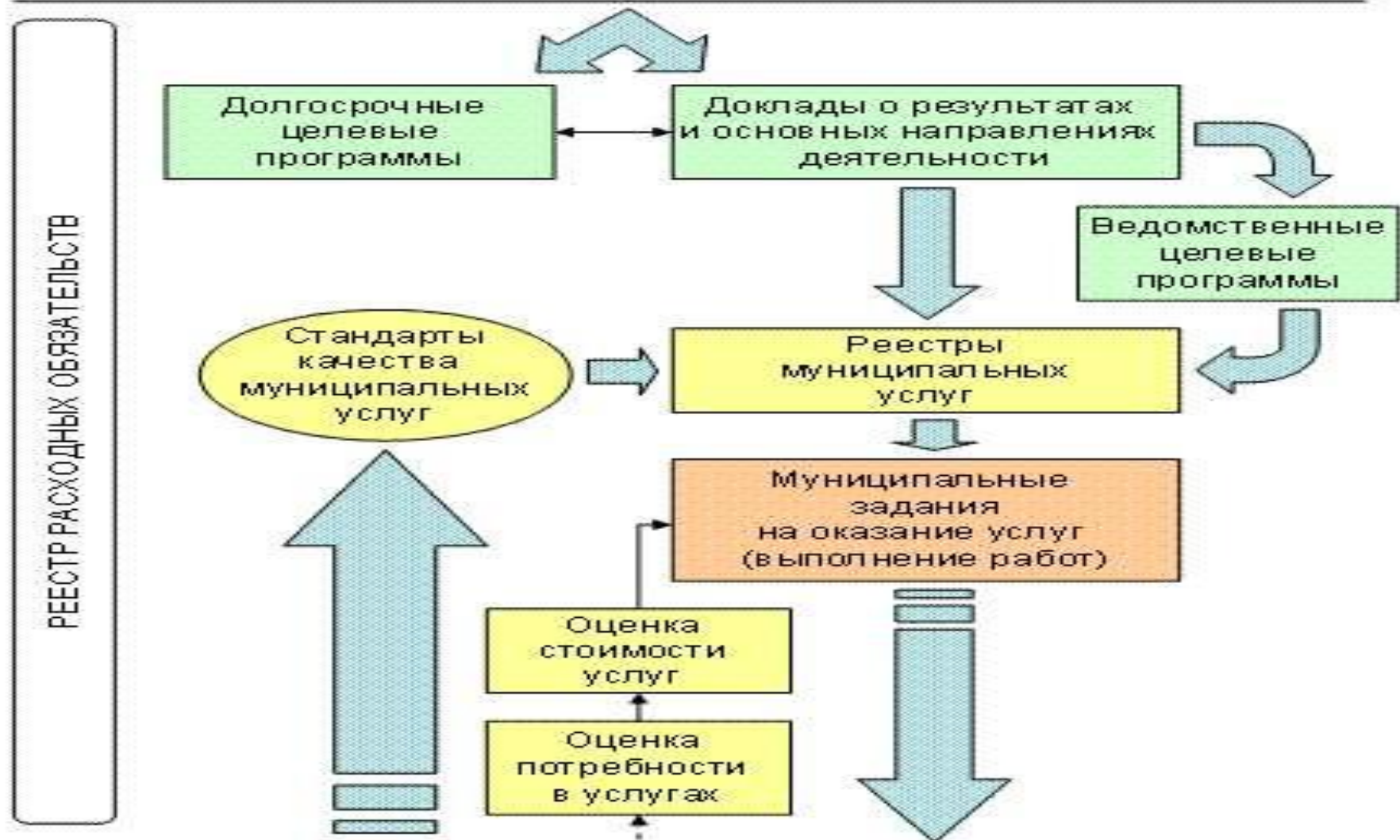
Основными механизмами являются:

- мониторинг результативности;
- система контрольных показателей/индикаторов результативности.




В системе индикаторов мониторинга результативности выделяют группы показателей, характеризующих:

- целевой результат;
- количество и состав услуг, предоставленных потребителям;
- результативность;
- производительность;
- эффективность

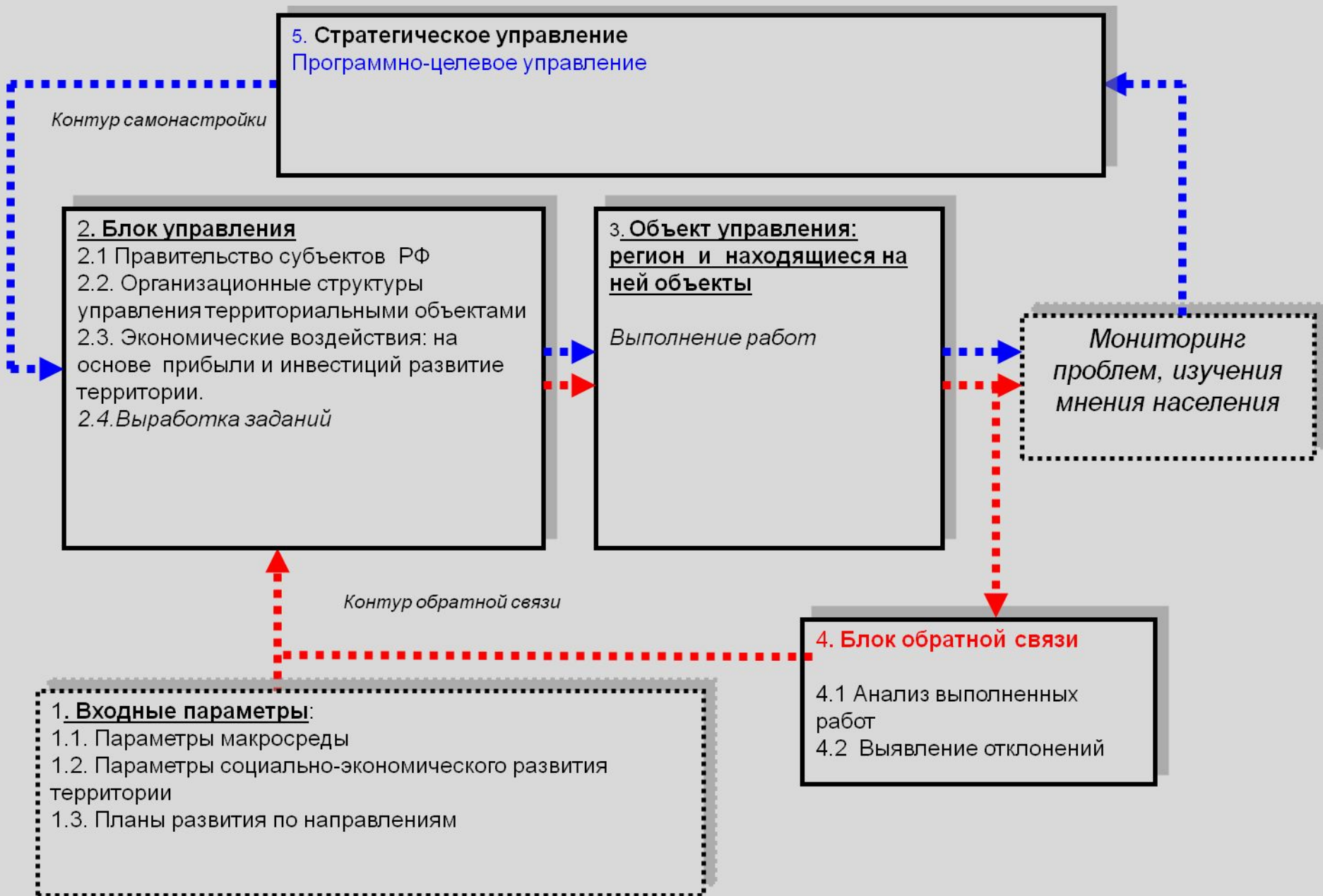
Документы планирования  
социально-экономического развития муниципального образования  
(приоритеты муниципального развития)



Население и потребители услуг – физические и юридические лица

-  - инструменты целеполагания в системе БОР
-  - обязательные инструменты реализации целей и задач
-  - рекомендательные инструменты реализации целей и задач

# Модель управления с учетом самонастройки



# **В настоящее время в российской практике применяются следующие основные инструменты БОР:**

- 1. Доклады о результатах и основных направлениях деятельности главных распорядителей бюджетных средств;**
- 2. Долгосрочные и ведомственные целевые программы;**
- 3. Обоснования бюджетных ассигнований;**
- 4. Реестр государственных (муниципальных) услуг и работ;**
- 5. Стандарты качества государственных (муниципальных) услуг;**
- 6. Оценка потребности в государственных (муниципальных) услугах;**
- 7. Оценка стоимости государственных (муниципальных) услуг;**
- 8. Государственное (муниципальное) задание на оказание услуг (выполнение работ).**



# Преимущества:

- распределение бюджетных ресурсов по стратегическим целям;
- предоставление услуг, на которые население реально предъявляет спрос;
- контроль за издержками на бюджетные услуги путем выбора наиболее экономичного способа их предоставления;
- сравнение расходных программ и выбор наиболее экономичных из них по результатам оценки эффективности и результативности расходов;
- повышение прозрачности и обоснованности бюджетных расходов;
- определение положительного общественного эффекта от услуги, а не только стоимости ее предоставления;
- смещение акцента с внешнего контроля за целевым расходованием средств на повышение внутренней ответственности и внутреннего контроля за эффективностью расходов;
- учет последствий принимаемых расходных решений.

## **Преимущества программно-целевого метода решения сложных комплексных проблем развития страны (региона, поселения)**

- **Единство методических подходов** для достижения поставленной цели – независимо от уровня исполнителя каждый знает свой маневр и понимает его роль в достижении промежуточной и конечной цели, в общем успехе программы;
- **координация и объединение усилий субъектов, принадлежащих к различным отраслям, регионам или формам собственности** позволяет получить синергетический эффект, когда **общий результат**кратно превышает простую сумму возможностей отдельных участников.
- **способность концентрировать необходимые ресурсы на решение главных вопросов** от которых зависит поступательное развитие экономики и рост жизненного уровня населения, укрепления его здоровья, снижения заболеваемости, смертности и др.);
- **способность привлечь значительные дополнительные ресурсы, если намечаемые перспективы развития региона резко повышают его инвестиционную привлекательность** для отечественных и зарубежных инвесторов и гарантируют возврат кредитных ресурсов;
- **высокая прозрачность и контролируемость** - наличие ответственных исполнителей всех мероприятий и конкретных индикаторов-показателей успешности и своевременности их выполнения, что дает **реальную возможность широкого общественного контроля** и публичного обсуждения разработки и реализации программы

## **В КАЧЕСТВЕ ОСНОВНЫХ ПРИЧИН НЕЭФФЕКТИВНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ НАЗЫВАЮТ ТАКЖЕ СЛЕДУЮЩИЕ:**

- "перепроизводство" целевых программ, не обеспеченных достаточным и равномерным в течение года финансированием;
- систематическое невыполнение утвержденных программ, в том числе в части реализации приоритетных инвестиционных проектов;
- отсутствие эффективной системы управления программой со стороны головного исполнителя программы и системы контроля со стороны государственного заказчика программы;
- несбалансированность финансового обеспечения программ;
- отсутствие индикаторов для оценки промежуточных и конечных результатов программ;
- отсутствие в программах правовых и экономических норм привлечения внебюджетных источников;
- отсутствие ответственности координаторов межотраслевых программ;
- неэффективное использование результатов, полученных в ходе реализации программ;
- не проводится актуализация программ (отсутствует ежегодный пересмотр с учетом их исполнения);
- несовершенство нормативно-правовой базы по вопросам разработки и реализации программ.

# Проблемы

- 1) сложность быстрого достижения явных результатов в виде улучшения качества бюджетных услуг;
- 2) необходимость значительных временных и финансовых затрат для разработки количественных индикаторов оценки расходов, а также необходимость изменения формы предоставления отчетных данных и т.д.;
- 3) сложность изучения мнения населения о предоставляемых бюджетных услугах;
- 4) сложность формализации результатов и социально-экономического (общественного) эффекта бюджетных услуг;
- 5) стремление в ряде случаев к достижению определенного количественного значения индикатора как к самоцели, при которой не учитывается связь индикатора с желаемым общественным эффектом;
- 6) сложность определения взаимосвязи затраченных ресурсов и полученных результатов.

## Недостатки БОР??? - Субъективный фактор

Иногда - это всего, лишь способ для главного распорядителя обосновать получение дополнительных ресурсов для решения поставленных перед ним задач. И "верить" обоснованиям главного распорядителя или получателя средств бюджета можно лишь с большой осторожностью. Есть, по крайней мере, три причины для этой осторожности:

1. Проси больше – ведь знаешь, что получишь меньше
2. Проси больше – ведь решать поставленную задачу, имея 2 млн. рублей всегда проще, чем имея только 1 млн. рублей.
3. Проси больше... заведомо больше – если откажут, ты всегда сможешь обосновать неудачи: вы не выделили необходимых ресурсов, вот почему цель и не была достигнута.

# ФЦП и ФАИП

В настоящее время основные формы прямого участия государства в регулировании регионального развития включают:

1. использование федерального бюджета для перераспределения финансовых ресурсов между регионами;
2. разработку и осуществление федеральных программ развития регионов и отраслей с долевым государственным финансированием;
3. участие в отдельных структурообразующих инвестиционных проектах с использованием конкурсной и контрактной систем их реализации, размещение федеральных заказов на поставку продукции для общегосударственных нужд и др.

Федеральные целевые программы и Федеральная адресная инвестиционная программа являются одним из важнейших инструментов реализации целей и приоритетных направлений социально-экономического развития в рамках системы бюджетного планирования и призваны способствовать достижению высоких темпов экономического роста, позитивным структурным изменениям в экономике и повышению ее конкурентоспособности, улучшению качества жизни граждан.

**Утвержден перечень государственных программ Российской Федерации**

(41) Наименование государственной программы РФ	Ответственный исполнитель
<b>I. Новое качество жизни</b>	
1.	<b>Развитие здравоохранения</b> Минздравсоцразвития России
2.	Развитие образования Минобрнауки России
3.	<b>Социальная поддержка граждан</b> Минздравсоцразвития России
4.	<b>Доступная среда на 2011 - 2015 годы</b> Минздравсоцразвития России
5.	Обеспечение качественным жильем и услугами ЖКХ населения России Минрегион России
6.	<b>Развитие пенсионной системы</b> Минздравсоцразвития России
7.	<b>Содействие занятости населения</b> Минздравсоцразвития России
8.	Обеспечение общественного порядка и противодействие преступности МВД России
9.	Противодействие незаконному обороту наркотиков ФСКН России
10.	Защита населения и территорий от чрезвычайных ситуаций, обеспечение пожарной безопасности и безопасности МЧС России
11.	В 9 государственных программах <b>Минздравсоцразвития</b> является ответственным исполнителем, в 18 - соисполнителем Культура России Минкультуры России
12.	Охрана окружающей среды Минприроды России

## II. Инновационное развитие и модернизация экономики

14.	Развитие науки и технологий	Минобрнауки России
15.	Экономическое развитие и инновационная экономика	Минэкономразвития России
16.	Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности	Минпромторг России
17.	Развитие авиационной промышленности <sup>2</sup>	Минпромторг России
18.	Развитие судостроительной промышленности <sup>2</sup>	Минпромторг России
19.	Развитие электронной и радиоэлектронной промышленности <sup>2</sup>	Минпромторг России
20.	Развитие фармацевтической и медицинской промышленности <sup>2</sup>	Минпромторг России
21.	Космическая деятельность России	Роскосмос
22.	Развитие атомного энергопромышленного комплекса	«Росатом»
23.	Информационное общество (2011 - 2020 годы)	Минкомсвязь России
24.	Развитие транспортной системы	Минтранс России
25.	Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия	Минсельхоз России
26.	Развитие рыбохозяйственного комплекса	Росрыболовство
27.	Развитие внешнеэкономической деятельности	Минэкономразвития России
28.	Воспроизводство и использование природных ресурсов	Минприроды России
29.	Развитие лесного хозяйства	Рослесхоз
30.	Энергоэффективность и развитие энергетики	Минэнерго России



### **III. Обеспечение национальной безопасности**

31.	Обеспечение обороноспособности страны	Минобороны России
32.	Обеспечение государственной безопасности	ФСБ России

### **IV. Сбалансированное региональное развитие**

33.	Региональная политика и федеративные отношения	Минрегион России
34.	Социально-экономическое развитие Дальнего Востока и Байкальского региона	Минрегион России
35.	Развитие Северо-Кавказского федерального округа	Минрегион России
36.	Организация и проведение Олимпийских игр 2014 года и развитие горноклиматического курорта в г. Сочи	Минрегион России

### **V. Эффективное государство**

37.	Управление федеральным имуществом	Минэкономразвития России
38.	Управление государственными финансами и государственным долгом	Минфин России
39.	Развитие финансовых и страховых рынков, создание международного финансового центра	Минфин России
40.	Внешнеполитическая деятельность	МИД России
41.	Юстиция	Минюст России

**Самое важное отличие государственных программ от других программных инструментов заключается в том, что государственные программы станут основой федерального бюджета: до 97 % расходов федерального бюджета будет осуществляться именно в рамках государственных программ**

В рамках подготовки проекта бюджета на 2011-2013 гг., подготовлена аналитическая, **первая в российской практике распределения версия расходов федерального бюджета по государственным программам.** Аналитическая – это не значит, что именно такие объемы ресурсов будут потрачены реально на эти программы в следующие годы.

**С 2012 года предполагается перейти к утверждению федерального бюджета на основе государственных программ**

кроме  
государственных

## Виды целевых программ

Разрабатывают и реализуют органы

государственной власти

Федеральный

уровень

- **Государственные программы** – решение глобальных стратегических проблем развития общества и государства, инициируются и определяются Президентом и Правительством страны
- **Федеральные целевые программы** – решение крупных проблем государственной важности, которые невозможно решить на ведомственном уровне, как правило входит в состав той или иной Государственной программы в качестве подпрограммы
- **Ведомственные целевые программы** – программы федерального министерства, ведомства: решение проблем государственной важности, которые невозможно решить на уровне одного подразделения ведомства

Региональный

уровень

- **Региональные целевые программы** - решение крупных проблем региональной важности, которые невозможно решить на ведомственном (региональное ведомство) и муниципальном уровне, могут входит в состав Государственной и/или Федеральной программы
- **Ведомственные целевые программы** – программы министерства/ведомства субъекта РФ: решение проблем региональной важности, которые невозможно решить на уровне одного подразделения ведомства

Разрабатывают и реализуют

органы местного самоуправления

самоуправления

- **Муниципальные и межмуниципальные, Поселенческие и межпоселенческие целевые программы** - решение комплексных проблем муниципального образования или поселения. Для близко расположенных муниципальных образований и поселений очень важны межмуниципальные, межпоселенческие связи, например, в области энергосбережения или здравоохранения, а программно-целевой метод как раз и позволяет посредством общей координации и создания общих рабочих групп решать проблемы, которые по отдельности субъекты решить не в состоянии; такие программы могут входит в состав Региональной программы
- **Ведомственные целевые программы** – программа ведомства органа местного самоуправления: решение тактических задач муниципального, поселенческого значения, которые невозможно решить на уровне одного подразделения ведомства

# Порядок разработки и реализации целевых программ

## Федеральный уровень

- Государственные программы
- Федеральные целевые программы
- Ведомственные целевые программы федеральных министерств/ведомств

Порядок разработки государственных, федеральных и ведомственных целевых программ формируется Минэкономразвития России и утверждается/вводится Постановлением Правительства РФ

## Региональный уровень

- Региональные целевые программы
- Ведомственные целевые программы министерств/ведомств субъекта РФ

Порядок разработки региональных и ведомственных программ формируется, как правило, Минэкономразвития субъекта РФ и утверждается/вводится правовым актом высшего органа исполнительной власти субъекта РФ

## Муниципальный, поселенческий уровень

- Муниципальные и межмуниципальные, Поселенческие и межпоселенческие целевые программы
- Ведомственные целевые программы – программа ведомства органа местного самоуправления:

Порядок разрабатывается, как правило, финансово(экономическим)отделом местной администрации и утверждается/вводится правовым актом высшего органа исполнительной власти местной администрации

Порядок разработки и реализации целевых программ **федерального уровня** представлен на сайте Минэкономразвития России

[http://fcp.economy.gov.ru/cgi-bin/cis/fcp.cgi/Fcp/ViewHtml/View/2011/npd\\_law.htm](http://fcp.economy.gov.ru/cgi-bin/cis/fcp.cgi/Fcp/ViewHtml/View/2011/npd_law.htm)

**регионального уровня** – на официальных сайтах субъектов РФ, **муниципального/поселенческого**

**уровня** – на сайтах муниципальных образований, городских и сельских поселений

**Каждая организация существует для того, чтобы удовлетворять потребности своих клиентов.** Посмотрите на человеческое тело: каждая его часть нужна для чего-то большего; единственное, что в организме существует только для себя, — раковые клетки. Это приводит организм к смерти. **Некоторые люди, как раковая опухоль, ничего не отдают, только забирают.** Раковые компании опустошают рынок, а не развивают его. Многие правительства тоже действуют как раковые клетки: отстаивают личные интересы, а не интересы граждан.

**И.Адизес**