

Перфильев С.В., Логинов И.Н., Горбова О.Ю.,  
Дудукина О.И.

# **Программно-целевое управление региональным развитием**

Рязань 2012



**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	4
Глава 1. СОВРЕМЕННЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	5
1.1. Эволюция и особенности современного этапа развития государственного управления в России.....	5
1.2. Зарубежный и отечественный опыт применения программно- целевого метода в государственном управлении.....	14
Глава 2. ИЗМЕРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ.....	21
2.1. Особенности измерения результата в области государственного управления.....	21
2.2. Проблемы оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти регионов.....	31
2.3. Оценка целесообразности и эффективности целевых программ.....	41
2.4. Показатели эффективности целевых программ как критерии эффективности исполнительных органов власти территории...	51
Глава 3. МЕХАНИЗМЫ ИНСТРУМЕНТАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ РАЗРАБОТКИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ДОЛГОСРОЧНЫХ И ВЕДОМСТВЕННЫХ ЦЕЛЕВЫХ ПРОГРАММ.....	60
3.1. Технология построения взаимодействия долгосрочных и ведомственных целевых программ.....	60
3.2. Инструментарий формирования целевых программ.....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	79
Приложение 1.....	81
Приложение 2.....	86
Приложение 3.....	105
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	109

## ВВЕДЕНИЕ

Реформирование системы российского государственного и муниципального управления в последние годы сместило акцент с затратного управления на управление по результатам. Ориентация на результативное планирование и финансирование, внедрение программно-целевого подхода в управлении является одним из основных направлений развития в широком спектре принимаемых концепций и программ реформирования той или иной сферы государственного и муниципального управления. Целевые программы должны стать одним из инструментов реализации указанных подходов в практике управления государством.

В данной публикации коллектив авторов изложил результаты своей работы в течении нескольких лет в сфере программно-целевого управления. Основным объектом анализа в данном случае явилась Рязанская область. Однако в ходе исследования анализировались и другие субъекты Российской Федерации, а также зарубежный опыт.

Работа состоит из трех глав. В первой из них содержится материал больше относящийся к вопросам исторической эволюции методов государственного управления, а также некоторый сравнительный анализ зарубежного опыта применения программно-целевого управления.

Во второй главе рассматриваются вопросы проблем измерения результатов в области государственного управления, специфики данной области управления и особенностей ее как объекта управления. Именно данные особенности во многом определяют и особенности применения целевых программ в данной области, их структуру и взаимосвязь с органами территориальной власти и развитием территории в целом.

В заключительной третьей главе приводятся практические рекомендации по формированию долгосрочных и ведомственных целевых программ, а также технологии их взаимодействия.

Работа предназначена для студентов, обучающихся по направлению «Государственное и муниципальное управление», а также для практических работников.

## **Глава 1. СОВРЕМЕННЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

### ***1.1. Эволюция и особенности современного этапа развития государственного управления в России***

История развития и реформирования системы государственного управления современной России является наглядным отображением того, каким образом происходила трансформация механизма государственного управления при переходе от централизованной плановой экономики к децентрализованной рыночной. Анализируя становление административной системы современной России, исследователи выделяют различные этапы этого процесса.

В.С.Мокрый, А.А.Сапожников, О.С. Сёмкина в своей работе [84] выделяют четыре этапа комплексной системной реформы административной сферы. При этом выделение этапов основывается на изучении динамики законодательства. Первый этап (90-е годы) исследователи связывают с формированием новой системы органов власти, выделяя два уровня государственной власти (федерального и субфедерального). В период с 2000 г. по 2003 г. (второй этап) происходит становление заложенной системы органов власти. На данном этапе реформирование выражается в улучшении структуры и функций органов власти и их отдельных структурных элементов. На третьем этапе (2004 – 2006 гг.) осуществляется разделение законодательных, распорядительных и контрольных функций, делаются попытки количественно описать результаты выполнения государственных функций и оказания государственных услуг через разработку и внедрение методов ведомственного целевого программирования. Наконец, на четвертом этапе (с 2007 г. по настоящее время) реформы предыдущего этапа перемещаются на субфедеральный и местный уровни.

Исследователи института проблем государственного и муниципального управления Высшей школы экономики [74] предлагают свой вариант периодизации эволюции административной системы в России (таблица 1.1). Состоит он также из четырех этапов, несколько отличающихся от предыдущего по времени и содержанию.

Имеются и другие работы, в которых авторы, излагая свой взгляд по данному вопросу, по-своему выделяют этапы развития и трансформации системы государственного управления в современной России, по-своему определяя их временной период и содержание. Различия во взглядах при этом не носят какого-либо противоречия, а, как правило, отображают некоторые особенности целей проводимой пе-

риодизации. Анализируя же различные (в некотором смысле) точки зрения на эволюцию государственного управления в современной России, нельзя не усмотреть определенной закономерности в рассматриваемых процессах.

Таблица 1.1

#### Этапы преобразования институтов исполнительной власти в России

Этапы	Период реформирования	Характеристика реформ
Этап 1	1991-1993 гг.	Реорганизация системы государственного управления и введение классификации государственных органов власти.
Этап 2	1994-1996 гг.	Разделение процессов управления на процессы собственно государственного управления и управления экономической деятельностью. Проведение реформы структурно-функционального статуса основных институтов исполнительной власти. Принятие нормативно-правовых актов, затрагивающих права, свободы и обязанности человека и гражданина.
Этап 3	1997-1999 гг.	Разработка первой концепции административной реформы. Создание трех видов федеральных органов исполнительной власти: федеральное министерство, федеральное агентство, федеральная служба.
Этап 4	2000-2002 гг.	Формирование целостной системы государственной службы.

Как правило, во всех работах, посвященных данной тематике, начальные этапы посвящены вопросам «становления» государственной (административной) власти. Затем следует период «развития». Количество этапов, их содержание и продолжительность в каждом из периодов у разных авторов могут быть своими, но это не противоречит общей закономерности. Временной интервал смены одного периода на другой относится приблизительно к рубежу 1990-2000-х годов.

Это дает основания выявить определенную тенденцию в развитии системы государственного управления современной России и сформировать два ее периода (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Этапы реформирования системы государственного управления  
в России

Периоды	Временной интервал	Характеристика периода
1	1991-1999 гг.	Переход от административно-командного метода управления к рыночным механизмам управления. Становление органов власти всех уровней, формирование законодательных и нормативно-правовых основ системы государственного управления. Период сопровождается падением социально-экономического развития экономики страны в целом и острым бюджетным дефицитом бюджетов всех уровней бюджетной системы РФ.
2	2000 г. по настоящее время	В экономике появляются финансовые ресурсы, возникают вопросы их эффективного использования и эффективного государственного управления. Начинаются реформы: административная реформа, реформа государственной службы, бюджетная реформа, муниципальная реформа и другие. Направленность реформ на получение результата. Начинается разработка и внедрение программно-целевого метода в области государственного управления.

Первый период является периодом перехода от плановой к рыночной экономике. Он связан с реструктуризацией политической, экономической и социальной власти, в связи с чем, возникла необходимость создания новой структуры хозяйствования, управления и регу-

лирования. Следовательно, первый период скорее можно назвать периодом становления власти и формирования системы управления, а не периодом ее реформирования [см., напр., 8, 9, 10, 11 и др.].

Переход от административно-командного управления к рыночным отношениям сопровождался не только кризисом в государственном управлении, но и сокращением производства, падением доходов населения, острым бюджетным дефицитом бюджетов всех уровней. Социально-экономические показатели в переходный период снижаются вплоть до 2000-го года. Отсутствие финансовых средств в тот период автоматически снимает проблему эффективности их использования.

С начала 2000-ых годов страна вступает в период стабильного роста экономики и повышения жизненного уровня населения. В стране появляются финансовые ресурсы. Естественное следствие этого - постановка вопроса об эффективности их расходования, повышении качества государственного управления. Все это обусловило начало реформ: административной, бюджетной, муниципальной, реформы государственной службы и прочих, сопровождаемое принятием законодательных и нормативных актов [см., напр., 12, 17, 22, 24, 26 и др.].

Реформы данного (второго) периода направлены на повышение эффективности государственного управления. Одним из основных путей данного «повышения» является применение механизма бюджетирования, ориентированного на результат, что по существу означает использование программно-целевого метода в сфере государственного управления.

Понятие «управления по результатам» в государственном управлении впервые появляется в Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006 – 2010 гг.[22] и подразумевает:

- распределение ресурсов между ведомствами на принципах конкуренции в соответствии с достигаемыми ими результатами деятельности;
- привязку поставленных целей деятельности к конкретным исполнителям;
- разработку ключевых измеримых показателей эффективности и результативности деятельности органов исполнительной власти.

Применявшаяся до подобной постановки вопроса «затратная» модель планирования предполагала, что факт существования того или иного государственного органа и его подведомственной сети сам по себе гарантировал общественно значимый результат. При определении бюджета обсуждались главным образом ресурсные потребности бюджетных организаций, а не результаты их деятельности. Очевидно, что такой подход приводил к нерациональному с общественной точки зре-



ния использованию ресурсов, вызывал недоверие общества к государству, негативное отношение граждан к чиновникам, стремящимся увеличить бюджеты своих ведомств.

Подобные тенденции находятся в общем русле изменения принципов государственного (муниципального) управления, которые стали наблюдаться с конца XX века и отражать общемировую тенденцию. Базовым положением данных изменений является перенесение управленческих методов, технологий и приемов из коммерческой сферы в государственный сектор. С точки зрения менеджмента стали стираться границы между коммерческими и некоммерческими организациями, так как большинство подходов и приемов успешного менеджмента коммерческих организаций актуальны и для государственных организаций.

В последнее время во многих странах происходит постепенный переход к модели управления, в которой центральным системообразующим элементом становится ориентация на достижение результата с помощью новых форм руководства обществом. На это нацелена концепция «нового государственного управления», так же именуемая в литературе как «новый государственный менеджмент» (New Public Management – NPM).

Новый государственный менеджмент, существуя в разных странах под разными названиями (предпринимательское правительство, менеджеризм, новое государственное управление), предполагает вполне определенный набор компонентов, с разной полнотой реализуемых в отдельных странах в ходе реформирования государственного управления [см., напр., 129].

Феномен NPM возник в рамках более широкого движения за «перестраивающееся правительство» (reinventing government), которое началось в конце 1970-х годов в экономически развитых странах. По оценкам многих специалистов, это движение является одним из наиболее существенных изменений в философии государственного управления, своеобразным «изменением парадигмы» государственного управления, произошедшим за последнее столетие [93].

В поиске более эффективных форм организации деятельности NPM стремится экспериментировать или даже видоизменять формы бюрократических структур. Классические теории государственного управления имеют склонность перемещаться от непосредственно проблемы к институту в попытке ее решения преимущественно административными методами. Новый государственный менеджмент, представляя собой совокупность разнообразных практик государственного управления, также рассматривает и альтернативные институциональ-

ные подходы для возможного решения проблемы. Основные отличия нового государственного менеджмента от традиционных теорий государственного управления представлены в таблице 1.3. [93]

Таблица 1.3

Сравнительная характеристика нового государственного менеджмента и традиционных теорий государственного управления

<b>Традиционные теории</b>	<b>Новый государственный менеджмент</b>
Политические цели	Результаты, важные для граждан и общества
Экономичность	Результативность
Осуществлять контроль	Добровольно придерживаться установленных норм
Распределение властных полномочий и функций	Обозначение миссии, целей, услуг, потребителей и результатов
Обосновать расходы	Обеспечить эффективность
Повысить ответственность	Обеспечить стимулы
Следовать правилам и процедурам	Улучшить обратную связь

Смена принципов государственного управления и ориентация на результаты предполагает расширение свободы соответствующих учреждений (агентств) в расходовании бюджетных средств, с одновременным усилением направленности их деятельности на достижение установленных конечных результатов и переходом от прямых предписаний таким агентством со стороны вышестоящих органов государства к косвенному регулированию их поведения. Мировой опыт свидетельствует, что именно программно-целевой метод применяется в странах Европейского Союза, США, Японии для решения стратегических задач развития, когда необходимо сконцентрировать ресурсы для достижения конкретных целей. В США примерно 50 % государственных расходов осуществляется по программно-целевому методу, во Франции – до 80 % [134, стр.6].

Сам программно-целевой метод управления не является чем-то новым. Его разработка и применение имеет определенную историю и опыт [см., напр., 140, 141]. В широком смысле он представляет собой развитие и углубление комплексного подхода к решению проблем

управления. Более чем полувековой мировой опыт по внедрению и совершенствованию программно-целевого бюджетирования позволяет выделить следующие достоинства этого подхода.

*Во-первых*, финансовые средства распределяются не по видам затрат, а по программам или стратегическим целям.

*Во-вторых*, программы формулируются на основе общих целей и стратегических приоритетов.

*В-третьих*, программно-целевой бюджет учитывает отдаленные последствия принимаемых решений, позволяет сравнивать разные способы достижения поставленных целей, производить выбор оптимальных решений с учетом возможности реализации разных сценариев развития.

*В-четвертых*, задач, руководители программ вправе самостоятельно принимать решения по выбору оптимального способа их решения в рамках отведенных для этого средств. При этом их ответственность за конечный результат усиливается и принимает конкретный характер.

*В-пятых*, проект бюджета целевой программы представляется в такой форме, которая позволяет четко проследить планы и приоритеты на планируемый период, выраженные как в финансовых показателях, так и в показателях социальной эффективности.

Базовым понятием программно-целевого метода является понятие «программы». Целевая программа обладает свойствами самоорганизации и саморазвития. Она дает возможность получить эффективный результат более высокий, чем при применении «затратного» метода планирования, так как программно-целевой метод предусматривает увязку планирования с ресурсами, а также проведение действенного мониторинга по созданию программы и по ее реализации. При программном управлении за счет получения новых знаний создается дополнительный «программный продукт» для совершенствования и развития структуры программы, более полного достижения поставленных целей.

Таким образом, программы представляют собой комплекс мероприятий, необходимых для достижения запланированных целей и задач. В каждую программу, как правило, включается описание:

1. целей и задач программы,
2. услуг, предоставляемых в рамках программы, и группы потребителей этих услуг,
3. мероприятий, необходимых для достижения поставленных целей и задач,
4. индикаторов выполнения программы,

5. ресурсов, необходимых для выполнения программы,
6. рисков, связанных с выполнением программы [92].

Рассматривая современные механизмы практического воплощения программно-целевого подхода в государственном управлении современной России, можно выделить три составляющие.

**1. Долгосрочные целевые программы (ДЦП) и ведомственные целевые программы (ВЦП).** ДЦП и ВЦП являются не только механизмами целевого планирования как отдельных направлений, так и ведомств, но и механизмами бюджетного планирования, бюджетного распределения средств под сформулированные цели. Процесс разработки и реализации целевых программ проходит различные стадии в разных регионах. В Липецкой области в 2011 г. реализовывались 39 долгосрочных областных целевых программ, 16 ведомственных программ; в Брянской области в тот же период исполнялись 31 долгосрочная программа и 18 ведомственных), где-то основной приоритет отдается ведомственным (в Тамбовской области в 2011 г. реализовывались 6 долгосрочных и 14 ведомственных программ; в Воронежской области – 20 долгосрочных и 36 ведомственных программ). Часть регионов активно разрабатывают и реализуют оба вида программ. К примеру, в Калужской области в 2011 г. реализовывались 42 долгосрочных и 48 ведомственных целевых программ.<sup>1</sup>

В отчете Минрегионразвития РФ [164] в 2010 г. доля расходов консолидированного бюджета субъекта РФ, формируемых в рамках программ, в общем объеме расходов консолидированного бюджета субъекта РФ колеблется от 70 – 90 % (74,1 % – Владимирская область, 83,1 % – Пензенская область, 77,2 % – Тверская область, 94 % – Тюменская область) практически до 0 (0 % – Карачаево-Черкесская республика).

**2. Стратегии и программы социально-экономического развития территорий.** Вполне закономерно, что программно-целевой подход предопределяет формирование не только оперативных и текущих целей, но и целей стратегических, комплексных, долгосрочных. И в качестве тенденции государственного планирования современной России можно отметить удлинение горизонта планирования. Среди регионов ЦФО, например, разрабатываются стратегии развития на различные сроки. В частности, разработаны и утверждены стратегии развития в Белгородской, Брянской (горизонт планирования до 2025

---

1. Информация представлена по данным с сайтов региональных правительств

г.), Калужской (до 2030 г.), Тамбовской (до 2020 г.), Тульской областях (до 2028 г.).

**3. Оценка эффективности (качества) управления.** Качественная реализация вышеназванных механизмов невозможна без создания и использования действенной системы государственного контроля и аудита по проверке целевого назначения и эффективности бюджетных расходов, а также самой деятельности органов исполнительной власти. Важна не только проверка результатов бюджетного планирования, но и оценка качества управления территориями. Одновременно с формированием и реализацией целевых программ в России делаются попытки оценить эффективность деятельности органов исполнительной власти [см., напр., 12, 17].

В таблице 1.4 приведен перечень нормативно-правовых актов (НПА), регламентирующих формирование показателей оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти территории.

Таблица 1.4

Перечень НПА, регламентирующих формирование показателей оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти

№ п/п	Наименование НПА	Содержание	Количество показателей
1.	Указ Президента РФ от 28 июня 2007 г. № 825 "Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ"	Перечень показателей для оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ.	48
2.	Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2009 г. N 322 "О мерах по реализации Указа Президента РФ от 28 июня 2007 г. № 825 "Об оценке эффективности"	1) перечень дополнительных показателей для оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ; 2) методика оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ;	295

## Продолжение таблицы 1.4

	деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ"	3) форма ДРОНДов для субъектов РФ.	30
3.	Указ Президента РФ от 28.04.2008 N 607 "Об оценке эффективности деятельности органов МСУ городских округов и муниципальных районов"	Перечень показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов.	
4.	Распоряжение Правительства РФ от 11.09.2008 N 1313-р "О реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. № 607 "Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов"	1) перечень дополнительных показателей для оценки эффективности деятельности органов МСУ городских округов и муниципальных районов; 2) типовая форма доклада глав местных администраций о достигнутых значениях показателей; 3) методика мониторинга эффективности деятельности органов МСУ; 4) методические рекомендации о порядке выделения из бюджета субъекта РФ грантов муниципальным образованиям в целях содействия достижению наилучших значений показателей эффективности деятельности органов МСУ.	65

### 1.2. Зарубежный и отечественный опыт применения программно-целевого метода в государственном управлении

Программно-целевой метод планирования и управления используется на протяжении многих лет в большинстве развитых стран мира и уже зарекомендовал себя как эффективный инструмент реализации государственной экономической и социальной политики. В число стран, реализующих этот подход, входят Канада, Япония, Южная Ко-

рея, Австрия, Германия, Франция, Финляндия, США, Турция, Таиланд, Венгрия, Болгария и др. [см., напр., 82, 84, 85, 134]

Первыми странами, сделавшими акцент на результативное управление стали США (в середине 50-х годов прошлого века), Швеция (с начала 1960-х годов) и Великобритания (с начала 1980-х годов). В 1990-2000 годах практически все развитые страны в той или иной степени создали и внедрили в практику работы исполнительной власти отдельные элементы управления по результатам [74].

Франция начала переход к системе программно-целевого управления в 2001 г. [148]. С принятием конституционного закона о государственных финансах в стране начался переход от традиционной бюджетной системы к системе, сфокусированной на результатах. Бюджетные расходы приобрели вид трехуровневой структуры. На первом уровне представлены 34 миссии, отражающие основные направления государственной политики на средне- и долгосрочную перспективу. Парламент одобряет бюджет на уровне миссий.

Второй уровень представляет собой около 140 программ, каждая из которых охватывает комплекс мероприятий по реализации определенной миссии и характеризуется стратегией и рядом целей, увязанных с определенными показателями.

Третий уровень – 500 подпрограмм и видов деятельности, уточняющих программные цели и использование бюджетных ресурсов. Миссии могут относиться к сфере ответственности сразу нескольких министерств, то есть их реализация потребует создания межведомственных программ. Ответственность за отдельную программу возлагается не более чем на одно министерство, даже если это межведомственная программа. В пределах соответствующих министерских программ расходов ответственное лицо получает свободу перераспределять средства, переносить ассигнования на следующий бюджетный год. В обмен на повышение гибкости руководитель программ должен следовать ее целям и отчетываться за управление расходами на программу. Для этого используются критерии [148]:

- социальная и экономическая результативность;
- качество услуг;
- эффективность.

Ежегодно формируется годовой план деятельности, в котором указываются целевые показатели и предполагаемый способ их достижения. По завершении бюджетного года руководители должны составлять годовые отчеты о своей деятельности в том же формате, что и планы своей деятельности. Оба документа служат приложением к соответствующим законам о бюджете и его исполнении.

В Великобритании [141, 148] реформа государственного управления началась в 1988 году. В процессе преобразований были разработаны индикаторы результатов, стандарты объема и качества государственных (муниципальных) услуг, с последующим их отражением в Гражданских Хартиях. Помимо обязательств в хартиях устанавливались штрафные санкции и компенсации клиентам при несоблюдении стандартов.

Каждое министерство обязали разрабатывать стратегический план (как минимум, на пять лет) и план работы на год. Стратегический план включает в себя перечень приоритетов и целевые установки, которые ориентированы на достижение определенных конечных результатов. Назначение плана работы на год состоит в том, чтобы увязать цели министерства, сформулированные в стратегическом плане, с текущими целями в течение финансового года. Цели работы на год дополняются перечнем ожидаемых результатов. План работы на год содержит также информацию о том, сколько средств будет израсходовано для достижения каждой конкретной цели.

Интересна действующая в Великобритании система увязки приоритетов развития на национальном, региональном и муниципальном уровнях. Верхний горизонт планирования представлен пятилетним стратегическим планом развития территории. Среднесрочный уровень представлен двухлетним планом-графиком мероприятий по реализации стратегии (обновляется и уточняется по итогам каждого финансового года) и трехлетним финансовым планом (бюджет). Целевые ориентиры план-графика и финансового плана конкретизируют долгосрочные цели, отраженные в стратегическом плане. Первый финансовый год максимально детализирован. Два последующих года представлены укрупнено [141].

В Новой Зеландии с самого начала реформ было проведено разграничение между непосредственными результатами и конечными эффектами, поэтому все важнейшие реформы в области бюджетирования и управления общественными финансами с конца 1980-х годов реструктурируются с ориентацией на непосредственные результаты [172]. Правительство устанавливает целевые приоритеты в документе, определяющем общие цели правительства. Цели, упомянутые в данном документе, сформулированы в общих чертах и носят неизмеримый характер. Документ используется в процессе формирования приоритетов расходования бюджетных средств, а также для составления стратегических планов департаментов и иных организаций государственного сектора. Общие цели правительства на уровне департаментов разбиваются на «ключевые приоритеты», которые становятся частью



результативного контракта руководителей агентств. Ключевые приоритеты, в отличие от общих целей правительства, должны быть измеримыми, ориентированными на непосредственные результаты, а также устойчивыми во времени [141].

Бюджет построен на основе непосредственных результатов деятельности. Министерства обязаны указывать степень влияния непосредственного результата на конечный социально-экономический эффект.

Примером лучшей практики является система контрактов, обеспечивающих связь бюджета автономных организаций с результатами их деятельности. Каждый год параллельно с бюджетом заключается «соглашение об ориентировочных результатах», которое подписывают руководитель организации и ответственный министр. Руководитель автономной организации согласно персональному контракту отвечает за предоставление определенного результата в виде конкретного объема товаров и услуг установленного качества, за финансовое состояние организации. В конце каждого года данное соглашение анализируется с целью принятия решения о предоставлении бонусов в оплату труда или аннулирования контракта. Если деятельность организации не приводит к нужному результату, то ее руководитель в целом неудовлетворительно исполняет контрактные обязательства и может быть снят с поста [172].

В новозеландской практике по крайней мере 10-15 % жалования руководителя автономной организации зависит от результатов выполнения соглашения, дополнительно может быть выплачен единовременный бонус в размере до 20 % от базовой оплаты. В свою очередь, руководители вырабатывают подобные соглашения со средним звеном менеджмента; таким образом, выстраивается пирамида контрактных отношений, ориентированных на результат, благодаря которой новая менеджерская инициатива доходит до самого низа системы.

Несмотря на все трудности измерения показателей конечного социально-экономического эффекта внутри агентства и их отнесения к результатам его деятельности, в Новой Зеландии делаются попытки включить показатели конечного эффекта деятельности в так называемые «ключевые зоны ответственности» и затем включить эти показатели в контракты между руководителями организаций и ответственными министрами [142].

В Австралии основное внимание властей сфокусировано на конечных результатах деятельности государства, а также на распределении средств бюджетных программ в соответствии с этими целями посредством среднесрочного бюджетного планирования [78].

При подготовке проекта бюджета правительство определяет конечные результаты в виде общественно значимого эффекта, который оно намеревается достичь в каждой конкретной сфере, включая социальную сферу, экономику, национальную безопасность. Министерства и ведомства определяют целевые значения показателей, которые они намереваются достичь с целью максимального содействия достижению намеченных результатов. Они также разрабатывают систему показателей оценки социальной и экономической эффективности своей деятельности, дальнейшего повышения результативности и ответственности за конечные результаты.

Агентства, подотчетные министерствам, являются ответственными за достижение конечных эффектов. Ими разрабатывается перечень показателей конечного эффекта и определяются их значения. На их основе готовятся годовые отчеты, отражающие информацию о степени достижения запланированных результатов.

В Канаде начиная с 1994 года формируется Отчет о реализации программ расходования бюджетных средств, целью которого является установление эффективности расходования ресурсов федерального правительства на программы и деятельность, приносящие наибольший социально-экономический эффект и повышающие удовлетворенность граждан государственными услугами. В этом отчете каждое агентство и министерство обязаны отнести все используемые ресурсы и непосредственные результаты на тот или иной конечный эффект в рамках «областей деятельности». Практика показывает, что определение стоимости конечных эффектов имеет много ограничений, оказывающих влияние на точность измерения [171].

Каждый департамент готовит Доклад о планах и приоритетах, который является главным плановым документом. В нем департамент указывает направления деятельности по достижению результатов. Наряду с этим в докладах о результативности содержится информация о соответствии деятельности департамента стратегическим приоритетам правительства в целом [142].

В Нидерландах с начала 70-х годов министерства включают в свои бюджетные заявки элементы оценки эффективности расходов. Тем не менее, до начала 90-х годов основное внимание уделялось непосредственным результатам деятельности, а обязанность осуществлять мониторинг результативности распространялась только на министерства. С начала 90-х гг. в систему мониторинга были включены все государственные органы, организации и учреждения, а также фирмы, получающие бюджетные средства через механизмы контрактации и аутсорсинга [139].

Начиная с 1997/1998 бюджетного года делались первые шаги внедрения показателей конечного социально-экономического эффекта и включения показателей результативности в состав документации, используемой в процессе бюджетирования. В 1999 году было принято решение о подготовке бюджета на 2001/2002 год в виде совокупности направлений деятельности, связанных цепочками «расходы – ресурсы – деятельность – результат» [142].

Опыт США в развитии концепции программно-целевого бюджетирования особенно богат [141]. При этом, построенная система прошла достаточно длительную эволюцию, выявив все проблемы внедрения программно-целевого управления. Краткое описание этапов эволюции американской системы управления и бюджетирования приведено в таблице Приложения 1.

Что касается отечественного опыта программно-целевого управления, то разработка первых государственных отраслевых программ относится к 1918 году [81]. Они ставили своей целью обеспечить на программной основе подъем ключевых отраслей промышленного производства и служили предпосылкой осуществления программы индустриализации страны. Впервые целевые программы в нашей стране были реализованы в плане ГОЭЛРО, разработанном в 1920 г. При этом решались не отдельные вопросы, а учитывался весь комплекс взаимосвязанных проблем: увеличение добычи топлива, совершенствование или создание системы его переработки и транспорта; развитие промышленности; обучение кадров; создание инфраструктуры городов и т.д. Была создана общая система управления проектом, рассчитанного на использование государственных средств.

В 1950-е годы начинает проявляться тенденция к выделению крупных долговременных программ с четко выраженной целевой ориентацией, разрабатываемых в дополнение к пятилетним планам, а по периоду действия выходящих за пределы планируемого пятилетия. В эти годы формируется программа химизации народного хозяйства, направленная на развитие химической промышленности, увеличение использования таких конструкционных материалов, как пластмассы и полимеры, значительный рост используемых в сельском хозяйстве минеральных удобрений, широкое применение синтетических, нетканых материалов в легкой промышленности. Программные методы получают распространение в планировании научных исследований и разработок, где основной формой их проявления становится составление и осуществление исследовательских работ. Такие планы были призваны обеспечить целевое распределение и использование ресурсов, согласование научно-технических работ, проводимых предпри-

тиями различных министерств и ведомств, увязку стадий цикла «наука - техника — производство». В государственный план научно-технического развития на восьмую пятилетку (1966—1970 гг.) было включено 246 межотраслевых координационных планов, стоимость включенных в них разработок составила около 40% общих расходов на науку [134].

Широкий размах приобретает программно-целевое планирование в 1960-1970 г. Происходит его обособление и выделение в относительно самостоятельную ветвь народнохозяйственного планирования. Разрабатываются и реализуются программа подъема и освоения целинных и залежных земель, комплексная программа развития Нечерноземной зоны РСФСР, программа повышения эффективности сельскохозяйственного производства на основе комплексной механизации и химизации, развития мелиорации и ирригации земель. К крупнейшим научно-техническим программам этого периода относятся программа освоения космического пространства, программа совершенствования управления на основе создания автоматизированных систем управления и последовательного объединения их в общегосударственную автоматизированную систему сбора, хранения и обработки информации, программа механизации и автоматизации ручного и тяжелого физического труда [134]. Немногим позже принимаются Продовольственная программа, Энергетическая программа, программа, программа «Жилище – 2000», Комплексная программа развития производства товаров народного потребления и сферы услуг. К региональному аспекту подобных программ относятся программы освоения зоны БАМа, программа развития Западно-Сибирского нефтегазового района и др.

Переход к рыночной экономике в 90-ые годы 20 века изменил методы государственного управления и для координации деятельности исполнительных органов власти страны по реализации комплекса системных мероприятий в ходе проведения административной реформы, формированию ресурсного обеспечения этих мероприятий и рациональному использованию бюджетных средств стал применяться программно-целевой метод планирования. Однако, как было отмечено в предыдущем параграфе, активный период применения программно-целевого метода в государственном управлении начинается только с начала 2000-х годов.

## Глава 2. ИЗМЕРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

### *2.1. Особенности измерения результата в области государственного управления*

Определяющим аспектом управления, ориентированного на результат, является формирование системы показателей, по которым производится планирование и оценка деятельности учреждений государственного сектора, государственных органов управления и их служащих. Формирование и использование системы показателей результативности призвано создать основу для применения современных методов менеджмента, позволяющих достичь конкретных общественно значимых результатов. Тезис о том, что эффективное управление возможно только при измерении, очевидно, не требует доказательств.

Программно-целевое управление по сути представляет собой постановку цели и измерение результата ее реализации. Однако в сфере государственного управления имеются существенные трудности, связанные с выработкой показателей, отражающих результат деятельности государственных структур. Вопросам измерения результата и выработке соответствующих показателей посвящено уже достаточное количество работ. Все они в той или иной мере рассматривают различные аспекты государственного и муниципального сектора с целью выработки индикаторов для оценки их эффективности. Так, например, работы Кривошея В.А. затрагивают систему оценки качества жизни населения [см., напр. 95-98], Баснака Д.В. – проблемы применения программно-целевого подхода к управлению системой государственной службы [76]. Есть ряд работ, посвященных разработке методов оценки функционирования органов власти в целом [77, 79 и др.].

Под показателем результативности (Performance Measure) в самом широком смысле понимают описательный или количественный индикатор, характеризующий результат деятельности или успешность движения к достижению поставленной цели. В научной литературе одинаково часто используются категории «показатель результативности» и «индикатор результативности». По мнению большинства авторов не существует различия между этими двумя терминами. Показатель результативности – «количественный или качественный показатель (индикатор), характеризующий результат деятельности или успешность движения к достижению цели (задачи) организации. Это показатель, позволяющий определить, действительно ли организация

(орган власти, программа, агентство, государство) достигает поставленных целей» [88].

По определению Г. Хатри, показатель результативности представляет собой «конкретную численную меру, показывающую, какой прогресс достигнут на пути к результату; название показателя результативности обычно начинается со слов «количество», «процент», «отношение», «частота», «доля» и т.п.» [133]. По мнению Р. Алена и Д. Томасси, показатели используются для измерения «конечных (outcome), непосредственных (output) результатов программ, политик, деятельности организаций, а также объема ресурсов, необходимых для их осуществления» [119].

Предлагаемые различными авторами методологии определения и измерения результатов в государственном секторе разнообразны и до сих пор не существует единого стандарта формулировки и увязки показателей. В частности довольно известная в практике корпоративного менеджмента концепция «SMART» предполагает, что любая цель, которую мы ставим, или с которой работаем, должна быть [151]:

- Specific (конкретной).
- Measurable (измеримой).
- Attainable (достижимой).
- Relevant (уместной).
- Time-bound (определенной во времени).

В литературе встречаются и другие примеры требований, предъявляемых к показателям результативности. Так, К. Вандервиль приводит следующий набор свойств «хороших показателей» [144]:

- *Относимость;*
- *Четкость и однозначность, простота в понимании и использовании;*
- *Сравнимость;*
- *Проверяемость;*
- *Статистическая надежность;*
- *Экономическая целесообразность;*
- *Контролируемость;*
- *Чувствительность;*
- *Отсутствие внутренних «антистимулов»;*
- *Гибкость в отношении инноваций;*
- *Быстрота обновления.*

В России вопросы измерения и оценки деятельности органов власти и их учреждений содержатся в целом ряде нормативно-правовых документов [см., напр., 12, 17, 28]. В [28], в частности, сформулированы следующие требования к применяемым показателям:

- *адекватность отражения происходящих социально-экономических изменений*: отчетные данные должны быть достаточно точными, погрешности измерения не должны приводить к искаженному представлению о результатах;
- *объективность*: показатели не должны приводить к искажению деятельности организации, когда формальное выполнение функции ведет к улучшению отчетности и ухудшению реального положения дел;
- *достоверность*: способ сбора и обработки исходной информации должен допускать возможность проверки точности полученных данных;
- *прозрачность*: следует избегать излишне сложных показателей, должна быть обеспечивать однозначность их интерпретации;
- *экономичность*: получение отчетных данных должно производиться с минимально возможными затратами;
- *сопоставимость*: выбор показателей следует осуществлять исходя из необходимости непрерывного накопления данных и обеспечения их сопоставимости за отдельные периоды и с показателями, используемыми для оценки прогресса в решении сходных (смежных) задач;
- *своевременность и регулярность*: отчетные данные должны поступать со строго определенной периодичностью и с незначительным временным лагом;
- *полнота*: отчетные показатели не должны приводить к искажениям значимости отдельных функций».

На практике в качестве показателей результативности деятельности может выступать достаточно большое количество социально-экономических, технических, личностных, промежуточных и конечных показателей. Их обычно увязывают с производительностью (productivity), общественной (effectiveness) и экономической (efficiency) эффективностью. Причем результаты государственного управления имеют как экономическое, так и общественное (социальное) измерение. Именно в этом во многом состоит специфика общественного сектора по сравнению с коммерческим сектором экономики. Именно сложности измерения приводят к тому, что, как правило, применяемые показатели измеряют не только собственно результативность, но и экономичность, и эффективность. Взаимосвязь этих показателей, отмечаемую большинством исследователей, иллюстрирует рисунок 2.1.

Другим следствием сложности измерения является тот факт, что результаты деятельности очень часто (и в работах очень многих авто-

ров) разделяются на непосредственные (outputs) и конечные (outcomes) [см., напр., 77, 86, 93 и др.]. Непосредственные результаты деятельности выражаются, как правило, в количественных характеристиках объема проделанной работы, а конечные – в достижении социально значимых целей и задач органов власти.

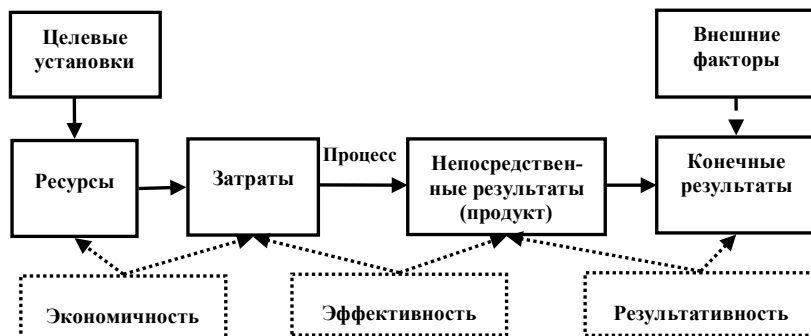


Рис. 2.1. Взаимосвязь показателей результативности

Показатели конечных общественно значимых результатов характеризуют степень, в которой деятельность или процесс в рамках определенной программы способствуют достижению заявленных целей. Они оценивают тот эффект, который общество (отдельные граждане или социальные группы) получает от деятельности главных распорядителей бюджетных средств. Конечные результаты – это, в сущности, совокупность реально достигнутых результатов и их влияние на ситуацию в обществе. Программы, связанные с оказанием направленных на человеческое развитие услуг, могут иметь конечные результаты, характеризующиеся изменениями в поведении, знаниях и навыках людей, их ценностях, условиях жизни, статусе и т.п. Эти показатели, по сути, отражают то, что знают, думают или умеют делать граждане; отражают модели их социального поведения или условия их жизни, а также вызванные реализацией программы изменения в этих условиях. Показателями непосредственных результатов такой программы будут количество проведенных учебных курсов, процентное отношение удовлетворенных их качеством слушателей и в уровне их подготовки. Показателями конечных результатов в этом случае станут процент учеников, получивших на выпускных экзаменах балл, превышающий средний по стране; снижение количества смертных случаев при пожарах, снижение уровня смертности на дорогах и т.д. [93].



В некоторых случаях разницу между показателями непосредственных и конечных результатов очень трудно определить. Существуют ситуации, когда непосредственные и конечные результаты – одни и те же. Однако в большинстве случаев их можно дифференцировать. Например, для Центра планирования семьи и репродукции *показателем непосредственного результата* может являться: число семей, прошедших лечение от бесплодия в Центре. *Показатель же конечного результата*: число семей, в которых в течение года после прохождения лечения появились дети.

По сравнению с показателями конечного эффекта показатели непосредственного результата проще формулируются, их исполнение легче контролируются. Поэтому высока вероятность вытеснения ими показателей конечного эффекта. В таких случаях может возникнуть ситуация «деятельности ради деятельности», так как показатели непосредственного результата отражают только деятельность органа власти, учреждения или организации, но не реализацию их целей.

Данное явление встречается в литературе под разными названиями («игра в цифры» в работах Л.И. Якобсона [136, 137, 170], «стратегическое поведение» в работах Х. де Брюйна [77], «подтасовка результатов» в работах Г. Хатри [133], «сигнализация» в работах В.Л. Тамбовцева [128, 129]). Однако его содержательная сторона остается неизменной: ведя себя оппортунистически, организация не столько решает поставленную перед ней задачу, сколько добивается требуемого (установленного сверху) значения показателя способом, который представляется ей наиболее простым, экономящим время и усилия.

Не все, что важно, может иметь количественную характеристику. Некоторые виды деятельности и результаты плохо поддаются количественному измерению. Например, результативность предоставления услуг в области культуры теоретически может быть оценена измерением уровня культуры общества. Очевидно, что разработать достоверные показатели и собрать информацию для оценки такого результата практически невозможно.

Оценка деятельности может быть затруднена и вследствие *отсроченности результатов во времени*. Так, главными потребителями услуг по охране и реставрации культурного наследия станут будущие поколения, поэтому оценка вклада культуры за определенный период (например, год) будет неполной, а значит, и недостаточно корректной [8]. Аналогичным образом, финансирование по результатам в образовании основано на результатах, достигнутых сразу и вскоре после окончания обучения, что частично объясняется природой финансирования и необходимостью минимизировать промежуток времени между

предоставлением обучения и его оплатой. При этом учитывают трудоустройство выпускников в определенную неделю после окончания обучения и другие краткосрочные показатели, на основании которых нельзя оценить отсроченные результаты.

Также следует отметить, что *результаты деятельности во многом подвержены влиянию внешних факторов*, порождающих как положительные, так и отрицательные эффекты. На практике оказывается очень трудным оценить конечные результаты деятельности в чистом виде, без учета воздействия внешних факторов.

В определенных ситуациях *результаты деятельности трудно-предсказуемы*. Ряд государственных организаций являются в значительной степени процессно-ориентированными. Так, организации, работающие в среде, где действуют несколько участников, обязаны уделять внимание консультациям и переговорам с ними. Конечный результат переговоров может быть трудно предсказуемым, хороший процесс может привести к неутешительным результатам. Нечто подобное наблюдается и в научно-исследовательских учреждениях, где результаты инновационного исследования с трудом поддаются прогнозированию. Хорошо продуманный и тщательно проведенный научный эксперимент может разочаровать либо скромными результатами, либо полным их отсутствием [77].

Разумеется, объем охвата результатов показателями ограничен как имеющимися ресурсами, так и проблемами, связанными с самими данными. Любая формализация предполагает упрощение, а соответственно и какие-то потери. Таким образом, успешность применения результативного подхода всегда относительна и определяется тем, насколько в том или ином конкретном случае удастся минимизировать потери. Главная задача состоит в том, чтобы представить надежные и полезные данные, на которые можно положиться, и в то же время указать на ограничения, присущие выбранным показателям.

Сложности перевода результатов в показатели результативности порождают вполне адекватные споры относительно применимости управления и бюджетирования по результатам в условиях государственного сектора. Одни исследователи отстаивают его преимущества, полагая, что государственные учреждения подобно коммерческим организациям производят продукты и услуги – следовательно, эффективность их деятельности поддается оценке. Их оппоненты настаивают на невозможности или ограниченности проведения такой оценки в силу специфичности услуг и производимых в государственном секторе продуктов.

Государственному управлению с точки зрения теории оценок эффективности и результативности свойственны «органические» проблемы, затрудняющие использование количественных измерителей результативности. Особенности, присущие природе государственного (муниципального) управления и сужающие возможности применения показателей результативности, приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Особенности государственного (муниципального) управления как объекта применения количественных измерителей результативности

№ п/п	Особенность, ограничивающий фактор	Примеры
1.	Результат работы зависит от совместной деятельности многих участников	Здоровье нации формируется под воздействием не только системы здравоохранения, но и образования, и экологии и др.
2.	Между действием и получаемым результатом – значительный временной лаг	Работу родильного дома в текущем моменте оценить нельзя. Его влияние на здоровье нации проявится через некоторое время. Работу образовательных учреждений можно будет оценить только по истечению нескольких лет.
3.	Отсутствие единственного, «правильного» показателя оценки при необходимости иметь результирующий (единый) вывод	Используется набор показателей: производительности, эффективности, качества работы в краткосрочном и долгосрочном периодах, но нет единого итогового вывода.
4.	Чаще оценка привязывается к бюджетному циклу, годовому (хотя создание продукта, оказание услуги может иметь и другой временной период)	Образование в учебном учреждении, как правило, длится несколько лет, тогда как финансирование этого учебного учреждения планируется и осуществляется ежегодно. Больные с хроническими диагнозами болезни получают медицинские услуги на протяжении многих лет.

Продолжение таблицы 2.1

№ п/п	Особенность, ограничивающий фактор	Примеры
5.	При создании процедур оценки эффективности почти всегда найдутся продукты, не входящие в нее	Крупные судебные дела являются одновременно и более сложными, требующими участия более квалифицированных кадров. Но тогда количество дел, которое ведут более квалифицированные кадры будет меньше, чем количество дел, которое ведут менее квалифицированные.
6.	Система оценки имеет склонность к разрастанию. Желание оценить «по заслугам» все виды деятельности	Указ Президента № 825 содержит всего 43 показателя оценки, а изданное в целях его детализации Постановление Правительства № 322 порядка 300 показателей.
7.	Противоречие фактических результатов с непосредственными.	В городе произведена вакцинация от сезонных заболеваний гриппом (фактический результат), количество пациентов в поликлиниках сократилось (нет непосредственного результата).
8.	Увеличивается производимый «продукт», но с требованиями целесообразности этот рост не является действенным, а имеет отрицательное воздействие	- Милиция не принимает заявления от граждан – повышается эффективность ее деятельности; - ФБР увеличивает число арестов, арестовывая дезертиров, а не правонарушителей – процент дел, подлежащих преследованию в судебном порядке крайне низок. Но эффект деятельности ФБР – высок [77].
9.	Организация, оптимизируя ресурсы для достижения результатов, жертвует амбициозными (инновационными) планами.	Разработки в научно-исследовательском институте, не оформленные посредством публикаций, не могут считаться результатом. В свою очередь увеличение числа публикаций снижает результативность научных исследований [77].

Продолжение таблицы 2.1

№ п/п	Особенность, ограничивающий фактор	Примеры
10.	Применение формальных методов (показателей) оценки приводит к росту бюрократии	Оценка качества работы детского сада по количеству дето-дней. Оценка рейтинга преподавателей по количеству публикаций
11.	Оценка эффективности ведет к конкуренции (конфликтам) между родственными организациями	- Школы не хотят делиться передовым опытом - Те, кто заполняют документы, знают лучше, как их заполнять, чем как действительно улучшить работу организации
12.	В малых (простых) организациях связь между внутренними процессами и результатами – прямая. В сложных организациях связь не всегда четко наблюдается	Количество принятых больных в поликлинике или больнице: чем их больше, тем лучше работает учреждение
13.	Система оценки эффективности несостоятельна без использования качественных методов анализа	Это относится, прежде всего, к результатам, которые нельзя выразить в количественных показателях (например, деятельность суда)
14.	Система оценки является системой анализа – побуждает к дальнейшему изучению («спусковой крючок»)	
15.	Перед «прозрачной» и более эффективно работающей организацией ставятся более сложные задачи (но за меньшие ресурсы). А «непрозрачная» организация «вознаграждается» теми же ресурсами и задачами	«Инициатива – наказуема»

Именно сложности в измерении, связанные с теми особенностями измеряемой области, которые перечислены выше, заставляет разработчиков и практиков применять массу различных показателей, которые в той или иной мере отражают как сам процесс, так и многие разновидности получаемых результатов.

Множественность показателей, их типов, особенностей применения и пр. не снимают с повестки дня заключительный в некотором смысле вопрос итоговой оценки деятельности органов власти. В конце концов, надо дать заключительную оценку «хорошо» или «плохо» по какой-либо принятой шкале. А множественность применяемых индикаторов и специфика их применения как раз и затрудняет выработку такой оценки.

Подход, разработанный Институтом всемирного банка, заключается в использовании интегрального показателя государственного управления (Governance Research Indicator Country Snapshot - GRICS) [86]. Данный показатель оценивает эффективность управления и состоит из 6 индексов, отражающих 6 параметров государственного управления: право голоса и подотчетность; политическая стабильность и отсутствие насилия; эффективность правительства; качество законодательства; верховенство закона и контроль коррупции. Показатель GRICS получил широкое распространение, поскольку позволяет проводить межстрановые сопоставления. Показатель измеряется с 1996 г. с периодичностью раз в 2 года.

В Российской практике подобная проблема весьма актуальна [см. табл. 1.4]. При таком количестве индикаторов, характеризующих при этом совершенно разнообразные отрасли, хотелось бы иметь итоговый интегральный показатель.

Таким образом, все выше сказанное позволяет говорить о наличии определенных особенностей применения измерителей к сфере государственного управления. Результаты в данной сфере не всегда поддаются количественной оценке, а если и поддаются, то эта оценка не может быть единой и должна рассматриваться в совокупности с целым рядом других оценок. Кроме того, измерение и формализация результатов в государственном управлении – это всегда упрощение, которое ведет к искажению реальных результатов. При всем при этом необходимость показателей эффективности в данной сфере не вызывает сомнений. Речь очевидно, должна идти скорее об области эффективного применения этих показателей и их содержательном смысле.

## **2.2. Проблемы оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти регионов**

Итоговой оценкой применения программно-целевого метода в региональном управлении является оценка эффективности деятельности исполнительных органов государственной власти (ИОГВ). Именно эта оценка в конечном итоге является результатом измерения достигаемых (либо недостижимых) результатов. Понятно, что вся неопределенность и сложность проблем измерения результата в области государственного управления будет концентрированно отражаться именно в этой оценке.

Ориентация государственного управления на результат и стремление измерить эти результаты в последние годы привели к появлению ряда нормативно-правовых актов, устанавливающих показатели эффективности деятельности ИОГВ (см. табл. 1.4). Само по себе такое количество применяемых показателей (измеряемое сотнями) уже свидетельствует о сложности измеряемого объекта. Понятно, что сложность объекта измерения порождает сложности и в процессе измерения, некоторые из которых приводятся ниже.

1. Проблема большого количества показателей оценки и оценки регионов различными ведомствами. В отраслевых министерствах и ведомствах практически в каждом тоже есть показатели, по которым те или иные ведомства оценивают субъекты РФ. Министерство регионального развития РФ применяет 329 показателей эффективности управления регионом. У Минфина есть оценки налогового потенциала, оценки качества управления бюджетом и качества управления региональным финансами. Множественность показателей отраслевой направленности затрудняет получение итоговой интегральной оценки.

2. Проблема неполного охвата используемыми показателями всей организационной структуры управления. Не все и не всегда отдельные структурные подразделения региональных правительств могут быть оценены набором показателей, предложенным, например, Указом Президента РФ № 825 либо Постановлением Правительства РФ № 322. Например, из предложенного набора показателей не удастся найти индикаторы для оценки деятельности таких подразделений как комитет по делам молодежи, комитет по делам печати и информации, главное управление лесного хозяйства и др.

Кроме того имеются показатели, которые не могут быть прямо отнесены к деятельности какого-то одного конкретного подразделения (министерства, комитета и пр.) органа власти. Эти показатели скорее отражают развитие региона в целом. К подобным индикаторам отно-

сята величина валового регионального продукта, уровень безработицы и некоторые другие. Отсутствие возможности прямого отнесения показателей к конкретной региональной структуре заставляет регионы по-разному решать этот вопрос. Так, например, такой показатель как уровень безработицы в большинстве регионов отнесен к компетенции управления по труду (Красноярский край, Мурманская обл., Липецкая обл.). Однако в Белгородской обл. данный показатель отражает эффективность деятельности департамента экономического развития. Показатель «Удовлетворенность населения медицинской помощью» в большинстве регионов показатель отнесен к компетенции управления здравоохранения (Новгородская обл. Кировская обл.). Но в некоторых регионах он отражает эффективность работы управления регионально-го развития (Пермский край).

Вместе с тем различные подразделения оцениваются различным количеством показателей, что как минимум может указывать на неравнозначность подразделений и неравнозначность применяемых индикаторов. В таблице 2.2 приведены данные, отражающие количественное использование оценочных индикаторов различных структурных подразделений Правительства Рязанской области.

3. Проблема взаимосвязи и взаимозависимости системы оценочных показателей (целевых индикаторов) с функциональной структурой управления. Используемые показатели должны отражать все функции всех структур региональных правительств. Только в этом случае возможна ситуация не только оценки всех исполняемых функций, но и их контроль. Однако, если, например, использовать все тот же набор оценочных показателей [см. 12, 13, 17, 21], то для оценки деятельности министерства строительного комплекса могут быть использованы 4 показателя:

- Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя субъекта РФ, кв.м.
- Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя субъекта РФ, введенная за год, кв.м.
- Отношение цены 1 кв.м общей площади на рынке жилья к среднему душевому доходу населения в субъекте РФ, %.
- Отношение средней цены одного квадратного метра общей площади на вторичном рынке жилья к среднему душевому доходу населения в субъекте Российской Федерации, %.

При этом среди функций данного министерства, которые не попадут в разряд оцениваемых, могут оказаться:

- Обеспечение эффективного использования государственных инвестиций на всех этапах инвестиционного процесса.



- Развития приоритетных направлений технического развития в строительстве и производстве строительных материалов.
- Обеспечение реализации форм и методов государственного регулирования, адекватных новым экономическим условиям; формирование и развитие рыночных отношений; организация социального партнерства в области строительства.

Таблица 2.2

Количество показателей для оценки деятельности органов  
исполнительной власти Рязанской области

№ п/п	Наименование органа исполнительной власти	Количество показателей
<b>Министерства</b>		
1	Министерство здравоохранения	19
2	Министерство имущественных и земельных отношений	1
3	Министерство образования	13
4	Министерство природопользования и экологии	1
5	Министерство промышленности и наукоемких технологий	1
6	Министерство сельского хозяйства	2
7	Министерство социальной защиты	4
8	Министерство строительного комплекса	4
9	Министерство топливно-энергетического комплекса и жилищно-коммунального хозяйства	13
10	Министерство транспорта и автомобильных дорог	2
11	Министерство финансов	5
12	Министерство экономического развития и внешнеэкономических связей	8
13	Министерство по делам территориальных образований	4
<b>Комитеты</b>		
1	Комитет по физической культуре и спорту	3
2	Комитет по культуре и туризму	3

Продолжение таблицы 2.2

3	Комитет по развитию предпринимательства, потребительского рынка и услуг	1
4	Комитет по делам молодежи	5
5	Комитет по делам печати и информации	6
<b>Главные управления</b>		
1	Главное управление региональной безопасности	2
2	Главное управление государственной службы занятости населения	2
3	Главное управление лесного хозяйства	6
4	Главное управление «Региональная энергетическая комиссия»	3
5	Главное управление архитектуры и градостроительства	6
6	Главное управление по труду и социальным вопросам	4
7	Главное управление записи актов гражданского состояния	2
8	Главное архивное управление	2
<b>Государственные инспекции</b>		
1	Государственная инспекция по ветеринарии	5
2	Государственная инспекция по надзору за техническим состоянием самоходных машин и других видов техники	3
3	Государственная инспекция строительного надзора	2
4	Государственная жилищная инспекция	3

4. Проблема построения иерархии показателей. Сама по себе неравнозначность используемых показателей означает их подчиненность, разделение на уровни иерархии и выделение более значимых и менее значимых. Некоторые показатели невозможно отнести к характеристике компетенции какого-то одного органа. Например, уровень безработицы напрямую невозможно привязать к компетенции конкретной структуры. В ряде регионов показатель отнесен к компетенции управления по труду [см., напр., 29, 45]. Однако в ряде случаев [см., напр., 71] за показатель отвечает департамент экономического развития. Это означает, что данный показатель является показателем более высокого уровня, включающий в себя несколько более узких показателей, характеризующих деятельность разных структур. То же

самое может относиться к такому показателю, как «валовый региональный продукт». Ясно, что это показатель «интегрального» типа, характеризующий деятельность региона в целом.

5. Проблема определения количественных (пороговых) значений применяемых показателей с целью установления качественных итоговых выводов: хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно. Понятно, что и выбор показателей и их количественное значение должны каким-то образом давать характеристику происходящим процессам: насколько они хороши или соответственно – плохи. Однако, как показывает анализ существующей практики, уже на этапе выбора показателей в данном контексте могут возникнуть неопределенности.

Например, это может относиться к показателям из Постановления Правительства РФ № 322, характеризующих долю многоквартирных домов в целом по субъекту РФ, в которых собственники помещений выбрали и реализуют различные формы управления в многоквартирном доме. На данный момент установить, какие формы лучше, а какие хуже невозможно, поэтому итоговая оценка этих показателей затруднена.

Следует, однако, отметить, что подобные примеры хотя и имеют место, тем не менее, встречаются все-таки в единичных случаях, а соответственно не столь широко распространены. Гораздо чаще встречается вопрос, каким образом полученные количественные оценки целевых индикаторов разнести по категориям «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно». Понятно, что таких категорий может быть и больше. Однако методически это не меняет постановки вопроса. Проведенный анализ позволяет сформулировать некоторые положения, на основе которых подобная оценка возможна.

Во-первых, поскольку речь идет об оценке деятельности исполнительных органов власти по поводу развития региона, то в основе такой оценки должен находиться сравнительный подход. И сравнению подлежат получаемые значения оцениваемых показателей относительно самих себя, но за предыдущий период времени. Понятно, что в данном случае изменяющийся в своем значении показатель отражает улучшающееся (либо ухудшающееся) состояние дел либо протекающих процессов. Но, кроме того, сравнительному анализу подвергается не только сам оцениваемый объект (регион), но и оцениваемый объект в сопоставлении с себе подобными (другими регионами). Представляется очевидным, какую оценку дать измеряемому показателю в случае, если он улучшился по сравнению с прошлым годом. Однако как быть,

если тот же самый показатель далек от аналогичных показателей соседних регионов?

Во-вторых, при сравнительной оценке важно учитывать степень прогресса и степень приближения измеряемого показателя к лучшим образцам из совокупности сравниваемых объектов.

Изложенное проиллюстрируем примером. За совокупность сравниваемых регионов примем субъекты РФ, входящие в ЦФО.

Показатель «доля населения с денежными доходами ниже региональной величины прожиточного минимума» по Рязанской области в базовом (сравниваемом) году составил 13,8 %. Это значение показателя устанавливается в качестве порогового. Можно полагать, что оценка «хорошо» может быть присвоена при значении показателя 13,7 %. Однако в Московской области тот же показатель в том же году составил 9,1 %. Получается ситуация, при которой в Рязанской области оцениваемый показатель улучшается, и это – «хорошо». Но в то же время в сравнении с Московской областью показатель явно и на много хуже, и это – «плохо».

Исходя из изложенного может быть предложена некоторая методика формирования итоговых оценок.

Формирование диапазонов итоговых оценок «удовлетворительно» и «хорошо» осуществляется следующим образом. Оценка «удовлетворительно» присваивается в интервале значений показателей ( $\Pi$ ):

$$\Pi_{\text{факт}} \leq \Pi \leq \Pi_{\text{ср}} \quad (1)$$

где:

$\Pi_{\text{факт}}$  – фактическое значение показателя в оценочном году;

$\Pi_{\text{ср}}$  – среднее значение показателя, отражающее границу между интервалами оценок «хорошо» и «удовлетворительно».

Соответственно оценка «хорошо» присваивается показателю в интервале значений:

$\Pi > \Pi_{\text{ср}}$ , если лучшим значением показателя является максимальное значение;

$\Pi < \Pi_{\text{ср}}$ , если лучшим значением показателя является минимальное значение.

$\Pi_{\text{ср}}$  определяется следующим образом:

а) В случае если лучшим значением показателя является минимальное значение:

$$P_{cp} = P_{факт} - \frac{P_{факт} - P_{луч}}{2} \quad (2)$$

где:

$P_{луч}$  – лучшее значение показателя среди регионов ЦФО или РФ в оценочном году.

б) В случае если лучшим значением показателя является максимальное значение:

$$P_{cp} = P_{факт} + \frac{P_{луч} - P_{факт}}{2} \quad (3)$$

Таким образом, для представленного выше примера  $P_{cp}$  будет рассчитываться следующим образом:

$$P_{cp} = 13,8 - \frac{13,8 - 9,1}{2} = 11,45 \quad (4)$$

Следовательно, оценка «удовлетворительно» будет присваиваться в интервале значений от 13,8 % до 11,45 %. А оценка «хорошо» – при значении показателя ниже 11,45 %.

Примеры оценок, выполненных на основании изложенного, приведены в таблице 2.3 и в таблице Приложения 2.

- Иерархическая система оценочных показателей строится в зависимости от функциональной и организационной структуры управления, тесно связана с последними и оказывает влияние на их формирование.
- Определение количественных значений (пороговых) применяемых показателей с целью установления качественных итоговых выводов: хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно, основывается на сравнительном подходе. При этом сравнению подвергаются показатели как относительно самих себя, но за предыдущий период времени, так и в сопоставлении с другими регионами. Предложенная в разделе методика строится именно на этих положениях.

Таблица 2.3

## Показатели эффективности ряда министерств Рязанской области

Структура, ответственная за показатель	Наименование показателя, ед. измерения	Значение показателя				Комментарий к значению показателя
		Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Целевое значение	
Министерство здравоохранения	Младенческая смертность, число умерших в возрасте до 1 года на 1 тыс. родившихся живыми	более 8,3	8,3 (от 8,3 до 6,25)	менее 8,3 (менее 6,25)	4,2	Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе минимального значения показателя по ЦФО за 2010 г. (Тамбовская обл.)
	Удовлетворенность населения медицинской помощью, процент от числа опрошенных	менее 40,2	40,2 (от 40,2 до 41,7)	более 40,2 (более 41,7)	43,2	Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе максимального значения показателя по ЦФО за 2010 г. (Белгородская обл.)

Продолжение таблицы 2.3

	Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата врачей государственных (муниципальных) учреждений здравоохранения	менее 14415,4	14415,4  (от 14415,4 до 18876,7	более 14415,4  (более 18876,7)	23338	Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе максимального значения показателя по ЦФО за 2010 г. за исключением г. Москвы и Московской области (Тульская обл.)
Министерство экономического развития	Объем прямых иностранных инвестиций в расчете на 1 жителя субъекта Российской Федерации	менее 42,3	42,3  (от 42,3 до 541,15)	более 42,3  (более 541,15)	1040	Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе максимального значения показателя по ЦФО за 2010 г. за исключением г. Москвы и Московской области (Калужская обл.)

Продолжение таблицы 2.3

	Удовлетворенность населения качеством общего образования, %	менее 59	59 (от 59 до 67,65)	более 59 (более 67,65)	76,3	Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе максимального значения показателя по ЦФО за 2010 г. (Ивановская обл.)
Министерство образования	Доля выпускников государственных (муниципальных) общеобразовательных учреждений, сдавших ЕГЭ по русскому языку в общем количестве участвовавших в едином государственном экзамене	менее 99,43	99,43 (от 99,43 до 99,7)	более 99,43 (более 99,7)	99,97	Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе максимального значения показателя по ЦФО за 2010 г. (Орловская обл.)
	Удовлетворенность населения качеством общего образования, %	менее 59	59 (от 59 до 67,65)	более 59 (более 67,65)	76,3	Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе максимального значения показателя по ЦФО за 2010 г. (Ивановская обл.)



### 2.3. Оценка целесообразности и эффективности целевых программ

В России для реализации крупных научно-технических и социально-экономических проектов в приоритетных для страны областях научного знания используется система федеральных целевых программ (ФЦП). На региональном уровне внедрение программно-целевого подхода осуществляется посредством системы долгосрочных и ведомственных целевых программ.

Так, например, в Рязанской области анализ тенденций распространения программно-целевого метода в регионе свидетельствует о росте количества целевых программ. В 2009 году в Рязанской области реализовывалась 41 целевая программа с объемом финансирования 4,6 млрд. рублей. В 2010 году количество программ увеличилось до 50 и объем финансирования по ним составил 6,6 млрд. рублей. В 2011 году за счет средств областного бюджета исполнялось 52 программы на сумму 8,0 млрд. рублей (рис. 2.2).

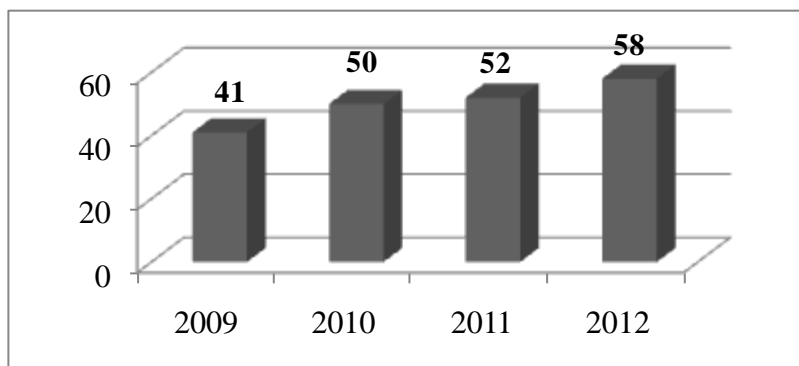


Рис.2.2. Количество долгосрочных целевых программ Рязанской области

В 2012 году предлагается к реализации 58 программ с общим финансированием из областного бюджета 8,14 млрд. рублей. Это составит 23,6% от областного бюджета.

Все программы, реализуемые в области, можно разделить на 4 группы:

- капитального характера;
- социальной направленности;

- обеспечение безопасности;
- прочие программы.

В 2011 году на их реализацию направлено 2,487 млрд. рублей или 31,1 % от общего объема.

К направлению «прочие программы» отнесены 5 программ с объемом финансирования в 2011 году 220,4 млн. рублей или 2,8 % от общей суммы.

В эту группу включены программы:

- «Развитие малого и среднего предпринимательства в Рязанской области в 2010-2014 годах»;
- «Снижение административных барьеров, оптимизация и повышение качества предоставления государственных и муниципальных услуг, в том числе на базе МФЦ предоставления государственных и муниципальных услуг в Рязанской области на 2010-2014 годы» и др.

Распределение объемов финансирования между программами в Рязанской области в 2011 году приведено на рис. 2.3.

Важнейшим из этапов разработки и реализации целевых программ является оценка их результативности. Данная оценка производится как на стадии утверждения (оценка целесообразности) программы, так и на стадии ее реализации (оценка эффективности). Необходимо разграничить оценки целесообразности принятия целевых программ и оценки эффективности целевых программ.

Определить целесообразность принятия целевых программ означает выявить приоритетные реализуемые направления возникающих проблем, что является наиболее важным для развития региона. Вопрос же эффективности целевых программ относится к оценке уже исполняемых программ.

Проводимые в России бюджетная и административная реформы повысили актуальность вопроса оценки результативности целевых программ. И как следствие этого, появилась необходимость в формализации методов оценки эффективности и целесообразности. Это повлекло за собой множество разработок в данной области, в том числе на региональном уровне [см., напр., 16, 20, 30, 31, 43, 50, 56 и др.].

Существующая на сегодняшний день российская практика, как правило, сводит оценку эффективности разрабатываемых программ к качественной экспертизе. Оценка реализуемых программ проводится на основе показателей эффективности и результативности, заложенных в самих программах. При этом, как правило, такие показатели характеризуют отдельные специфические эффекты исполнения не столько самой программы в целом, сколько отдельных ее мероприятий.

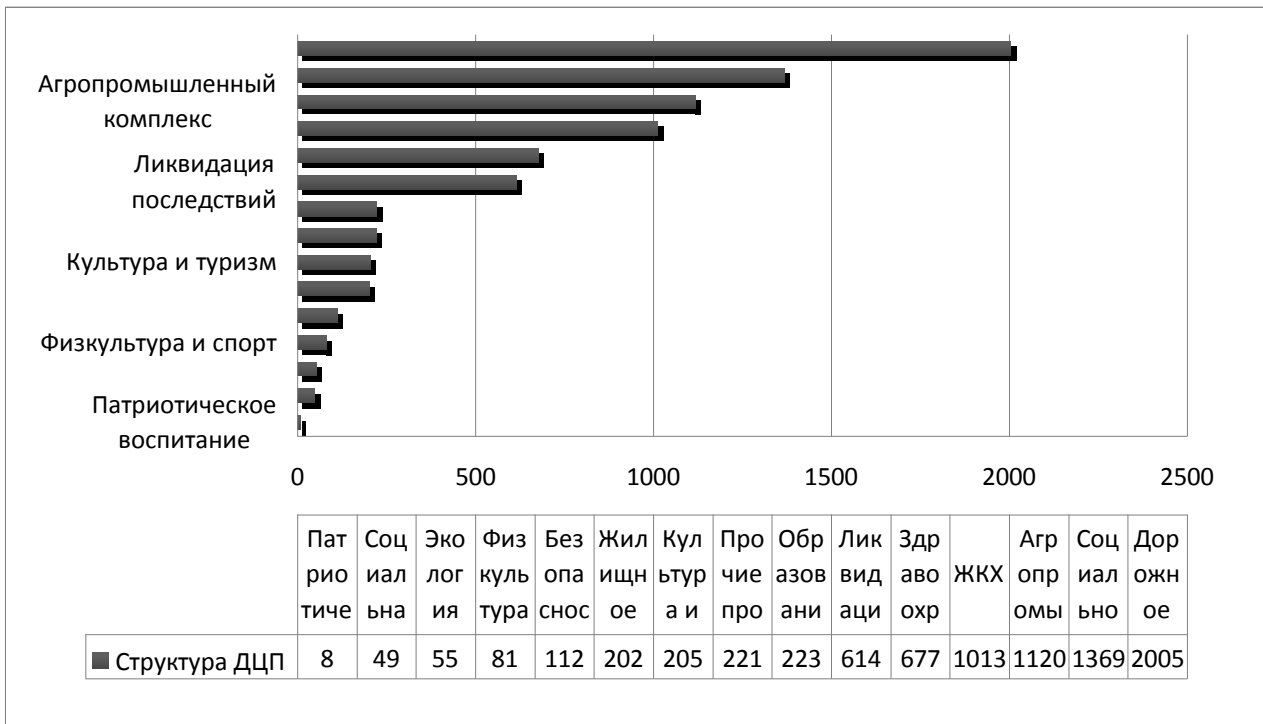


Рис.2.3. Распределение объемов финансирования между программами в Рязанской области в 2011 году

Оценка целесообразности в отличие от оценки эффективности не может строиться на соотношении понятий «Запланировано» - «Выполнено». Методики оценки целесообразности должны давать ответ на вопрос, какие из целевых программ входят в программу финансирования, а какие из нее исключаются. Трудности при этом вызывает тот факт, что целевые программы направлены на достижение целей в различных областях социально-экономического развития региона, а соответственно имеют разно размерные показатели оценки. Это самым непосредственным образом накладывает свой отпечаток на разрабатываемые и применяемые методики.

В большинстве случаев суть методик сводится к расчету интегральной оценки или рейтинга на основе частных оценок и весовых коэффициентов [см., напр., 30, 31, 50, 56, 147, 162 и др.]. В этом случае в качестве основных критериев для частных оценок используется стандартный для большинства регионов набор показателей (табл. 2.4):

- соответствие целевой программы системе приоритетов социально-экономического развития Российской Федерации и региона;
- адекватность используемых в программе индикаторов реализации целей (степень охвата программными мероприятиями проблемного направления, уровень проработки индикаторов целей программы и степень выполнения мероприятий программы);
- уровень финансового обеспечения программы;
- организация управления и контроля за ходом исполнения программы (соблюдение плановых сроков ввода в действие объектов капитального строительства и полнота выполнения мероприятий, предусмотренных в программе).

Получение итоговых оценок эффективности целевых программ осуществляется в подавляющем большинстве случаев простым умножением оценки каждого критерия на его весовой коэффициент с последующим сложением результатов. Однако встречаются и более сложные схемы. Например, в [43] для расчета итоговых данных по каждому критерию используются следующие показатели:

- количество вопросов по критерию –  $N_i$ ,
- количество положительных ответов –  $a_{i,1}$ ,
- количество ответов «в значительной степени»  $a_{i,2}$ ,
- количество ответов «в незначительной степени»  $a_{i,3}$ ,
- количество отрицательных ответов –  $a_{i,4}$ ,
- количество ответов «вопрос неприменим» –  $a_{i,5}$

Итоговая оценка Программы по разделу  $i$  рассчитывается по формуле:

$$R_i = (a_{i,1} + a_{i,2} * 0,67 + a_{i,3} * 0,33) * (100 / (N_i - a_{i,5})) \quad (5)$$

Таблица 2.4

Сравнительная характеристика методик оценки эффективности  
целевых программ

№ п/п	Показатель для сравнения	Рязанская область	Ярославская область	Балахнинский муниципальный район Нижегородской области	г. Ярославль
1	Предмет оценки	Долгосрочные целевые программы	Областные целевые программы	Бюджетные и ведомственные целевые программы	Долгосрочные и ведомственные целевые программы
2	Критерии оценки	<p>К1 – соответствие цели Программы приоритетам федерального уровня;</p> <p>К2 – соответствие цели Программы социально-экономическим приоритетам Рязанской области;</p> <p>К3 – степень охвата программными мероприятиями проблемного направления;</p>	<p>1. Проблема, цели и содержание программы;</p> <p>2. Стратегическое планирование и принципы реализации;</p> <p>3. Управление программой и контроль за ходом её реализации;</p> <p>4. Результаты хода реализации программы.</p>	<p>К1 – соответствие Программы системе приоритетов социально-экономического развития Российской Федерации, Нижегородской области и Балахнинского муниципального района;</p> <p>К2 – уровень проработки индикаторов целей программы и степень выполнения мероприятий Программы;</p>	<p>1. Соответствие Программы системе приоритетов социально-экономического развития города Ярославля;</p> <p>2. Выполнение запланированных мероприятий Программы;</p> <p>3. Уровень финансового обеспечения Программы;</p>

## Продолжение таблицы 2.4

		<p>К4 – соответствие лимитов финансирования, указанных в паспортах Программ, фактическому финансированию в отчетном году;</p> <p>К5 – доля средств, полученных из федерального бюджета на мероприятия программы;</p> <p>К6 – соблюдение плановых сроков ввода в действие объектов капитального строительства и полнота выполнения мероприятий, предусмотренных в Программе;</p> <p>К7 – соответствие достигнутых в отчетном году целевых показателей (индикаторов) целевым показателям (индикаторам), утвержденным в программе;</p> <p>К8 – наличие бюджетного и социального эффектов от реализации мероприятий в отчетном году.</p>		<p>К3 – уровень финансового обеспечения Программы и его структурные параметры;</p> <p>К4 – динамика показателей экономической, общественно - экономической и общественной эффективности реализации Программы;</p> <p>К5 – организация управления и контроля за ходом исполнения Программы.</p>	<p>4. Организация контроля за реализацией Программы, уровень динамики индикаторов.</p>
--	--	--	--	--	--

3	Суть методики	<p>Методика основана на расчете восьми комплексных критериев (<math>K_i</math>). Расчет балльной оценки по каждому критерию производится по формуле: <math>K_i = \sum V_i</math> (<math>V_i</math> – удельный вес критерия, <math>N_i</math> – балльная оценка)</p> <p>Интегральная оценка: <math>R = K_1 + K_2 + \dots + K_i</math>.</p>	<p>Для расчета итоговых данных по каждому критерию используются следующие показатели: количество вопросов по критерию – <math>N_i</math>, количество положительных ответов – <math>a_{i,1}</math>, количество ответов «в значительной степени» <math>a_{i,2}</math>, количество ответов «в незначительной степени» <math>a_{i,3}</math>, количество отрицательных ответов – <math>a_{i,4}</math>, количество ответов «вопрос неприменим» – <math>a_{i,5}</math></p> <p>Итоговая оценка Программы по разделу <math>i</math> рассчитывается по формуле: <math>R_i = (a_{i,1} + a_{i,2} * 0,67 + a_{i,3} * 0,33) * (100 / (N_i - a_{i,5}))</math>.</p> <p>Интегральная оценка реализуемых программ рассчитывается по формуле: <math>(R_p) = R_1 * 0,35 + R_2 * 0,25 + R_3 * 0,15 + R_4 * 0,25</math>.</p>	<p>Методика основана на расчете пяти комплексных критериев (<math>K_i</math>). Каждый комплексный критерий (<math>K_i</math>) рассчитывается на основе первичных критериев (<math>k_i</math>), имеющих весовые коэффициенты (<math>Z_i</math>)</p> <p>Степень соответствия Программы каждому первичному критерию оценивается по балльной шкале от 1 до 10 (<math>N</math>). Соответствие Программы частному критерию определяется по формуле: <math>k_i = Z_i \times N</math>.</p> <p>Оценка по комплексному критерию: <math>K_i = k_1 + k_2 + \dots + k_i</math>.</p> <p>Интегральный рейтинг: <math>R = K_1 \times 0,2 + K_2 \times 0,3 + K_3 \times 0,2 + K_4 \times 0,2 + K_5 \times 0,1</math>.</p>	<p>Интегральная оценка действующей целевой программы определяется по формуле: <math>F = \sum (Z_j \times N_j)</math>, где:</p> <p><math>F</math> – интегральная оценка Программы;</p> <p><math>Z_j</math> – значение оценки критерия <math>j</math> (в баллах);</p> <p><math>N_j</math> – весовой коэффициент (вес критерия <math>j</math>).</p> <p>Интегральная оценка Программы может находиться в пределах от 0 до 100 баллов.</p>
---	---------------	---	--	--	---

## Продолжение таблицы 2.4

4	Подведение итогов	Положительная оценка эффективности реализации: R от 7 до 10 баллов Программа требует корректировки: R от 6 до 3 баллов Досрочное прекращение программы: R < 3 баллов.	высокоэффективная: $R_p \geq 85\%$ ; эффективная: $70\% < R_p < 85\%$ ; недостаточно эффективная: $40\% < R_p < 70\%$ ; неэффективная: $R_p < 40\%$ .	8,0 $\leq$ R - эффективная программа 6,0 $\leq$ R < 8,0 - умеренно эффективная программа 4,5 $\leq$ R < 6,5 - адекватная программа R < 4,5 - неэффективная программа.	высокоэффективная: $100 \geq F \geq 80$ ; умеренно эффективная: $80 > F \geq 50$ ; низко эффективная: $50 > F \geq 30$ ; неэффективная: $30 > F \geq 0$ .
---	-------------------	---	--	--	--



Интегральная оценка реализуемых программ рассчитывается по формуле:

$$(Rp) = R1 * 0,35 + R2 * 0,25 + R3 * 0,15 + R4 * 0,25 \quad (6)$$

Последним этапом всех рассматриваемых методик является сопоставление рассчитанных значений с заранее заготовленной шкалой интервалов и получение представления о характере программы. Таким образом, общая схема оценки эффективности целевых программ может состоять из следующих этапов.

1. Выбор системы критериев оценки и определение их приоритетности с помощью весовых коэффициентов. При расстановке приоритетов среди критериев оценки важно учитывать условие равенства суммы весов всех критериев единице.

$$\sum_{i=1}^I V_i = 1 \quad (7)$$

где  $V_i$  – удельный вес  $i$ -го критерия.

Для примера удельные веса критериев эффективности, используемые для оценки целевых программ Рязанской области приведены в таблице 1 Приложения 3.

2. Выбор шкалы оценки. Наиболее часто применяется шкала балльных оценок критериев программы с заданным интервалом значений (например, от 0 до 10). Для примера в таблице 2 Приложения 3 приведены показатели критериев и их балльные оценки.

3. Оценка программы по выбранным критериям. По каждому критерию программе присваивается оценка, которая впоследствии умножается на весовой коэффициент. Сумма полученных значений составляет общую оценку программы.

$$B_{sum} = \sum_{i=1}^I B_i * V_i \quad (8)$$

где  $B_i$  – оценка программы по  $i$ -му критерию.

4. Подведение итогов оценки. Область возможных значений общей оценки разбивается на три или четыре интервала, обозначающих степень эффективности целевой программы.

Основной вопрос при построении интегральных оценок на основе данного подхода заключается в выборе набора критериев, позво-

ляющих с наибольшей адекватностью оценить рассматриваемый объект.

Использование указанных методик в регионах накопило уже достаточную практику. Например, в Рязанской области в 2009 году была проведена оценка 16 программ, в соответствии с которой 12 программ признаны эффективными, 4 программы признаны требующими корректировки – это ДЦП «Развитие газификации Рязанской области в 2009 году», «Пожарная безопасность Рязанской области на 2009 год», «Развитие молочного скотоводства и увеличение производства молока в Рязанской области на 2009-2012 годы», «Укрепление материально-технической базы лечебно-профилактических учреждений Рязанской области на 2009 год».

В 2010 год проведена оценка 29 программ, в соответствии с которой 28 программ признаны эффективными, ДЦП «Энергосбережение в коммунальном комплексе Рязанской области на 2010-2011» признана требующей доработки.

Несмотря на то, казалось бы, удовлетворительные результаты проведенных оценок эффективности целевых программ Рязанского региона, на данный момент еще существуют проблемы при формировании программы и ее реализации.

Отсутствует взаимосвязь между целевыми показателями и конечными результатами реализации программных мероприятий. Например, целевые показатели ДЦП «Пожарная безопасность Рязанской области на 2010-2014» характеризуют общее состояние пожарной безопасности в регионе, а не цель данной программы. Целевые показатели программы «Комплексная программа профилактики правонарушений и борьбы с преступностью в Рязанской области на 2011-2015 годы» не характеризуют результат программы.

Одним из комплексных критериев оценки эффективности программ является показатель охвата программными мероприятиями проблемного направления. Данный показатель характеризует степень решения поставленной цели. Однако в 10 программах из 29 этот показатель не выполняется, а в 6 информация о степени охвата мероприятиями проблемного вопроса отсутствует.

Таким образом, оценка результативности разрабатываемых и принятых к реализации программ должна строиться на разных критериях: для утверждаемых программ приоритетами в оценке является актуальность целей программы, проработанность мероприятий, степень достижения цели при выполнении всех мероприятий программы, возможные риски и т.д. Утверждение программы к реализации уже означает, что программа актуальна и ее цели соответствуют целям и

приоритетам развития регион. На стадии утверждения осуществляется выбор «лучших» программ из перечня предоставленных на экспертизу проектов путем сравнения суммарных балльных оценок программ друг с другом.

Для реализуемых программ акцент смещается на управляемость программой, степень выполнения намеченных мероприятий и др. На стадии реализации контролируется сам ход выполнения программы и эффективность расходования бюджетных средств. Для этого внимание сосредотачивается на критериях, отражающих бюджетную эффективность, социальный и экономический эффекты от реализации мероприятий программы, степень выполнения мероприятий программы, а также совокупность специальных индикаторов программы. На стадии реализации программы перечень реализуемых программ уже сформирован и анализ эффективности имеет целью не выбор лучшей из программ, а контроль текущего состояния каждой программы. Поэтому отслеживание эффективности целевых программ на данном этапе осуществляется на основе сравнения итоговых балльных оценок с эталонным значением.

Обобщенная методика оценки эффективности целевых программ приведена на рис. 2.4.

Понятие «результативность» целевой программы включает в себя как понятие «целесообразности», так и понятие «эффективности». При этом показатели эффективности целевых программ могут являться основанием для того, чтобы принимаемая программа могла быть признана как целесообразная. Показатели эффективности целевых программ первичны по отношению к показателям целесообразности. Другими словами, программа может быть признана целесообразной только при условии, что выполняемые в рамках ее мероприятия – эффективны.

#### ***2.4. Показатели эффективности целевых программ как критерии эффективности исполнительных органов власти территории***

Эффективность управления территорией может быть оценено рядом показателей, отражающих эффективность деятельности исполнительных органов государственной власти. При этом общий результат работы ИОГВ складывается из результатов работы отдельных региональных структур, а также исполняемых целевых программ.

Показатели эффективности целевых программ являются показателями непосредственного результата для показателей деятельности

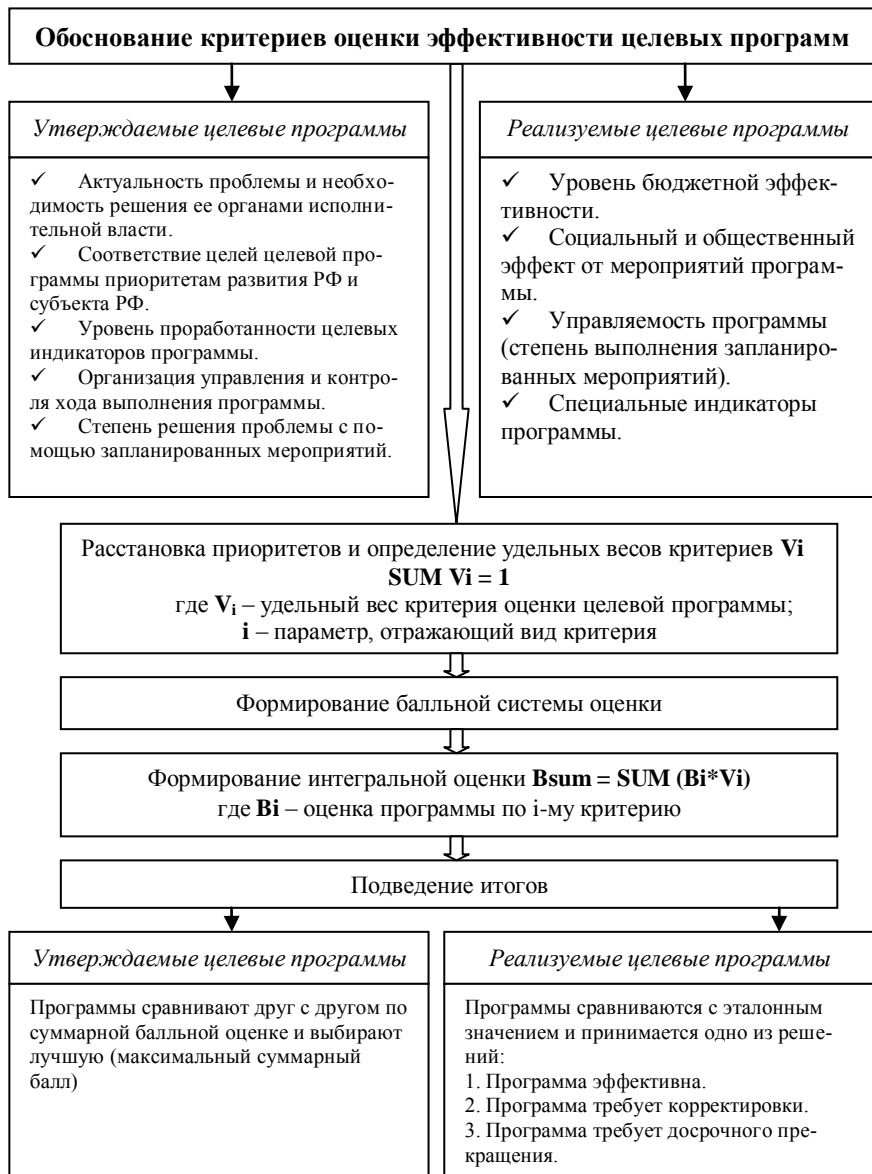


Рис. 2.4. Алгоритм методики оценки эффективности целевых программ

ИОГВ, которые выступают показателями конечного результата. Данная взаимосвязь позволяет проследить реализацию целей развития региона посредством конкретных целевых программ. Примеры этой взаимосвязи приведены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Примеры взаимосвязей показателей эффективности деятельности ИОГВ и индикаторов результативности целевых программ

<b><i>Показатели деятельности ИОГВ (показатели конечных результатов)</i></b>	<b><i>Индикаторы по ЦП (показатели непосредственных результатов)</i></b>
Доля школьников, обеспеченных организованным одноразовым горячим питанием, от общей численности обучающихся общеобразовательных учреждений	Снижение износа торгового, технологического и холодильного оборудования школьных столовых и пищеблоков [29]
Смертность населения в результате дорожно-транспортных происшествий, число умерших на 100 тыс. человек соответствующего возраста	Снижение транспортного риска (количество лиц, погибших в результате ДТП, на 10 тыс. транспортных средств) [66]
	Снижение социального риска (количество лиц, погибших в результате ДТП, на 100 тыс. населения) [66]
	Снижение тяжести последствий (количество лиц, погибших в результате ДТП, на 100 пострадавших) [66]
	Сокращение количества мест концентрации ДТП [66]
	Сокращение количества ДТП с участием водителей, стаж управления транспортным средством которых не превышает трех лет, на 10 тыс. транспортных средств [66]
	Снижение тяжести последствий при ДТП (количество лиц, погибших в результате ДТП, на 100 пострадавших) [66]

## Продолжение таблицы 2.5

Младенческая смертность, число умерших в возрасте до 1 года на 1 тыс. родившихся живыми	Перинатальная смертность (на 1000 родившихся живыми и мертвыми) [68]
	Снижение доли умерших недоношенных детей в структуре больничной летальности в ГУЗ РОДКБ имени Н.В. Дмитриевой, % [68]

Целью применения как показателей, используемых для оценки целевых программ, так и показателей деятельности ИОГВ является формирование итогового вывода об эффективности или неэффективности работы. Поэтому возникает все тот же вопрос обобщения выводов, полученных при рассмотрении отдельных показателей. Каким образом сформировать итоговый интегральный показатель из совокупности разноразмерных показателей более низшего порядка?

Вариантами этого обобщения может быть построение интегральной оценки, широко используемое большинством регионов (см. §§ 2.1 и 2.2), либо построение иерархии показателей, где часть из них будет показателями конечного результата, а другая часть – показателями непосредственного результата. Итоговая оценка будет строиться на основе первой группы показателей, а вторая группа будет применяться для пояснения тенденций. Построение иерархий позволит исключить из перечня взаимосвязанные показатели и упростить оценку эффективности деятельности той или иной структуры. Данную иерархию можно проиллюстрировать на примере показателей эффективности деятельности министерства здравоохранения (рис. 2.5).

В качестве показателя оценки конечного эффекта деятельности министерства здравоохранения можно рассматривать «Стабилизацию темпов естественной убыли населения». Кроме этого показателя деятельность министерства характеризуют еще четыре показателя, отражающих его непосредственные результаты работы: увеличение ожидаемой продолжительности жизни населения; снижение коэффициента младенческой смертности; снижение коэффициента перинатальной смертности; снижение коэффициента перинатальной смертности. Эти же четыре показателя могут являться показателями конечного результата реализуемой целевой программы, непосредственные результаты которой описываются уже большим количеством индикаторов. Для показателей верхних уровней иерархии, т.е. начиная с показателей непосредственного результата для ИОГВ и выше возможно определение приоритетности влияния показателей более низкого уровня. Например, на увеличение ожидаемой продолжительности жизни влияют



*Рис. 2.5. Иерархия показателей оценки деятельности ИОГВ и целевых программ*

три фактора:

- 1) санаторно-курортная помощь детям;
- 2) иммунизация лиц до 35 лет против вирусных гепатитов;
- 3) книгоиздательская продукция по профилактике заболеваний и пропаганде здорового образа жизни.

Вершиной пирамиды выстраиваемой иерархии показателей будет являться «Итоговая интегральная оценка эффективности деятельности ИОГВ», которая состоит из оценки деятельности всех структурных подразделений регионального правительства.

Выработка показателей эффективности реализации целевых программ региона требует акцентирования внимания на взаимосвязи функций региональных структур и целей, заложенных в программах. Это в свою очередь предполагает определенный технологический процесс, начинающийся с выработки показателей и заканчивающийся мониторингом их применения. Процесс разработки и апробации показателей эффективности целевых программ можно представить в виде схемы (рис. 2.6).

Постановка цели и задач целевой программы позволяет определить конечные и непосредственные результаты ее реализации и сформулировать показатели конечных и непосредственных результатов. При выработке показателей конечных результатов программ ориентируются, как уже отмечалось выше, на показатели деятельности ИОГВ. Таким образом, формируется перечень первичных индикаторов. Следующим этапом является корректировка построенного перечня в соответствии с возможностями получения информации для расчета их значений и нормативное закрепление требований к задействованным организациям по предоставлению информации. Целью этого этапа является определение ответственных за предоставление информации по каждому показателю, после чего вся необходимая информация для расчета показателей конечного эффекта и непосредственного результата должна быть аккумулирована в едином информационном центре, определены четкие и достоверные источники информации, установлена регулярность мониторинга.

Итогом перечисленных действий станет перечень индикаторов, которые могут быть использованы в практике формирования и реализации целевых программ. Далее следует период апробации составленного перечня показателей. Для каждого показателя устанавливаются нормативное или целевое значение. После этого рассчитываются фактические значения показателей за период.

Таким образом, инструментарий формирования целевых программ, приведенный на рис. 3.8 может быть дополнен в части форми-





Рис. 2.6. Схема процесса разработки и апробации показателей результативности целевых программ

рования набора показателей и индикаторов достижения целей и эффективности целевой программы схемой процесса разработки и апробации этих показателей.

Использование построенной иерархии позволяет представить механизм оценки эффективности органов власти на рисунке 2.7.



Рис. 2.7. Механизм оценки эффективности органов власти на основе иерархии показателей

Предложенный механизм реализуется посредством выполнения двух этапов. На первом этапе в ходе оценки эффективности целевых программ определяются значения показателей конечного результата целевой программы, выступающие индикаторами непосредственного результата деятельности ИОГВ. На втором этапе происходит расчет значений показателей конечного результата деятельности ИОГВ. Ито-

говый вывод об эффективности или неэффективности работы органов власти делается на основе последних. Показатели же непосредственного результата служат для пояснения полученных итогов. Иерархия показателей позволяет наглядно представить причины неудовлетворительных оценок и определить «узкие места» в работе региональных структур.

Декомпозиция показателей может происходить вплоть до индикаторов работы отдельных сотрудников. При известных процедурах и действиях каждого сотрудника (например, регламентированных административным или должностным регламентом) построение иерархии показателей для отдела, подразделения или сектора не вызовет проблем. Главное – соблюдение условия, что показателем конечного результата для сотрудника или отдела является показатель непосредственного результата целевой программы или показатель конечного результата оказания государственной услуги.

### Глава 3. МЕХАНИЗМЫ ИНСТРУМЕНТАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ РАЗРАБОТКИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ДОЛГОСРОЧНЫХ И ВЕДОМСТВЕННЫХ ЦЕЛЕВЫХ ПРОГРАММ

#### *3.1. Технология построения взаимодействия долгосрочных и ведомственных целевых программ*

Программно-целевой подход в государственном управлении осуществляется через формирование и реализацию целевых программ. В России в настоящее время Бюджетным кодексом определены два вида таких программ: долгосрочные (ДЦП) и ведомственные целевые программы (ВЦП). Само существование двух программных инструментов порождает вопрос их взаимодействия и определения областей применения. Отличие в области применения ДЦП и ВЦП определяется отличиями самих программ. В [39] принципиальные отличия целевых программ сводятся к:

- уровню утверждения (ВЦП утверждаются ведомственными приказами, а ДЦП – нормативно-правовыми актами более высокого порядка);
- узкоотраслевой направленности (реализация ВЦП происходит в пределах полномочий одного ведомства, ДЦП – нескольких);
- подходам к отражению расходных обязательств (ВЦП не может порождать новые расходные обязательства, ДЦП – может).

Д.П. Карпова в [150] к перечисленным отличиям добавляет также такой критерий как содержание программной деятельности и мероприятий. ДЦП должна включать крупные по объему и требующие длительных сроков реализации инвестиционные, научно-технические и (или) структурные проекты, ВЦП – объединять расходы на предоставление услуг, реализацию менее крупных проектов. Но при этом ДЦП рассматривается как способ получения дополнительных ресурсов под новые направления расходов. Для ВЦП, напротив, расходы представляют собой действующие обязательства субъектов бюджетного планирования, следовательно, ведомственные программы могут выступать лишь как инструмент оптимизации регулярной деятельности.

Исследователи Института реформирования общественных финансов (г. Москва) [145] отмечают, что долгосрочные целевые программы являются инструментом экономической политики, а ведомственные – инструментом бюджетного управления (планирования, отчета, анализа) органов исполнительной власти соответствующего уровня. При этом, ими рассматривается два основных подхода к видению ДЦП и ВЦП как основных «бюджетных» инструментов:

- 1) Долгосрочные целевые программы (подпрограммы) и ведомственные целевые программы - два самостоятельных инструмента планирования.
- 2) Ведомственные целевые программы - составные части долгосрочных целевых программ.

В таблице 3.1 сформулированы основные различия в подходах к пониманию ВЦП и ДЦП.

Таблица 3.1

Различия в подходах по применению долгосрочных и ведомственных целевых программ

Признак для сравнения	Подходы	
	ДЦП и ВЦП – самостоятельные документы	ВЦП – часть ДЦП
Взаимосвязь программ при утверждении	Отсутствует. ДЦП и ВЦП утверждаются независимо друг от друга	Существует. ВЦП утверждается в соответствии с целью ДЦП и в пределах общего объема ассигнований на ее достижение
Уровень исполнения	ДЦП и ВЦП могут реализовываться как одним ведомством, так и несколькими	ДЦП реализуется несколькими ведомствами, ВЦП – только одним ведомством
Планирование бюджетных ассигнований	Осуществляется отдельно для ДЦП и ВЦП	Планирование бюджетных ассигнований для ДЦП осуществляется в форме бюджетных ассигнований на исполнение ВЦП, входящих в состав ДЦП
Необходимость координации реализации программ	Существует	Отсутствует, т.к. реализуемые ВЦП входят в состав одной ДЦП
Определение результатов	Конечные результаты ДЦП и ВЦП определяются раздельно	ДЦП определяет конечные, ВЦП - непосредственные результаты

Продолжение таблицы 3.1

Проблема дублирования	Необходимы специальные механизмы по исключению дублирования	Дублирование невозможно
Иерархичность программ	Иерархии нет	Иерархия есть – ВЦП входят в состав ДЦП

Анализ региональной практики применения ДЦП и ВЦП [см., напр., 35, 37, 41, 48, 52 – 55 и др.] приведен в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Отличия в применении долгосрочных и ведомственных целевых программам

№ п/п	Признак сравнения	Характеристика
1	Срок реализации	В целом срок реализации ДЦП выше, чем у ВЦП. Как правило, ограничения по сроку у ВЦП «сверху» - «не более 1 года» или «не более 3 лет», а у ДЦП «снизу» - «не менее 3 лет» или «более 1 года».
2	Цели программы	В ДЦП цели чаще направлены на решение приоритетных вопросов социально-экономического развития территории. В ВЦП – на решение более конкретных (узких) задач, порой решаемыми главными распорядителями бюджетных средств.
3	Количество заказчиков	В ДЦП заказчиков один или несколько, в ВЦП – всегда один.
4	Деление на подпрограммы	В ДЦП присутствует деление на подпрограммы. ВЦП – не делится
5	Особенности утверждения	ДЦП чаще утверждаются региональными законами. ВЦП – органами исполнительной власти.
6	Типичность и повторяемость мероприятий программы	ДЦП: Достижение целей и задач ЦП не требует повторного проведения мероприятий. ВЦП: возможно повторное проведение мероприятий (программа является возобновляемой).

Более распространен подход к пониманию ВЦП и ДЦП, основанный на соблюдении четкой иерархии программ, когда ДЦП находятся на более высоком уровне иерархии, а ВЦП – на более низком. Соответственно, формирование и реализация долгосрочных программ должны предполагать участие в разработке и исполнении программы нескольких субъектов (ведомств). Для ВЦП, напротив, важно, чтобы разработчиком и исполнителем по программе было одно ведомство. Ситуации, когда ДЦП исполняется в рамках одного ведомства, скорее всего отражают подмену понятий. Если же реализация программы в рамках одного ведомства невозможна, то возникает необходимость разработки ДЦП.

Сами выявленные отличия в применении целевых программ свидетельствуют о существовании эффективной области применения ДЦП и ВЦП. Описание критериев эффективного применения того или иного вида программ схематично представлено на рис. 3.1. Естественно, эффективное применение программ подразумевает, что проблема, положенная в ее основу, является актуальной и в исчерпывающей степени решается теми мероприятиями, которые заложены в ней.

Изложенные особенности двух типов программ во многом определяют и характер их взаимодействия. Целесообразность разработки долгосрочных и ведомственных программ должна увязываться с целями и задачами концепции социально-экономического развития страны или, если речь идет об отдельно взятом субъекте РФ, то с целями и задачами стратегии развития региона.

Иерархию программ можно отразить схематично (рис. 3.2).

Увязка с концепцией или стратегией развития территории должна дать ответ, в частности, на вопрос об оптимальном количестве целевых программ. В [165], например, устанавливается, что каждое федеральное министерство должно сформировать одну или несколько ДЦП. Федеральные органы исполнительной власти, не являющиеся министерствами, должны иметь как минимум по одной ВЦП. В отношении вопроса о количестве ВЦП в [143] высказывается два варианта решения. Первый вариант предполагает формирование одной ведомственной целевой программы, которая включит в себя все цели и задачи ведомства и будет являться компромиссным документом между докладом о результатах и основных направлениях деятельности и комплексом ведомственных целевых программ. То есть количество ВЦП будет соответствовать количеству ведомств. Второй вариант предполагает разработку отдельных ВЦП на каждую задачу ведомства, зафиксированную в докладе о результатах и основных направлениях

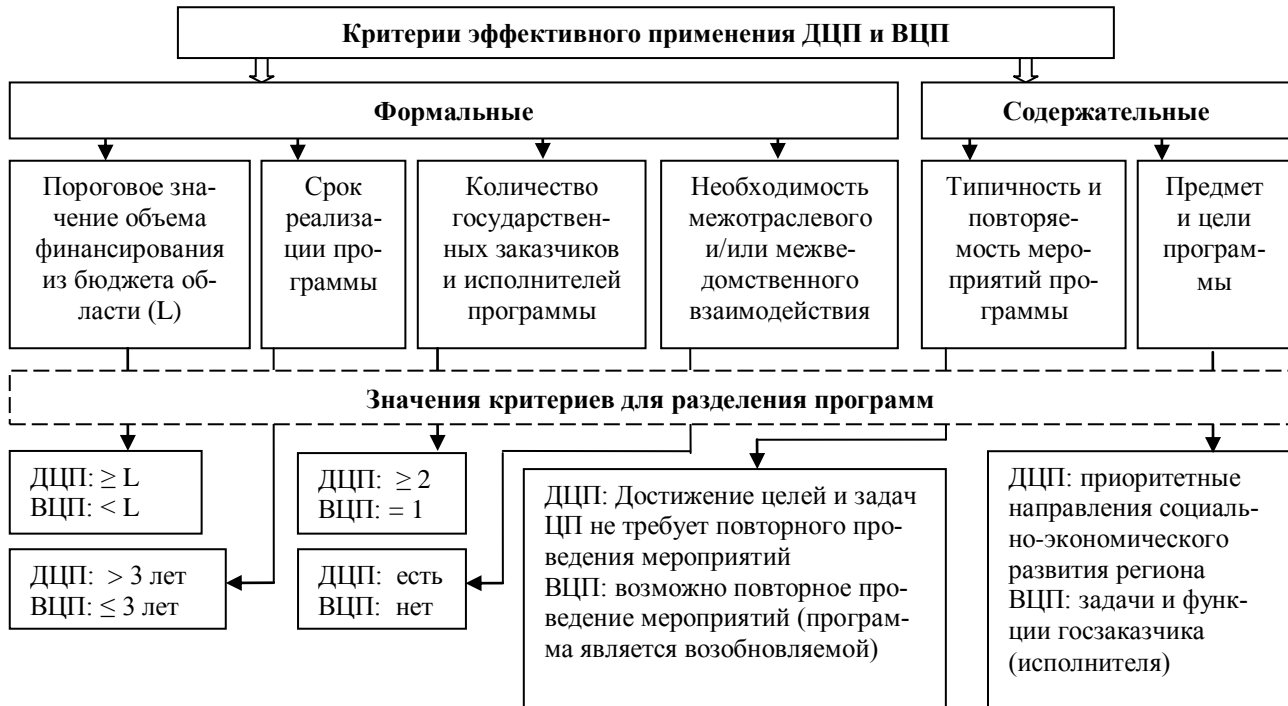


Рис. 3.1. Критерии эффективного применения ДЦП и ВЦП



деятельности. То есть количество ВЦП будет соответствовать количеству задач органа власти.

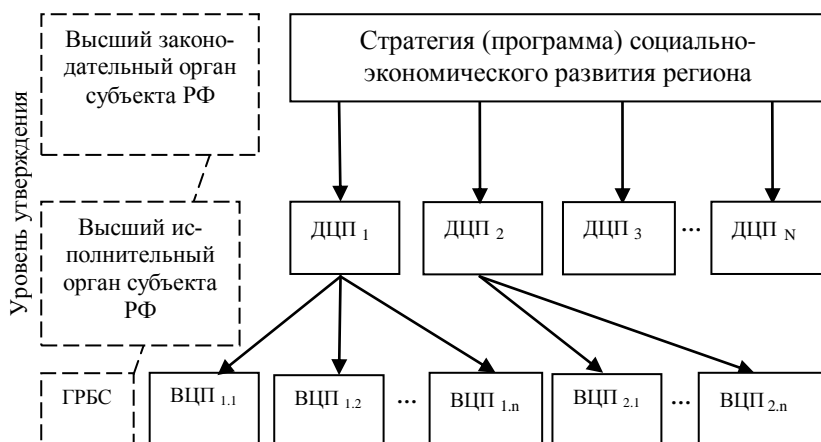


Рис. 3.2. Иерархия целевых программ

Для обозначения совокупности целевых программ различных видов, реализуемых территорией в [161] вводится понятие «портфеля целевых программ». Нормативно-правовое и методическое обеспечение управления этой совокупностью должно выражаться в принятии нормативных актов об укрупнении и переводе целевых программ из одного статуса в другой.

В некоторых регионах реализуются механизмы перевода ведомственных программ в долгосрочные и наоборот, а также порядок их укрупнения [см., напр., 53, 156 и др.]. Критерии изменения статуса целевых программ приведены в табл. 3.3.

Таблица 3.3

## Критерии изменения статуса целевых программ

№	Критерий	Комментарий
1	Срок реализации	Не менее 3 лет. В случае, если срок реализации программы составляет меньше 3 лет, причем увеличение срока реализации программы не является экономически целесообразным, может быть рекомендована отмена программы без трансформации в ВЦП.
2	«Револьверный» (регулярный, систематический) характер мероприятий программы	В случае, если программа преимущественно содержит мероприятия и действия регулярного характера (осуществляемые ежегодно), а сама программа на практике постоянно возобновляется, может быть рекомендовано отнесение соответствующих мероприятий к ВЦП по оказанию государственных услуг (если соответствующие услуги уже выделены и утверждены), либо первичное закрепление расходных обязательств по оказанию услуг с последующим формированием ВЦП.
3	Объем бюджетных ассигнований, предусмотренных на реализацию программы	Объем бюджетных расходов не должен составлять менее 250 млн. руб. При меньшей сумме расходов может быть рекомендована ликвидация программы с возможным включением мероприятий программы в отдельные ВЦП.
4	Количество государственных заказчиков	Наличие только одного исполнителя программы может свидетельствовать о ведомственном характере и целесообразности трансформации программы в форму ВЦП.
5	Необходимость межотраслевого (межведомственного) взаимодействия	Отсутствие такой необходимости может свидетельствовать о ведомственном характере программы и целесообразности трансформации программы в форму ВЦП.

6	Актуальность социально-экономической проблемы, лежащей в основе программы	Отсутствие социально-экономической проблемы, лежащей в основе программы, ее слабая актуальность, либо недостаточная определенность в формулировании – являются признаком того, что программа направлена не столько на решение социально-экономических проблем, сколько выступает средством обоснования соответствующих расходов (расходных обязательств). В такой ситуации базовая рекомендация состоит в ликвидации программы (с разнесением мероприятий по ВЦП).
7	Степень влияния задач и мероприятий программы, на решение социально-экономической проблемы, лежащей в основе программы	Критерий может свидетельствовать: а) об отсутствии необходимости в программе как средстве решения комплексных социально-экономических проблем, выполнении роли обоснования расходных обязательств; б) неэффективности мероприятий и задач, запланированных в программе
8	Целесообразность и необходимость участия исполнительных органов государственной власти в решении социально-экономической проблемы	Критерий призван выявить программы, где участие государственных органов в решении соответствующей социально-экономической проблемы является явно избыточным.

## Продолжение таблицы 3.3

9	Наличие в составе мероприятий программы расходов на исполнение публичных нормативных обязательств и/или отдельных государственных услуг составляющих основу программы	Расходы на исполнение публичных нормативных обязательств и на оказание государственных услуг преимущественно должны финансироваться в рамках ВЦП. Мероприятия, предполагающие действия по непосредственному оказанию государственных услуг или исполнению публичных нормативных обязательств не следует включать в ДЦП. Как следствие, если исключение таких расходов и мероприятий из программы, существенно меняет ее содержание, ведет к нарушению критериев, указанных ранее, программа в большинстве случаев может быть рекомендована к ликвидации.
10	Наличие на федеральном уровне ДЦП, предполагающих выделение субсидий на реализацию аналогичных ДЦП на региональном уровне	Смягчающий все ранее указанные выводы критерий, политически требующий наличия соответствующих ДЦП на уровне региона. При наличии существенного софинансирования со стороны федерального бюджета на реализацию аналогичных ДЦП должны быть предложены индивидуальные решения по трансформации программы в ДЦП при соблюдении всех формальных критериев.

### 3.2. Инструментарий формирования целевых программ

Проведенный анализ опыта применения целевых программ, нормативных документов и научных разработок в данной области позволяет не только выявить ряд проблем, но и сформулировать некоторые практические рекомендации по вопросу подготовки и формирования целевых программ:

1. Цели программ не должны формулироваться в общем (неконкретном) виде. Они должны быть достижимы в рамках планируемого периода. Формулировки должны быть такими, чтобы было возможным применение количественных параметров измерения степени их достижения.

Например: не конкретными могут выглядеть следующие формулировки целей программ: «найти лекарство от рака», «ликвидировать преступность», «содействие повышению эффективности ...» и пр. В [41] одной из задач областной целевой программы «Экология и природные ресурсы ...» является «Обеспечение эффективного контроля за состоянием окружающей среды». Решение сформулированной задачи оценивается единственным показателем «Площадь территории охваченной системой контроля за состоянием атмосферного воздуха». В той же программе решение задачи «Рациональное использование и охрана минерально-сырьевых ресурсов области» оценивается количеством населенных пунктов, обеспеченных питьевой водой в результате проведения поисково-эксплуатационных работ и степенью выполнения работ и готовности объектов водоохранного назначения. Из программы следует, что «контроль за состоянием окружающей среды» оценивается квадратными метрами, а «использование и охрана ресурсов» – количеством населенных пунктов. В [47] цель ДЦП «Профессиональная переподготовка и повышение квалификации кадров органов местного самоуправления на 2010 -2012 годы» формулируется как «Содействие повышению эффективности и качества муниципального управления при помощи системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров органов местного самоуправления». В ДЦП сформулировано три задачи:

- совершенствование системы дополнительного профессионального образования кадров органов местного самоуправления, ориентированной на решение практических задач местного самоуправления;

- профессиональная переподготовка, повышение квалификации, а также обучение по краткосрочным программам кадров органов местного самоуправления;

- внедрение в практику передовых образовательных технологий с целью повышения эффективности обучения и снижения затрат на дополнительное профессиональное образование.

При этом в качестве целевых индикаторов ДЦП и ожидаемых конечных результатов применяется одна единица измерения – количество прошедших обучение (человек). Получается ситуация, когда задачи 1 и 3 индикаторов (ед. измерения) не имеют. Из сформулированной цели, определенных целевых индикаторов и ожидаемых конечных результатов получается, что само «Содействие ...» имеет единицу измерения – человек.

Аналогичные примеры имеются и в других программах [см., напр., 38, 68 и др.].

Целевые индикаторы и ожидаемые конечные результаты программ должны иметь единые измерители (единицы измерения) и быть сопоставимы с формулировкой цели программы. Если цель формулируется как «Содействие повышению эффективности и качества муниципального управления при помощи системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров органов местного самоуправления», то однозначного измерителя не находится. Измерить «содействие» затруднительно. Подобные ситуации возникают и при использовании формулировок «Совершенствование ...», «Развитие ...» и т.д. Если же «Цель» формулируется как «... подготовка кадров ...», то измеритель очевиден.

2. В целевой программе следует четко разграничивать понятия «цель», «задача», «мероприятие». При построении иерархии целей задачи должны конкретизировать цели, а мероприятия отражать инструменты и методы решения задач и достижения целей. Другими словами цель выражает желаемую перспективу, при этом задачи отвечают на вопрос: что конкретно надо сделать, чтобы достичь цели, а мероприятия – на вопрос: как это сделать и какими средствами решить задачу (рис. 3.3).

Несмотря на кажущуюся простоту, указанная схема при разработке целевых программ часто нарушается. Принцип декомпозиции цели довольно часто не соблюдается, отсутствуют различия в формулировке целей и задач, задач и мероприятий. В качестве иллюстрации в таблице 3.4 приводятся ряд примеров [см., напр., 38, 39, 44, 68, 72 и др.].

При формулировке цели следует отделять цель от механизмов ее достижения. Формулировки задач и мероприятий, входящих в целевую программу, составляют механизм достижения цели программы.

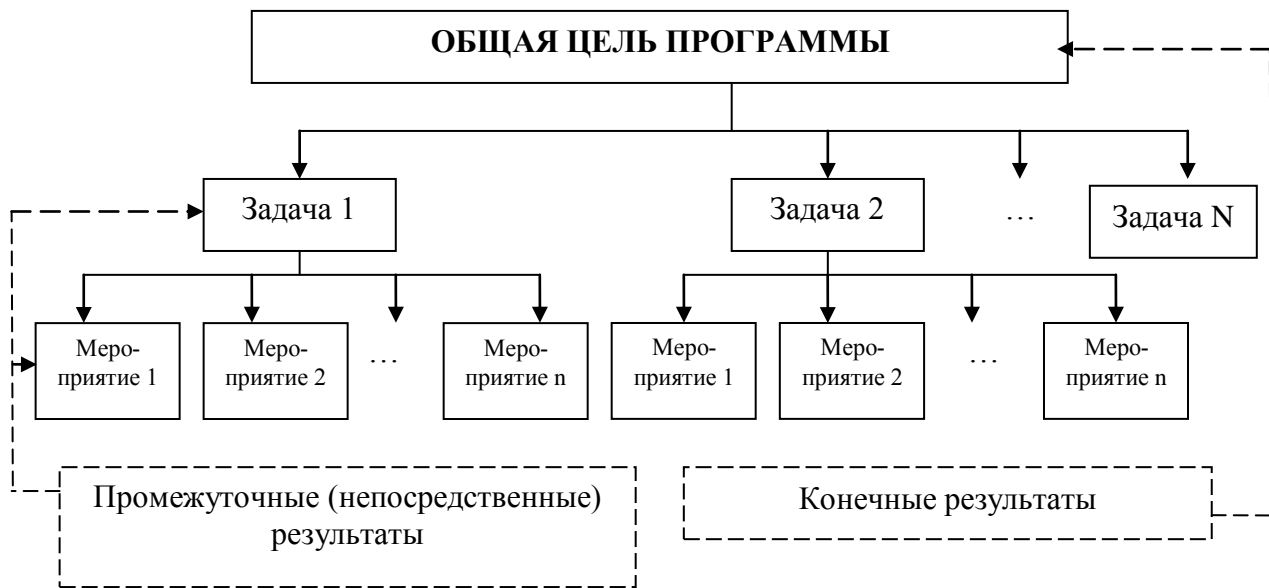


Рис. 3.3. Структура целевой программы

Таблица 3.4

Примеры нарушений принципов построения иерархии в целевых программах

№	Суть ошибки	Пример
1	Отсутствие декомпозиции цели (Программа строится на одной задаче)	<p><b>Цель Программы</b> – создание благоприятных условий для занятий физической культурой и спортом, приобщение к здоровому образу жизни населения, физическое и духовное совершенствование жителей региона, обеспечение условий для подготовки спортивного резерва и спортсменов высокой квалификации.</p> <p><b>Задача Программы</b> – сохранение и поддержание на высоком технико-эксплуатационном уровне инфраструктуры для занятий массовым спортом в учреждениях дополнительного образования спортивной направленности, в общеобразовательных и спортивно-оздоровительных учреждениях по месту жительства населения.</p> <p><b>Комментарий</b> – задача сводит все мероприятия программы в основном к капитальным ремонтам и переоборудованию учреждений. Но на физическое и духовное совершенствование жителей оказывают влияние и многие другие факторы</p>
2	Схожие формулировки мероприятий и задач	<p><b>Задача:</b> дальнейшее развитие системы «школьный автобус».</p> <p><b>Мероприятие:</b> «Развитие системы «школьный автобус» (поставка за счет средств бюджета 51 школьного автобуса в базовые сельские школы и т.д.)</p> <p><b>Комментарий:</b> задача состоит из одного мероприятия, формулировки задачи и мероприятия – идентичны.</p> <p><b>Задача:</b> Обеспечение стабильного функционирования государственных учреждений и методической поддержки учреждений дополнительного образования;</p> <p><b>Мероприятие:</b> Обеспечение развития и стабильного функционирования учреждений дополнительного образования регионального уровня.</p> <p><b>Комментарий:</b> очевидно, что формулировки задачи и мероприятия настолько похожи, что провести между ними границу крайне затруднительно.</p>



3	Мероприятия охватывают не все задачи программы	<p><b>Задачи:</b> <b>1.</b> Создание условий для получения гражданами качественного образования с учетом их потребностей; <b>2.</b> Обеспечение доступности качественного образования учащихся независимо от места жительства; <b>3.</b> Совершенствование экономических механизмов в сфере образования.</p> <p><b>Мероприятия:</b> <b>1.</b> Обеспечение государственных гарантий прав граждан на получение общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, а также дополнительного образования в муниципальных общеобразовательных учреждениях. <b>2.</b> Обеспечение транспортной доступности общего и дополнительного образования в муниципальных общеобразовательных учреждениях детьми из отдаленных сельских территорий области.</p> <p><b>Комментарий:</b> Если даже считать, что сформулированным задачам соответствуют сформулированные мероприятия, то все равно получается, что одного мероприятия – не хватает. Одна из задач остается не реализованной.</p>
4	Формулировка задач более конкретна, чем мероприятий	<p><b>Задача:</b> Реструктуризация сети детских домов и расширение практики применения семейных форм воспитания;</p> <p><b>Мероприятие:</b> Создание условий для содержания детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, в детских домах</p> <hr/> <p><b>Задача:</b> Обеспечение жильем лиц из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, состоящих на учете;</p> <p><b>Мероприятие:</b> Обеспечение дополнительных мер социальной поддержки лиц из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, в части предоставления жилья на условиях социального найма</p> <p><b>Комментарий:</b> Очевидно, формулировки задач, мероприятий должны поменяться местами.</p>

Например, в [47] цель формулируется как «Содействие повышению эффективности и качества муниципального управления при помощи системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров органов местного самоуправления ...». Используемый оборот «при помощи» означает, что речь идет о механизмах достижения цели. Кроме оборота «при помощи» в подобных случаях могут использоваться обороты «с применением», «с использованием», «методами», «на основе» и пр. Поэтому применяемая в ДЦП формулировка цели может быть представлена следующим образом (рис. 3.4).

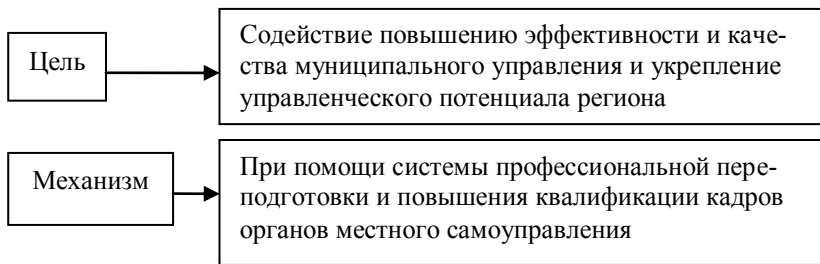


Рис. 3.4. Формирование цели и механизма ее достижения в целевой программе

3. Цель программы целесообразно разделить на несколько задач, а каждую задачу – на несколько мероприятий. Построение подобной иерархии отображает (структурирует) более детальное (на каждом уровне иерархии) описание Программы. Ситуация, когда цель достигается решением одной задачи, или 1 задача состоит из 1 мероприятия, означает, что Программа недостаточно структурирована. Либо: поставленная цель (сформулированная задача) не достаточно самостоятельна (масштабна), чтобы быть оформленной в виде отдельной единицы, и поэтому должна войти в цель (задачу) более высокого уровня. При этом задачи или мероприятия (иерархия одного уровня) не должны формулироваться таким образом, когда одна задача (или мероприятие) может являться частью другой задачи (или мероприятия).

В [47] ДЦП «Профессиональная переподготовка и повышение квалификации кадров местного самоуправления на 2010 – 2012 годы» задача «Совершенствование системы дополнительного профессионального образования кадров органов местного самоуправления, ориентированной на решение практических задач местного самоуправления» и задача «Внедрение в практику передовых образовательных технологий с целью повышения эффективности обучения и снижения за-

трат на дополнительное профессиональное образования» состоят из одного мероприятия - «Учебно-методическое, информационно-аналитическое обеспечение ДПО кадров органов местного самоуправления». Очевидно, это только подтверждает то, что выделенные задачи не соответствуют сформулированной цели ДЦП.

Иерархическая структура принятой ДЦП «Профессиональная переподготовка и повышение квалификации кадров органов местного самоуправления на 2010 – 2012 годы» выглядит следующим образом (рис.3.5).



Рис.3.5. Структура принятой ДЦП «Профессиональная переподготовка и повышение квалификации кадров местного самоуправления на 2010 – 2012 годы»

Анализ целевой программы позволяет говорить о ее слабой структурированности: решение двух задач из трех осуществляется посредством только одного мероприятия. Очевидно, приведенная структура требует доработки и выстраивания логической связи в иерархии «цель – задача – мероприятие». Полученный после доработки вариант структуры программы будет иметь вид, представленный на рис. 3.6.

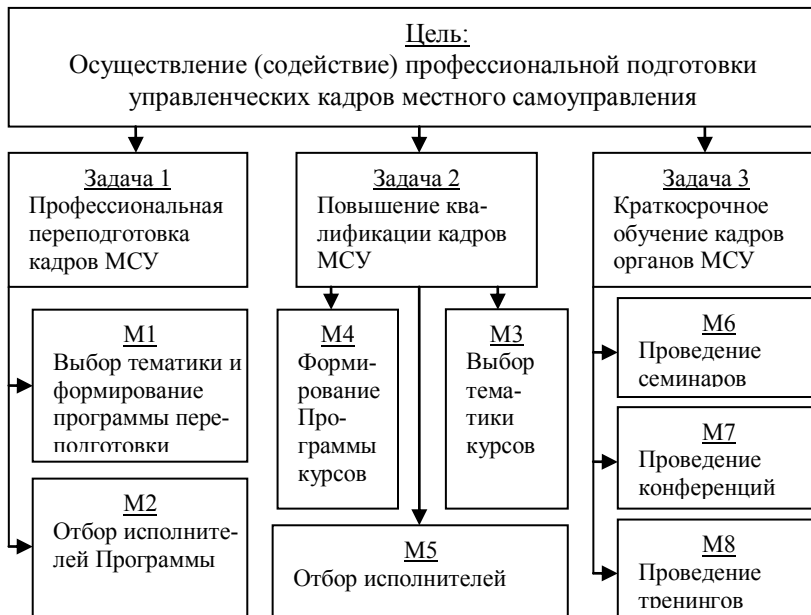


Рис.3.6. Предполагаемая структура ДЦП «Профессиональная переподготовка и повышение квалификации кадров местного самоуправления на 2010 – 2012 годы»

4. Следует исключить подмену понятий целевой программы и бюджетных дотаций. В некоторых случаях средства целевой программы воспринимаются как дополнительный источник финансирования учреждений отрасли. Например, в [72] ВЦП «Повышение качества и доступности получения начального и среднего профессионального образования ...» предполагает проведение двух мероприятий:

Организация предоставления начального профессионального образования в образовательных учреждениях.

Организация предоставления среднего профессионального образования в образовательных учреждениях.

Конкретизация указанных мероприятий сводит их к финансированию расходов учреждений образования, что больше напоминает использование сметного финансирования, а не программно-целевого планирования и управления. Сама формулировка мероприятий «Организация предоставления ...» такова, что трудно найти измеримую единицу предполагаемого результата. Как следствие этого – мероприятия отражают процесс, а не конечную цель.

5. Показатели результативности разделяются на показатели непосредственных результатов и показатели конечных результатов. Требования к описанию показателей в такой форме в данный момент прописаны только для ВЦП Постановлением Правительства РФ № 239 [6]. В соответствии с этим постановлением в рамках ведомственной целевой программы необходимо описание ожидаемых результатов реализации программы (показатели конечных результатов) и целевых индикаторов – измеряемых количественных показателей решения поставленных задач и хода реализации программы по годам (показатели непосредственных результатов). Следовательно, отражением степени реализации цели станут показатели конечных результатов, а решение поставленных задач и осуществление запланированных мероприятий отслеживается с помощью показателей непосредственных результатов.

6. При формировании целевой программы необходимо предусмотреть варианты (сценарии) реализации программы в случае изменения условий ее финансирования. При сокращении расходов по ВЦП отсутствует ясность, какие именно мероприятия являются ключевыми, а какие второстепенными. Изменение финансирования отдельных мероприятий программы повышает риск нарушения причинно-следственных связей между ними, что резко снижает ее программно-целевой потенциал. Скорее исключением, чем правилом является корректировка целей и задач программы, перечня программных мероприятий при сокращении финансирования по сравнению с планом [167].

Обобщение сформулированных рекомендаций позволяет автору представить общий механизм (инструментарий) формирования целевой программы в виде схемы (рис. 3.7).

Таким образом, сформулированный инструментарий позволит оптимизировать процесс формирования целевых программ и учесть все имеющиеся требования на всех этапах разработки документа.



Рис. 3.7. Инструментарий формирования целевой программы

---

## ЗАКЛУЧЕНИЕ

Современные механизмы реализации программно-целевого подхода в государственном управлении характеризуются тремя составляющими: долгосрочные целевые программы и ведомственные целевые программы, стратегии и программы социально-экономического развития территорий, механизмы оценки эффективности (качества) деятельности органов исполнительной власти. В настоящее время они имеют скорее попытки своего применения, чем устоявшийся и проработанный инструментарий.

Анализ целевых программ, реализуемых на территории регионов, позволил выделить различные их виды, построить их иерархию, а также обосновать границы эффективного применения различных видов целевых программ (ведомственных и долгосрочных). Критериями применения программ того или иного вида являются: пороговое значение объема финансирования из бюджета, срок реализации программы, количество государственных заказчиков и исполнителей программы, необходимость межотраслевого (межведомственного) взаимодействия, типичность и повторяемость мероприятий программы, предмет и цели программы.

Формирование адекватного и эффективного инструментария разработки и реализации целевых программ невозможно без учета особенностей и ограничений измерения результата в сфере государственного и муниципального управления. Основными из них являются: зависимость результатов работы органов власти от действий многих участников процесса реализации государственных функций и услуг, наличие временного лага между реализацией принятых управленческих решений и их результатов, подверженность результату влиянию внешних независимых факторов и т.д.. Все это приводит к отсутствию единственного правильного показателя оценки эффективности деятельности органов власти, противоречию непосредственных результатов и конечных. Возникающая в итоге множественность показателей затрудняет формирование итоговой оценки.

Сама система оценки должна иметь иерархичную структуру. Все показатели возможно представить в виде иерархии, которая строится в зависимости от функциональной и организационной структуры управления. При этом общая схема управления регионом представляет собой иерархию целей и показателей разных уровней, начиная от целей и показателей региона и заканчивая целями и показателями отдельных целевых программ.

На основе произведенных исследований были разработаны рекомендации по формированию и реализации целевых программ, состоящие в соблюдении строгой иерархической соподчиненности целей, задач и мероприятий программы. Последние целесообразно дифференцировать на показатели непосредственного результата, отражающего степень выполнения запланированных мероприятий, и показатели конечного результата, характеризующие реализацию цели программы в целом. В этом случае появляется возможность упростить оценку эффективности целевых программ и увязать ее с процессом оценки эффективности деятельности ИОГВ.

Авторы надеются, что представленный в данной работе материал будет полезен как обучающимся, так и практическим работникам и будет способствовать в какой-то мере решению поставленных в книге вопросов.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Таблица 1

### Эволюция системы управления и бюджетирования в США

№ п/п	Метод управления	Период внедрения	Содержание этапа	Положительные стороны	Отрицательные стороны и проблемы внедрения
1	2	3	4	5	6
1	Программно-целевой бюджет (Performance Budget)	1949-1962	При составлении бюджета акцент перенесен с затрат государственных ресурсов на исполнение государственных функций, осуществление деятельности и достижение результатов. Бюджет должен отражать не столько структуру расходов, сколько ожидаемый результат от осуществления программ или исполнения государственных функций. Все данные о суммах, предлагаемых к финансированию, следовало представлять в разрезе программ, подпрограмм и видов деятельности.	Бюджет приобрел характер документа, показывающего, каким образом планируемые расходы связаны с достижением целей государственной политики. Ответственность министерств за достижение поставленных целей усилена.	Не были выработаны единые принципы организации управления программами, что повлекло за собой информационные искажения (информация о затратах в большинстве случаев была недостаточной и неполной, не было правил отражения управленческих и иных косвенных расходов в бюджетной классификации).

*Продолжение таблицы 1*

2	Система «планирование – программирование – бюджетирование» (Planning-Programming-Budgeting System)	1962-1971	Для подготовки бюджетной заявки каждое министерство формулировало долгосрочные цели своей деятельности, согласовывало эти цели с целями государственной политики. Желаемый результат деятельности министерств определялся объемом предоставляемых ими услуг, а совокупность ведомственных программ должна была связать намеченный в каждой программе объем выпуска с долгосрочными целями государственной политики.	Были сформулированы миссии и функции министерств. Возросло качество информационной поддержки принятия решений: в министерствах была накоплена информация о нормах затрат, объемах предоставления услуг, о целях и способах измерения степени их достижения.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Несовершенство методологии оценки исполнения программ.</li> <li>2. Трудности интегрирования полученных оценок в процесс принятия решений.</li> <li>3. Отсутствие механизма преодоления разногласий.</li> <li>4. Невозможность полностью формализовать процесс принятия решений по распределению средств между приоритетами государственной политики</li> <li>5. Существование сфер государственной деятельности, в которых системный анализ не применим.</li> </ol>
---	--	-----------	---	---	---

3	Управление по целям (Management by Objectives)	1972-1975	<p>Все министерства формулировали по 10 – 15 важнейших целей, из которых затем предстояло формировалось 100 основных направлений государственной политики на ближайший год. Министерства разрабатывали план действий, выделив основные этапы достижения целей и организационные структуры, отвечающие за их достижение. Министерства определяли подцели. Иерархии целей должны были охватывать все подразделения министерств, чтобы все сотрудники представляли, каким образом их труд способствует достижению целей всей организации.</p>	<p>Попытки построения иерархии целей.</p>	<p>Отсутствие методологии построения иерархии целей. Предлагаемые цели нередко были вообще не достижимыми в рамках планируемого горизонта (например, «найти лекарство от рака», «ликвидировать преступность»), либо формулировки этих целей были общими, неконкретными, что делало затруднительным выбор количественных параметров для измерения их достижения («превращение торгового флота США в самый конкурентоспособный флот в мире»).</p>
---	--	-----------	--	---	---

*Продолжение таблицы 1*

4	Планирование бюджета от нуля (Zero-Based Budgeting)	1977-1981	<p>При составлении проекта бюджета распределение средств между статьями осуществляется без учета плановых и фактических данных прошедших периодов. Министерством предписывалось сформировать в своей структуре «центры принятия решений», т.е. совместить программную структуру с существующей организационной. Цели и показатели эффективности определялись в самом начале процесса планирования. Цели необходимо было выражать в объемных показателях (показателях предоставленных услуг), явным образом связанными потребностями. Показатели социальной и экономической эффективности должны были отражать планируемый объем работы, ожидаемую социальную и экономическую эффективность затрат.</p>	<p>Концептуально устанавливалась связь между бюджетными ресурсами и результатами реализации программ. Это позволяло выявить излишние затраты.</p>	<p>Министерства подходили к формированию центров принятия решений формально, обозначив в качестве таковых существующие подразделения, не вписывая их в структуру реализуемых программ. Министерства не смогли предложить способов достижения целей, требующих финансирования на уровне ниже текущего. Те же, кто это сделал, как правило, определяли этот способ произвольным образом, механически уменьшая текущее финансирование на 10-25%, т.е. не искали наиболее дешевый способ достижения цели, а предлагали заведомо «провальный» план действий на случай сокращения финансирования.</p>
---	---	-----------	--	---	---

5	<p>Закон США «Об оценке результатов деятельности государственных учреждений» (Government Performance and Results Act)</p>	<p>с 1993 г. по настоящее время</p>	<p>Определены цели, из которых должна исходить государственная политика расходов, и пути их достижения. Ответственность руководителей программ за достигнутые результаты предполагает, что руководители пользуются свободой выбора путей достижения результатов (например, перераспределять ресурсы между разными статьями расходов в рамках выделенной сметы). В своих отчетах они должны перечислить все случаи такого перераспределения и показать, с какой эффективностью были ими использована управленческая свобода.</p>	<p>Финансовые средства распределяются не по видам затрат, а по программам или стратегическим целям. Программы формулируются на основе общих целей и стратегических приоритетов. Контроль за использованием бюджетных средств смещается с контроля за целевым использованием выделенных средств к контролю за эффективностью расходов.</p>	
---	---	-------------------------------------	---	---	--

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Таблица 1

## Показатели эффективности органов исполнительной власти Рязанской области

Структура, ответственная за показатель	Наименование показателя, ед. измерения	Значение показателя				Комментарий к наименованию показателя	Комментарий к значению показателя
		Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Целевое значение		
2	4	5	6	7	8	9	10
Министерство здравоохранения	Отношение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников государственных (муниципальных) учреждений здравоохранения к средне-	менее 65	65  (от 65 до 82,5)	более 65  (более 82,5)	100	В большинстве регионов показатель отнесен к компетенции управления здравоохранения (Пермский край, Чувашская респ., Красноярский край)	Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе значений, заявленных Президентом

Продолжение таблицы 1

	<p>месячной заработной плате работников, занятых в сфере экономики региона, % (Показатель № 4 Указа 825)</p>						<p>том РФ и Председателем Правительства РФ в качестве целевых для развития регионов</p>
	<p>Доля государственных (муниципальных) медицинских учреждений применяющих медицинские стандарты оказания медицинской помощи, % (Показатель № 41 Указа 825)</p>	<p>менее 20,67</p>	<p>20,67  (от 20,67 до 53,54)</p>	<p>более 20,67  (более 53,54)</p>	<p>86,4</p>		<p>Оценка удовлетворительно основана на среднем значении показателя по ЦФО в 2010 году, т.к. в Рязанской обл. показатель равен 0. Целевое значение - максимальное значение показателя по ЦФО в 2010 г. (Курская обл.)</p>

Продолжение таблицы 1

Доля государственных (муниципальных) медицинских учреждений переведенных на новую (отраслевую) систему оплаты труда, ориентированную на результат, % (Показатель № 41 Указа 825)	Значение показателя равно значению предыдущего периода	Значение показателя больше значения предыдущего периода		100		В связи с отсутствием фактических данных заданы лишь тенденции изменения показателей. Целевое значение сформировано на основе целей бюджетной реформы
Доля государственных (муниципальных) медицинских учреждений переведенных на оплату медицинской помощи по результатам деятельности, % (Показатель № 41 Указа 825)	менее 17,63	17,63 (от 17,63 до 58,82)	более 17,63 (более 58,82)	100		Оценка удовлетворительно основана на среднем значении показателя по ЦФО в 2010 году, т.к. в Рязанской обл. показатель равен 0. Целевое значение - максимальное значение показателя по ЦФО в 2010 г. (Белгородская обл., Тульская обл.)



	Удовлетворенность населения медицинской помощью, процент от числа опрошенных (Показатель № 10 Указа 825)	менее 28,3	28,3 (от 28,3 до 35,55)	более 28,3 (более 35,55)	42,8	В большинстве регионов показатель отнесен к компетенции управления здравоохранения (Новгородская, Кировская обл.). Но в Пермском крае - к управлению регионального развития, в Белгородской обл. - аппарату губернатора	Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе максимального значения показателя по ЦФО за 2010 г. (Белгородская обл.)
Министерство имущественных и земельных отношений	Время от подачи заявки на предоставление земельного участка для строительства до получения разрешения	более 12	12 (от 12 до 5,5 для жил. строит.)  (от 12 до 5,25 для нежил. строит.)	менее 12 (менее 5,5 для жил. строит.)  (менее 5,25 для жил. строит.)	1 мес. - для жилищного строительства, 1,5 мес. - для нежилого	В Постановлении Правительства № 322 показатель разделен по видам на жилищное строительство и нежилое	Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано

Продолжение таблицы 1

	ния на строительство, месяц (Показатель № 24 Указа 825)						на основе минимального значения показателя по ЦФО за 2010 г. (Белгородская обл. - по жилищному строительству, Брянская обл. - по нежилому)
Министерство образования	Отношение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников государственных (муниципальных) учреждений образования к среднемесячной заработной плате работников, занятых в сфере экономики региона, % (Показатель №4 Указа Президента 825)	менее 49,7	49,7  (от 49,7 до 74,85)	более 49,7  (более 74,85)	100		Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе значений, заявленных Президентом РФ и Председателем Правительства РФ в качестве целевых для развития регионов

	<p>Удельный вес лиц, сдавших единый государственный экзамен, от числа выпускников, участвовавших в едином государственном экзамене, % (Показатель №11 Указа Президента 825)</p>	<p>менее 83</p>	<p>83 (от 83 до 91,5)</p>	<p>более 83 (более 91,5)</p>	<p>100</p>		<p>Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанская обл. в 2010 г. Целевое значение сформировано на основе максимального значения показателя по РФ за 2010 г. (Иркутская обл.)</p>
	<p>Доля выпускников государственных (муниципальных) учреждений начального профессионального образования, трудоустроившихся по полученной профессии в первый год, в общей численности выпускников таких учреждений, % (Показатель №12 Указа Президента 825)</p>	<p>менее 82</p>	<p>82 (от 82 до 90,1)</p>	<p>более 82 (более 90,1)</p>	<p>98,2</p>		<p>Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе максимального значения показателя по РФ за 2010 г. (Ленинградская обл.)</p>

Продолжение таблицы 1

Министерство природопользования и экологии	Доля населенных пунктов, обеспеченных питьевой водой надлежащего качества, % (Показатель №26 Указа Президента 825)	менее 81,5	81,5 (от 81,5 до 90,75)	более 81,5 (более 90,75)	100		Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе максимального значения показателя по РФ за 2010 г. (Кемеровская обл.)
Министерство промышленности и наукоемких технологий	Объем инвестиций в основную капитал (за исключением бюджетных средств) в расчете на 1 человека, руб. (Показатель №2 Указа Президента 825)	менее 20684	20684 (от 20684 до 27440)	более 20684 (более 27440)	34196	Показатель отнесен к совместной компетенции министерства промышленности и наукоемких технологий и министерства экономического развития (в соответствии с их функциями).	Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе максимального значения показателя по ЦФО за 2010 г. (Липецкая обл.)

						Постановление Правительства 322 этот показатель от- носит к показате- лям, характеризую- щим социально- экономическое раз- витие субъекта Рос- сийской Федерации в сфере экономиче- ского развития	
Мини- стерство сельско- го хо- зяйства	Удельный вес прибыльных крупных и средних сель- скохозяйствен- ных организа- ций в их об- щем числе, % (Показатель №32 Указа Президента 825)	менее 87	87  (от 87 до 88,75)	более 87  (более 88,75)	90,5		Оценка удовлетво- рительно основана на значении показа- теля Рязанской об- ласти в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе максималь- ного значения пока- зателя по ЦФО без учета г. Москвы за 2010 г. (Владимир- ская обл.)

Продолжение таблицы 1

Министерство социальной защиты	Доля детей, оставшихся без попечения родителей (все-го), чел. (Показатель № 14 Указа 825)	более 2,37	2,37  (от 2,37 до 1,7)	менее 2,37  (менее 1,7)	1,03		Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе минимального значения показателя по ЦФО за 2010 г. (Белгородская обл.)
	Доля детей, оставшихся без попечения родителей, переданных не родственникам (в приемные семьи, на усыновление (удочерение), под опеку (попечительство), охваченных другими формами семейного устройства (семейные детские дома, патронатные семьи), чел. (Показатель № 14 Указа 825)	менее 29,93	29,93  (от 29,93 до 48,33)	более 29,93  (более 48,33)	66,72		Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе максимального значения показателя по ЦФО за 2010 г. (Московская обл.)

Продолжение таблицы 1

Министерство строительного комплекса	Общая площадь жилых помещений, приходящая в среднем на одного жителя субъекта Российской Федерации, кв.м (Показатель № 19 Указа 825)	менее 25,2	25,2 (от 25,2 до 26,7)	более 25,2 (более 26,7)	28,2		Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе максимального значения показателя по ЦФО за 2010 г. (Московская обл.)
	Отношение средней цены одного квадратного метра общей площади на вторичном рынке жилья к среднему душевому доходу населения в субъекте Российской Федерации, % (Показатель № 20 Указа 825)	более 29	29 (от 29 до 27)	менее 29 (менее 27)	25		Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе минимального значения показателя по ЦФО за 2010 г. (Курская обл., Смоленская обл., Тамбовская обл.)

Продолжение таблицы 1

Министерство топливно-энергетического комплекса и жилищно-коммунального хозяйства	Доля населения, проживающего в многоквартирных домах, признанных в установленном порядке аварийными, % (Показатель № 21 Указа 825)	более 0,2	0,2  (от 0,2 до 0,1)	менее 0,2  (менее 0,1)	0		Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе минимального значения показателя по ЦФО за 2010 г. (Брянская обл.)
	Доля убыточных организаций жилищно-коммунального хозяйства, % (Показатель № 24 Указа 825)	более 52,4	52,4  (от 52,4 до 34,75)	менее 52,4  (менее 34,75)	17,1		Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе минимального значения показателя по ЦФО за 2010 г. (Белгородская обл.)



Продолжение таблицы 1

Министерство транспорта и автомобильных дорог	Доля протяженности региональных дорог, не отвечающих нормативным требованиям, в общей протяженности региональных дорог, % (Показатель № 27 Указа 825)	более 86	86 (от 86 до 50,5)	менее 86 (менее 50,5)	15	Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе минимального значения показателя по ЦФО за 2010 г. (Ивановская обл.)
	Доля протяженности муниципальных дорог, не отвечающих нормативным требованиям, в общей протяженности муниципальных дорог, % (Показатель № 27 Указа 825)	более 45,2	45,2 (от 45,2 до 24,35)	менее 45,2 (менее 24,35)	3,5	Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе минимального значения показателя по ЦФО за 2010 г. (Орловская обл.)

Продолжение таблицы 1

Министерство финансов	Динамика налоговых и неналоговых доходов консолидированного бюджета субъекта Российской Федерации, (прирост по сравнению с предыдущим годом), % (Показатель № 34 Указа 825)	менее 96	96 (от 96 до 101,5)	более 96 (более 101,5)	107		Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе максимального значения показателя по ЦФО за 2010 г. (Тамбовская обл.)
Министерство экономического развития и внешнеэкономических связей	Объем валового регионального продукта, тыс. руб. (Показатель № 1 Указа 825)	менее 146185	146185 (от 146185 до 220713,2)	более 146185 (более 220713,2)	2952 41,4		Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе максимального значения показателя по ЦФО без г. Москва и Московской обл. за 2010 г. (Белгородская обл.)

<p>Доля населения с денежными доходами ниже региональной величины прожиточного минимума, % (Показатель № 5 Указа 825)</p>	<p>более 13,8</p>	<p>13,8 (от 13,8 до 11,45)</p>	<p>менее 13,8 (менее 11,45)</p>	<p>9,1</p>	<p>В большинстве регионов показатель отнесен к компетенции экономического развития (Мурманск., Кировск., Липецк., Белгородская обл.) Однако в некоторых регионах за него отвечает управление здравоохранения (Пермский край, Красноярский край).</p>	<p>Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе минимального значения показателя по ЦФО за 2010 г. (Московская обл.)</p>
<p>Объем инвестиций в основной капитал (за исключением бюджетных средств) в расчете на 1 человека, руб. (Показатель №2 Указа Президента 825)</p>	<p>менее 20684</p>	<p>20684 (от 20684 до 27440)</p>	<p>более 20684 (более 27440)</p>	<p>34196</p>	<p>Показатель отнесен к совместной компетенции министерства промышленности и наукоемких технологий и министерства экономического развития (в соответствии с их</p>	<p>Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано</p>

Продолжение таблицы 1

						функциями) Постановление Правительства 322 этот показатель относит к показателям, характеризующим социально-экономическое развитие субъекта Российской Федерации в сфере экономического развития	на основе максимального значения показателя по ЦФО за 2010 г. (Липецкая обл.)
Комитет по физической культуре и спорту	Удельный вес населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом, % (Показатель № 15 Указа 825)	менее 10,7	10,7 (от 10,7 до 20,65)	более 10,7 (более 20,65)	30,6		Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе максимального значения показателя по РФ за 2010 г. (Республика Башкортостан)

	Обеспеченность спортивными сооружениями в субъекте Российской Федерации, единиц (Показатель № 16 Указа 825)	менее 2834	2834  (от 2834 до 6573,5)	более 2834  (более 6573,5)	10313		Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе максимального значения показателя по РФ за 2010 г. (Республика Башкортостан)
Комитет по культуре и туризму	Удельный вес населения, участвующего в культурно-досуговых мероприятиях, проводимых государственными (муниципальными) организациями культуры, и в работе любительских объединений, % (Показатель № 17 Указа 825)	менее 98,3	98,3	от 98,3 до 100	100		Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе максимального значения показателя по РФ за 2010 г. (Орловская обл.)

Продолжение таблицы 1

Комитет по развитию предпринимательства, потребительского рынка и услуг	Доля продукции, произведенной малыми предприятиями, в общем объеме валового регионального продукта, % (Показатель № 31 Указа 825)	менее 14,7	14,7 (от 14,7 до 24,05)	более 14,7 (более 24,05)	33,4		Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе максимального значения показателя по РФ за 2010 г. (Калининградская обл.)
Главное управление региональной безопасности	Уровень криминогенности, % от числа опрошенных (Показатель № 28 Указа 825)	более 60	50-60	менее 50	24	В Белгородской обл. показатель отнесен к компетенции аппарата губернатора	Значения формировались на основе презентации доклада об эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ, подготовленным Министерством регионального развития РФ. Минимальное значение показателя наблюдается в Чукотском АО

Продолжение таблицы 1

	Доля преступлений, совершенных несовершеннолетними или при их соучастии, в общем числе зарегистрированных преступлений, % (Показатель № 29 Указа 825)	более 5,4	5,4 (от 5,4 до 3,15)	менее 5,4 (менее 3,15)	0,9		Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе минимального значения показателя по РФ за 2010 г. (г. Москва)
Главное управление государственной службы занятости населения	Доля среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) малых предприятий в среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) всех предприятий и организаций, % (Показатель № 30 Указа 825)	менее 19,4	19,4 (от 19,4 до 28,15)	более 19,4 (более 28,15)	36,9		Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе максимального значения показателя по РФ за 2010 г. (Калининградская обл.)

*Продолжение таблицы 1*

	Уровень безработицы (по методологии Международной организации труда) в среднем за год, %	более 5,5	5,5 (от 5,5 до 4,15)	менее 5,5 (менее 4,15)	2,8	В большинстве регионов показатель отнесен к компетенции управления по труду (Красноярский край, Липецкая обл.). Однако в Белгородской обл. показатель отнесен к компетенции департамента эконом. развития	Оценка удовлетворительно основана на значении показателя Рязанской области в 2010 году. Целевое значение сформировано на основе минимального значения показателя по ЦФО за 2010 г. (Московская обл.)
--	--	-----------	-------------------------	---------------------------	-----	---	--



### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Таблица 1

Критерии оценки эффективности реализации целевых программы Рязанской области

Наименование комплексных критериев	Весовой коэффициент критерия ( $V_i$ )
Соответствие цели Программы приоритетам федерального уровня	0,1
Соответствие цели Программы социально-экономическим приоритетам Рязанской области	0,1
Степень охвата программными мероприятиями проблемного направления	0,1
Соответствие лимитов финансирования, указанных в паспортах Программ, фактическому финансированию в отчетном году	0,2
Доля средств, полученных из федерального бюджета на мероприятия Программы	0,1
Соблюдение плановых сроков ввода в действие объектов капитального строительства и полнота выполнения мероприятий, предусмотренных в Программе	0,1
Соответствие достигнутых в отчетном году целевых показателей (индикаторов) целевым показателям (индикаторам), утвержденным в Программе	0,2
Наличие бюджетного и социального эффекта от реализации мероприятий в отчетном году	0,1

Таблица 2

## Показатели критериев и их балльная оценка для программ Рязанской области

Формулировка критерия	Показатели критерия	Балльная оценка показателя критерия (Ni)
1	2	3
1. Соответствие цели Программы приоритетам федерального уровня	1. Проблемная область Программы отнесена приоритетными национальными проектами, Посланиями Президента РФ Федеральному Собранию РФ, инициативами Президента РФ к приоритетным задачам социально-экономического развития РФ	10
	2. Проблемная область Программы не отнесена приоритетными национальными проектами, Посланиями Президента РФ Федеральному Собранию РФ, инициативами Президента РФ к приоритетным задачам социально-экономического развития РФ к приоритетным задачам социально-экономического развития РФ	0
2. Соответствие цели Программы социально-экономическим приоритетам Рязанской области	1. Проблемная область Программы отнесена докладами Губернатора Рязанской области о системе приоритетов социально-экономического развития Рязанского региона и об основных направлениях бюджетной и налоговой политики области, нормативными правовыми актами Рязанской области к приоритетным направлениям социально-экономического развития Рязанской области	10

	2. Проблемная область Программы не отнесена докладами Губернатора Рязанской области о системе приоритетов социально-экономического развития Рязанского региона и об основных направлениях бюджетной и налоговой политики области, нормативными правовыми актами Рязанской области к приоритетным направлениям социально-экономического развития Рязанской области	0
3. Степень охвата программными мероприятиями проблемного направления	1. Не менее 80 процентов	10
	2. Свыше 50, но менее 80 процентов	8
	3. В интервале от 20 до 50 процентов	6
	4. Менее 20 процентов	4
4. Уровень фактического финансового обеспечения Программы с момента начала ее реализации	1. Финансовое обеспечение Программы составляет 80 процентов	10
	2. Финансовое обеспечение Программы составляет от 40 до 80 процентов	6
	3. Финансовое обеспечение Программы составляет 40 процентов	2
5. Доля средств, полученных из федерального бюджета на мероприятия Программы	1. Доля средств превышает 40 % от общих затрат в отчетном году	10
	2. Доля средств находится в интервале от 20 до 40 %	5
	3. Доля средств составляет менее 20 %	0

Продолжение таблицы 2

6. Соблюдение плановых сроков ввода в действие объектов капитального строительства и полнота выполнения мероприятий, предусмотренных в Программе	1. Плановые сроки ввода в действие выдерживались по всем стройкам и объектам капитального строительства. Все мероприятия, предусмотренные в Программе, выполнены в полном объеме	10
	2. Плановые сроки ввода в действие не выдерживались по всем стройкам и объектам капитального строительства. Не все мероприятия, предусмотренные в Программе, выполнены в полном объеме	0
7. Соответствие достигнутых в отчетном году целевых показателей (индикаторов) целевым показателям (индикаторам), утвержденным в Программе	1. Достигнутые целевые показатели (индикаторы) соответствуют значениям всех целевых показателей (индикаторов), утвержденных в Программе	10
	2. Среднее значение выполнения целевых показателей (индикаторов) составляет более 80 %	8
	3. Среднее значение выполнения целевых показателей (индикаторов) составляет от 40 до 80 %	6
	4. Среднее значение выполнения целевых показателей (индикаторов) составляет от 10 до 40 %	4
	5. Среднее значение выполнения целевых показателей (индикаторов) составляет менее 10 %	0
8. Наличие бюджетного и социального эффекта от реализации мероприятий в отчетном году	1. По результатам реализации программных мероприятий за отчетный год получен бюджетный и социальный эффекты	10
	2. По результатам реализации программных мероприятий за отчетный год получен только бюджетный (или социальный) эффект	8
	3. В результате реализации программных мероприятий бюджетный и социальный эффекты отсутствуют	0

---

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации (Федеральный закон от 31.07.1998 № 145-ФЗ).
2. Федеральный закон от 13.12.1994 № 60-ФЗ «О поставках продукции для федеральных государственных нужд» // СПС «Консультант Плюс».
3. Федеральный закон от 13.01.1995 № 7-ФЗ «О порядке освещения деятельности органов власти в государственных средствах массовой информации».
4. Федеральный закон от 20.07.1995 № 115-ФЗ «О государственном прогнозировании и программа социально-экономического развития Российской Федерации».
5. Федеральный закон от 31.07.1995 № 119-ФЗ «Об основах государственной службы Российской Федерации».
6. Федеральный закон РФ «О техническом регулировании» от 27.12.2002 № 184-ФЗ.
7. Указ Президента РФ от 09.03.2004 № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти».
8. Указ Президента Российской Федерации от 12.05.1992 № 511 «Об упорядочении системы государственного управления».
9. Указ Президента Российской Федерации от 21.01.1993 № 104 «О нормативных актах в центральных органах государственного управления Российской Федерации» // СПС «Консультант Плюс».
10. Указ Президента Российской Федерации от 10.06.1994 № 1200 «О некоторых мерах по обеспечению государственного управления экономикой» // СПС «Консультант Плюс».
11. Указ Президента Российской Федерации от 14.08.1996 № 1147 «О структуре федеральных органов исполнительной власти» // СПС «Консультант Плюс».
12. Указ Президента РФ от 28.06.2007 г. № 825 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» // СПС «Консультант Плюс».
13. Указ Президента РФ от 28.04.2008 № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» // СПС «Консультант Плюс».
14. Постановление Правительства Российской Федерации от 05.07.1994 № 788 «О координационных и совещательных органах, создаваемых Правительством Российской Федерации» // СПС «Консультант Плюс».

15. Постановление Правительства РФ от 22.05.2004 № 249 «Об утверждении Концепции реформирования бюджетного процесса в Российской Федерации в 2004-2006 гг. // СПС «Консультант Плюс».
16. Постановление Правительства РФ от 19.04.2005 № 239 «Об утверждении Положения о разработке, утверждении и реализации ведомственных целевых программ» // СПС «Консультант Плюс».
17. Постановление Правительства РФ от 15.04.2009 № 322 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 июня 2007 г. № 825 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» // СПС «Консультант Плюс».
18. Постановление Правительства РФ от 11.11.2005 № 679 «О порядке разработки административных регламентов исполнения государственных функций и административных регламентов предоставления государственных услуг» // Информационная система «Гарант».
19. Постановление Правительства РФ от 19.04.2005 № 239 «Об утверждении Положения о разработке, утверждении и реализации ведомственных целевых программ»
20. Постановлением Правительства РФ от 26.06.1995 № 594 «Об утверждении порядка разработки и реализации федеральных целевых программ и межгосударственных целевых программ, в осуществлении которых участвует Российская Федерация» // СПС «Консультант плюс»
21. Распоряжение Правительства РФ от 11.09.2008 № 1313-р «О реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» // СПС «Консультант Плюс».
22. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.10.2005 № 1789-р «Об утверждении Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006 - 2010 годах» // СПС «Консультант Плюс».
23. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 06.03.1997 «Порядок во власти – порядок в стране» // СПС «Консультант Плюс».
24. «Концепция реформирования государственной службы» // СПС «Консультант Плюс».
25. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 17.02.1998 «Общими силами – к подъему России» // СПС «Консультант Плюс».

- 
26. Бюджетное послание Президента РФ Федеральному собранию от 09.03.2007 г. «О бюджетной политике в 2008-2010 годах» // СПС «Консультант Плюс».
  27. Проект Федерального закона РФ «О стандартах государственных услуг» // СПС «Консультант Плюс».
  28. Методические рекомендации по подготовке Докладов о результатах и основных направлениях деятельности субъектов бюджетного планирования на 2006-2008 годы // СПС «Консультант Плюс».
  29. Приказ Министерства образования и науки Мурманской области от 24.06.2009 № 1272 «Об утверждении ведомственной целевой программы «Школьное здоровое питание в Мурманской области» на 2008-2010 годы» // СПС «Консультант Плюс».
  30. Постановление Администрации Балахнинского муниципального района Нижегородской области от 15.01.2008 г. № 4 «Об утверждении методики оценки эффективности бюджетных и ведомственных целевых программ» // СПС «Консультант Плюс».
  31. Приказ Министра экономического развития и внешнеэкономических связей Рязанской области от 04.12.2008 г. № 50 «Об утверждении методики оценки целесообразности разработки долгосрочных целевых программ в Рязанской области» // СПС «Консультант Плюс».
  32. Постановление администрации города Дзержинска от 29.05.2007 № 1528 «Об утверждении методики оценки эффективности городских (муниципальных) и ведомственных целевых программ» // СПС «Консультант Плюс».
  33. Постановление администрации Балахнинского муниципального района Нижегородской области № 4 от 15.01.2008 «Об утверждении методики оценки эффективности бюджетных и ведомственных целевых программ» // СПС «Консультант Плюс».
  34. Приказ Управления экологии и природных ресурсов Липецкой области от 07.07.2009 г. № 90 «Об утверждении ведомственной целевой программы «Улучшение качества природной среды и совершенствование недропользования Липецкой области в 2009-2011 годах» // СПС «Консультант Плюс».
  35. Приказ Управления культуры и искусства Липецкой области № 515 от 30 декабря 2009 года «Об утверждении ведомственной целевой программы «Развитие культуры Липецкой области на 2009-2011 годы» // СПС «Консультант Плюс».
  36. Приказ Министерства образования и науки Мурманской области от 24.11.2008 №1789 «О ведомственной целевой программе «Школьный автобус» на 2009-2011 годы // СПС «Консультант Плюс».

- 
37. Приказ Министерства образования и науки Мурманской области от 01.12.2009 № 2123 «О ведомственной целевой программе «Школьное здоровое питание в Мурманской области» на 2008-2010 годы» // СПС «Консультант Плюс».
  38. Приказ Управления образования и науки Липецкой области от 30.12.2008 № 1582 «Об утверждении ведомственной целевой программы «Меры государственной поддержки развития образования и науки Липецкой области на 2009-2011 годы» // СПС «Консультант Плюс».
  39. Постановление Воронежской областной думы от 25.05.2006 г. N 491-IV-ОД «Об утверждении областной целевой программы «Развитие образования Воронежской области на 2006 - 2010 годы» // СПС «Консультант Плюс».
  40. Закон Тульской области 24.07.2006 № 730-ЗТО «Об областной целевой программе «Обеспечение жильем молодых семей в Тульской области на 2006 - 2010 годы» // СПС «Консультант Плюс».
  41. Закон Тульской области 29.12.2006 № 787-ЗТО «Об областной целевой программе «Экология и природные ресурсы Тульской области на 2007 - 2011 годы» // СПС «Консультант Плюс».
  42. Постановление Администрации города Рязани от 25.06.2007 № 1947 «Об утверждении методики оценки эффективности ведомственных целевых программ» // СПС «Консультант Плюс».
  43. Постановление Правительства Ярославской области от 03.03.2008 № 41 «Об утверждении методики оценки и рейтингования областных целевых программ» // СПС «Консультант Плюс».
  44. Закон Тульской области 18.03.2008 № 983-ЗТО «Об областной целевой программе «Развитие физической культуры и спорта в Тульской области на 2008 - 2010 годы» // СПС «Консультант Плюс».
  45. Распоряжение администрации Липецкой области от 26.05.2008 № 225-р «Об оценке эффективности деятельности структур администрации области и исполнительных органов государственной власти области» // СПС «Консультант Плюс».
  46. Постановление Правительства Ярославской области от 27.08.2008 № 448-п «Об утверждении Положения о разработке, утверждении и реализации ведомственных целевых программ» // СПС «Консультант Плюс».
  47. Постановление Правительства Рязанской области от 07.10.2009 «Об утверждении долгосрочной целевой программы «Профессиональная переподготовка и повышение квалификации кадров органов местного самоуправления на 2010 - 2012 годы» // СПС «Консультант Плюс».



- 
48. Постановление Правительства Ивановской области от 19.09.2008 № 243-п «Об утверждении долгосрочной целевой программы Ивановской области «Развитие общего образования Ивановской области на 2009-2012 годы» // СПС «Консультант Плюс».
  49. Постановления Курганской областной Думы от 23.09.2008 № 3406 «О целевой программе Курганской области «О развитии и поддержке малого и среднего предпринимательства в Курганской области на 2009-2011 годы» // СПС «Консультант Плюс».
  50. Постановление Правительства Рязанской области от 08.10.2008 № 248 «Об утверждении положения о порядке определения сроков реализации и принятия решений о разработке долгосрочных целевых программ, их формирования и реализации в Рязанской области» // СПС «Консультант Плюс».
  51. Постановление администрации Липецкой области от 08.10.2008 № 270 «Об утверждении областной целевой программы «Модернизация образования Липецкой области, 2009 - 2011 годы» // СПС «Консультант Плюс».
  52. Приказ Министерства финансов Республики Татарстан от 30.12.2008 № 07-117 «Об утверждении ведомственной целевой программы «Повышение эффективности межбюджетных отношений с местными бюджетами Республики Татарстан на 2009-2011 годы» // СПС «Консультант Плюс».
  53. Постановление администрации Тульской области от 31.12.2008 № 912 «О порядке укрупнения, перевода долгосрочных целевых программ в ведомственные целевые программы и ведомственных целевых программ в долгосрочные целевые программы» // СПС «Консультант Плюс».
  54. Постановление Главы города Владивостока от 10.02.2009 № 116 «Об утверждении Положения о порядке разработки, утверждения и реализации долгосрочных целевых программ и ведомственных целевых программ в администрации города Владивостока» // СПС «Консультант Плюс».
  55. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 31 марта 2009 года N 345 «О целевых программах» // СПС «Консультант Плюс».
  56. Постановление мэра г. Ярославля от 30.06.2009 № 2087 «Об утверждении Методики оценки эффективности реализации долгосрочных целевых программ и ведомственных целевых программ развития в городе Ярославле» // СПС «Консультант Плюс».
  57. Распоряжение Правительства Тюменской области от 31.08.2009 № 1290-рп «Об утверждении долгосрочной целевой про-

граммы «Основные направления развития образования и науки в Тюменской области» // СПС «Консультант Плюс».

58. Распоряжение Правительства Тюменской области от 31.08.2009 № 1285-рп «Об утверждении долгосрочной целевой программы «Основные направления градостроительной политики и жилищного строительства в Тюменской области» // СПС «Консультант Плюс».

59. Распоряжение Правительства Тюменской области от 31.08.2009 № 1294-рп «Об утверждении долгосрочной целевой программы «Сохранение и использование объектов культурного наследия в Тюменской области» // СПС «Консультант Плюс».

60. Распоряжение Правительства Тюменской области от 31.08.2009 № 1278-рп «Об утверждении ведомственной целевой программы «Основные направления развития ветеринарной службы Тюменской области» // СПС «Консультант Плюс».

61. Распоряжение Правительства Тюменской области от 31.08.2009 № 1280-рп «Об утверждении ведомственной целевой программы «Основные направления развития архивного дела в Тюменской области» // СПС «Консультант Плюс».

62. Распоряжение Правительства Тюменской области от 31.08.2009 № 1276-рп «Об утверждении ведомственной целевой программы «Основные направления деятельности гостехнадзора Тюменской области» // СПС «Консультант Плюс».

63. Постановление Правительства Пермского края от 10.09.2009 № 612-п «О мерах по реализации Указа Президента РФ от 28 июня 2007 г. № 825 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» // СПС «Консультант Плюс».

64. Приказ департамента образования Ивановской области от 02.10.2009 № 895а «Об утверждении ведомственных целевых программ на 2009-2011 годы» // СПС «Консультант Плюс».

65. Постановление Правительства Рязанской области от 11.11.2009 № 310 «Об утверждении долгосрочной целевой программы «Повышение безопасности дорожного движения в Рязанской области на 2010 год» // СПС «Консультант Плюс».

66. Постановление Правительства Рязанской области от 09.12.2009 г. № 337 «Об утверждении долгосрочной целевой программы «Совершенствование медицинской помощи пострадавшим при дорожно-транспортных происшествиях на территории Рязанской области на 2010 - 2012 годы» // СПС «Консультант Плюс».

- 
67. Постановление Правительства Мурманской области от 29.12.2009 № 632-ПП «О внесении изменений в систему стратегических целей, тактических задач социально-экономической политики Правительства Мурманской области и показатели их достижения в 2009 – 2011 годах» // СПС «Консультант Плюс».
68. Приказ управления здравоохранения Липецкой области от 31.12.2009 № 881 «Об утверждении ведомственной целевой программы «Поддержание и развитие системы здравоохранения Липецкой области в 2009-2011 годах» // СПС «Консультант Плюс».
69. Постановление Правительства Рязанской области от 07.09.2010 № 215 «О дополнительных мерах по реализации концепции демографического развития Рязанской области на 2011 - 2013 годы» // СПС «Консультант Плюс».
70. Постановление Правительства Рязанской области от 06.10.2010 № 244 «Формирование здорового образа жизни у населения Рязанской области на 2010 год» // СПС «Консультант Плюс».
71. Распоряжение Правительства Белгородской области № 205-рп от 13.07.2009 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти области» // СПС «Консультант Плюс».
72. Приказ Управления образования и науки Тамбовской области от 11.11.2009 № 3034 «Об утверждении ведомственной целевой программы «Обеспечение доступности общего образования на территории Тамбовской области на 2009-2011 годы» // СПС «Консультант Плюс».
73. Административная реформа в России: научно-практическое пособие / под ред. С.Е. Нарышкина, Т.Я. Хабриевой – М.: ИНФРА – М, 2006. С.86.
74. Административная реформа и проблемы государственного управления. / Авт. коллектив: К.И.Головщинский, А.С.Данилов, Н.Е.Дмитриева, В.Ф.Елисеенко, А.Б.Жулин, М.В.Кирсанов, А.В.Клименко, В.А.Королев, М.В.Паршин, И.К.Суворова; Институт проблем государственного и муниципального управления Гос. ун-та – Высшей школы экономики. – М.: 2008. – 276 с.
75. Анисимов П.Ф. Финансирование профессионального образования за рубежом / П.Ф. Анисимов, В.М. Демин, О.Н. Олейникова. – М.: Мастерство, 2001. – 88 с.
76. Баснак Д.В. Программно-целевой подход в системе управления государственной службой [Текст]: автореф. диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.05 / Д.В. Баснак. М., 2006. – 23 с.

- 
77. Брюйн Х. Управление по результатам в государственном секторе / Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005. – 192 с.
78. Бушмин Е. Международный опыт построения системы оценки эффективности бюджета страны // Предпринимательство. – 2006. – № 2. – С. 52-74.
79. Бурькин А.Н. Программно-целевой подход в управлении социально-экономическим развитием региона [Текст]: автореф. диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.05 / Д.В. Баснак. М., 2000. – 23 с.
80. Бюджетирование, ориентированное на результат: международный опыт и возможности применения в России // Отчет центра фискальной политики при поддержке агентства международного развития США (контракт out-reg-i-00-99-00003-00), Москва-2002
81. Гаскаров А.Р. Целевые программы как инструмент обеспечения финансово-экономической устойчивости субъекта Российской Федерации (на примере Республики Башкортостан) // автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Москва, 2007.
82. Горемыкина Л.Е. Тенденции инновационных процессов в ведущих индустриальных странах. — М.: РАН, Институт системного анализа, 1993. — 32 с.
83. Государственная социальная помощь, оказываемая в виде социальных услуг // Человек и труд. – 2004. - № 12.
84. Государственное и муниципальное управление: реализация реформ: учебное пособие / В.С.Мокрый, А.А.Сапожников, О.С. Семкина; под ред. А.А.Сапожникова. – М.: КНОРУС, 2008. – 216 с., стр. 36.
85. Гранберг А.Г. Региональное развитие: опыт России и Европейского Союза. — М.: Экономика, 2000. — 316 с.
86. Добролюбова Е.И. Показатели эффективности реформ государственного управления в России: возможные подходы. Рабочие материалы Всемирного Банка. М., 2004 г.
87. Елагин В.В. Теоретические основы создания системы информационно-аналитического обеспечения государственного управления [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени д-ра техн. наук: 05.13.10 / В.В. Елагин. Челябинск, 2006. – 42 с.: ил. – Библиогр.: с. 39-42.
88. Жулин А.Б. Показатели результативности как основа административной реформы // Состояние и механизмы модернизации российского государственного управления. – М.: Эпифания, 2004.

- 
89. Иванова Е.А. Методологические аспекты совершенствования системы управления государственными социальными расходами [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.05 / Е.А. Иванова. – М., 2006. – 23 с.: ил. – Библиогр.: с. 23 (4 назв.).
90. Игнатьева Е.Л. Проблемы и перспективы развития учреждений культуры в свете бюджетной реформы // Справочник руководителей учреждения культуры. – 2007. – № 11. – С. 40-47.
91. Калинин А.М. Экономические основы становления современных систем государственного управления [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.05 / А.М. Калинин. – М., 2007. – 27 с.: ил. – Библиогр.: с. 27 (6 назв.).
92. Киреева М.С. «Бюджетирование, ориентированное на результат как технология государственного инновационного программирования» // Орловский государственный технический университет, журнал «Управление общественными и экономическими системами», Орел, 2008 № 1.
93. Клищ Н.Н. Показатели эффективности и результативности деятельности органа государственной власти и профессиональной служебной деятельности федеральных государственных служащих // Стратегия реформы государственного управления в России и ее реализация на региональном уровне: Материалы конференций 28-29 сентября 2004 г. и 21 декабря 2004 г. – М.: Издательство «Алекс», 2005.
94. Кочкаров Р.А. Целевые программы: инструментальная поддержка/ Финн. Акад. При Пр-ве РФ. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. – 223 с.
95. Кривошей В.А. Методология и оценка качества жизни населения, его региональная социально-экономическая дифференциация в Российской Федерации : дис. д-ра экон. наук : 08.00.05 Белгород, 2005 411 с. РГБ ОД, 71:06-8/439
96. Кривошей В.А. Оценка качества жизни населения, его региональная социально-экономическая дифференциация в России: Монография. — Белгород: Кооперативное образование, 2005. — 12,15 п.л.
97. Кривошей В.А. Методы исследования качества жизни населения // Актуальные проблемы российской кооперации: Тезисы докладов межрегиональной научно-практической конференции. — Липецк: ЛКИ. - 2005. - 0,35 п.л.
98. Кривошей В.А. Система показателей, характеризующих интегральные свойства качества жизни населения региона // Фундаментальные и прикладные исследования: Научно-теоретический журнал — М.: Изд-во МУПК. - 2005. - №3. - 1,25 п.л.

- 
99. Лавров А.М. Бюджетная реформа в России: от управления затратами к управлению результатами. – М: КомКнига, 2005.- 556 с.
100. Лалаев Г.Г. Развитие инструментально-методологического обеспечения управления государственными финансами [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.13 / Г.Г. Лалаев. – М., 2006. – 23 с.: ил. – Библиогр.: с. 23 (5 назв.).
101. Логинов И.Н. Реформа государственного управления: классификация показателей (индикаторов) результативности управления // Актуальные проблемы экономики, управления и права. Выпуск 4. Материалы IV-й научно-практической конференции, Коломна, 2009.
102. Логинов И.Н. Реформирование системы бюджетирования в Российской Федерации // Актуальные проблемы экономики, управления и права. Выпуск 5. Материалы V-й научно-практической конференции, Коломна, 2010
103. Логинов И.Н., Перфильев С.В., Горбова О.Ю. Определение области эффективного применения долгосрочных и ведомственных целевых программ // Вестник РГРТУ, Рязань, вып.4, 2010. С.116-118.
104. Логинов И.Н. Перфильев С.В., Дудукина О.И., Горбова О.Ю. др. Разработка теории и методологии управления социальной сферой на уровне местного самоуправления (отчет о НИР промежуточный). РГРТУ. - Рязань, 2010. - № ГР 01.2.00 900770. - Инв.№ 02.2. 01151065
105. Логинов И.Н., Рыжова И.О. Совершенствование механизма управления региональным развитием экономики на основе целевых программ // Управление торговлей: теория, практика инноваций. Материалы IV Международной научно-практической конференции, Москва, 2011
106. Логинов И.Н. Формирование взаимосвязи целевых программ и показателей качества регионального управления на основе принципов иерархии // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2011.
107. Логинов И.Н. Актуальные вопросы оценки результативности целевых программ // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2011.
108. Логинов И.Н. Особенности разработки и взаимодействия долгосрочных и ведомственных целевых программ // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2012.
109. Логинов И.Н. Определение взаимосвязи показателей эффективности целевых программ и индикаторов результативности исполнительных органов власти территории // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2012.

- 
110. Логинов И.Н., Отто В.С., Наумов О.В. Государственная поддержка инвестиционной деятельности в регионе: монография» Электронное издание № 0321103316, ФГУП НТЦ «ИНФОРМРЕГИСТР», Регистрационное свидетельство №24388, от 28 ноября 2011г. Монография. – Владимир, Собор, 2011. – 87 с.
111. Малько А.В. Теория государства и права в вопросах и ответах. М., 2007.
112. МНС как поставщик государственной услуги // Электроника – производство и торговля. – 2003. - № 4.
113. Мэннинг Н., Парисон Н. «Реформа государственного управления: международный опыт»//Перевод с английской публикации Всемирного банка, 2003, с. 495.
114. Нестеров А.В. Понятие услуги государственной, общественной (социальной) и публичной // Государственная власть и местное самоуправление. – 2005. – № 11. – С. 23.
115. Никишин А.И. Разработка комплексной системы оценки эффективности деятельности региональных органов государственного управления [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.05 / А.И. Никишин. – М., 2007. – 28 с. – Библиогр.: с. 26-28 (9 назв.).
116. Ниози Дж., Беллон В., Кроу М. Национальные системы нововведений: в поисках рабочей концепции / Основы научно-технической политики: теория и практика. — М., 1993.
117. Ожегов С.И. Словарь русского языка. - М., 1960.
118. Окимото Д. Японский опыт государственного вмешательства в функционирование рынка. — М.: АО «Япония сегодня», 1991.
119. Оценка эффективности использования бюджетных средств в части расходов на оказание бюджетных услуг / Е.В. Берездивина, В.Ф. Елисеенко, А.Б. Жулин, Н.М. Сивашева – М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2004. – 84 с.
120. Повышение эффективности деятельности органов государственной власти: подходы к проведению административной реформы в Российской Федерации. – М.: Издательство «Алекс», 2005. – 180 с.
121. Полиенко М.А. Институциональные аспекты повышения эффективности государственного управления [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.05 / М.А. Полиенко. – М., 2005. – 23 с. – Библиогр.: с. 23 (4 назв.).
122. Рябухин С.Н., Климантов С.Б. Аудит эффективности государственного сектора экономики. – М.: Триада Лтд, 2005.

- 
123. Садлер Д. Повышение качества государственных услуг: опыт Великобритании // Проблемы теории и практики управления. – 2000. - №3.
124. Семенова Т.Ю. Программно-целевое управление инновационным развитием региона // Проблемы современной экономики, 2008, N 3(23)
125. Смирнов В.М. Механизм управления государственным сектором экономики региона в условиях рыночной трансформации [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.05 / В.М. Смирнов. – М., 2006. – 28 с.: ил. – Библиогр.: с. 27 (7 назв.).
126. Социально-экономические проблемы общества в условиях кризисной экономики РФ: материалы международной научно-практической конференции. – Коломна: МГОСГИ, 2010. – 402 с.// И.В.Усов «Программно-целевой метод управления региональным развитием». С.130.
127. Стефанин А.Л. Мировой опыт применения программно-целевого подхода в научно-технической сфере // Информационно-аналитический журнал «Новости науки и технологий» / учредитель ГУ «БелИСА». — Минск: ГУ «БелИСА», 2008, № 3(9).
128. Тамбовцев В.Л. Государственное регулирование государства: вопросы теории, международный опыт, российские реформы // Доклады РЕЦЭМ (Издание Российско-Европейского центра экономической политики). – М., 2004. – С. 44-88.
129. Тамбовцев В.Л. Стандарты публичных услуг: экономическая теория, международный опыт и российские реформы // Доклады РЕЦЭМ (Издание Российско-Европейского центра экономической политики). – М., 2004. – С. 129-175.
130. Терещенко Л. К. Услуги: государственные, публичные, социальные // Журнал российского права. 2004.
131. Тихомиров Ю.А. Правовые аспекты административной реформы // Законодательство и экономика. 2004. С.27.
132. Тулохонов О.С. Методические подходы к оценке результативности деятельности региональных органов государственного управления [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.05 / О.С. Тулохонов. – Иркутск, 2007. – 19 с.: ил. – Библиогр.: с. 18-19 (13 назв.).
133. Хатри Г.П. Мониторинг результативности в общественном секторе / Пер. с англ. – М.: Фонд «Институт экономики города», 2005. – 276 с.



- 
134. Целевые программы: инструментальная поддержка / Р.А.Кочкаров; Фин. акад. при Пр-ве РФ. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. – 223 с.
135. Черных Е.Н. Регулирование регионального рынка инновационной продукции с использованием механизма управления государственными закупками [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.05 / Е.Н. Черных. – Рыбинск. 2006. – 23 с.: ил. – Библиогр.: с. 22 – 23 911 назв.).
136. Якобсон Л.И. Бюджетная реформа: федерализм или управление по результатам? Препринт WP8/2006/03. – М.: ГУ ВШЭ, 2006. – 20 с.
137. Якобсон Л.И. Государственный сектор экономики: экономическая теория и политика: Учеб. для вузов / Европейская комиссия ЕС (Tacis). – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 367 с.
138. Балаян Г.Г. Информационно-аналитическое моделирование целевых комплексных программ. - М.: Наука, 1987
139. Блондал Й., Кристенсен Й.К Бюджетирование в Нидерландах / OECD Journal on Budgeting, Т. 1. № 2. 2002 [Электронный ресурс] // [http://www.ecorys.ru/data/sbr/19-Budgeting\\_in\\_the\\_NL-OECD-Rus.pdf](http://www.ecorys.ru/data/sbr/19-Budgeting_in_the_NL-OECD-Rus.pdf)
140. Бюджетирование, ориентированное на результат: краткий обзор опыта зарубежных стран / Экорис-НЭИ. 2002. [Электронный ресурс] // [http://www.ecorys.ru/data/sbr/6-Budgeting\\_international\\_experiences.pdf](http://www.ecorys.ru/data/sbr/6-Budgeting_international_experiences.pdf)
141. Бюджетирование, ориентированное на результат: международный опыт и возможности применения в России / Центр фискальной политики. 2002. [Электронный ресурс] // [www.fpcenter.org/russian/res\\_rus.html](http://www.fpcenter.org/russian/res_rus.html)
142. Бюджетные целевые программы и инвестиционные проекты на объекты капитального строительства. Информационно-методическое пособие для муниципальных образований Томской области [Электронный ресурс] // <http://tomsk.gov.ru/export/sites/ru.gov.tomsk>
143. Ваксова Е., Моисеев И. ВЦП в регионах [Электронный ресурс] // <http://bujet.ru/article>
144. Вандервиль К. Показатели результатов деятельности – введение в концепцию, способы измерения и свойства хороших показателей [Электронный ресурс] // <http://www.ecorys.ru>
145. Вышлова Л.В. Основные направления в области бюджетной политики на местном уровне. Ведомственные целевые программы [Электронный ресурс] // [www.sfr.krd.ru](http://www.sfr.krd.ru)

- 
146. Ганиева А.А. Эффективность государственного управления в контексте проектного подхода [Электронный ресурс] // [www.rusrand.ru](http://www.rusrand.ru)
147. Закон Сахалинской области от 22.01.1998 «Об областных и межрегиональных целевых программах» [Электронный ресурс] // [www.vff-s.narod.ru](http://www.vff-s.narod.ru).
148. Зарубежная практика БОР [Электронный ресурс] // <http://bujet.ru>
149. Значения показателей, использовавшиеся при оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации [Электронный ресурс] // <http://archive.minregion.ru>
150. Карпова Д.П. Экономические аспекты формирования целевых программ в области охраны здоровья [Электронный ресурс] // <http://bujet.ru/article>
151. Корчанов С.В. SMART — цели [Электронный ресурс] // [www.mmarketing.ru](http://www.mmarketing.ru)
152. Мартынова Н.В., Золотарёва Г.М. Бюджетное реформирование и его роль в повышении качества государственного финансового менеджмента [Электронный ресурс] // <http://vestnik.tstu.ru>
153. Материалы сайта администрации Ростовской области [Электронный ресурс] // <http://www.donland.ru>
154. Материалы селекторного совещания «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» [Электронный ресурс] // <http://premier.gov.ru/events/news/17719/>
155. Парисон Н. «Реформирование государственного управления в России: проблемы и трудности» [Электронный ресурс] // [http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDS\\_IBank\\_Servlet?pcont=details&eid=000090341\\_20040113101409](http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDS_IBank_Servlet?pcont=details&eid=000090341_20040113101409).
156. Отчет о проведении экспертизы областных целевых программ Ивановской области не предмет целесообразности их трансформации в долгосрочные целевые программы [Электронный ресурс] // Консалтинговая компания «ПроГрамма» <http://www.pro-gramma.ru>
157. Официальный сайт Администрации Ярославской области Аналитического центра [Электронный ресурс] // [www.adm/yar.ru/A\\_CENTER](http://www.adm/yar.ru/A_CENTER).
158. Официальный сайт института экономики переходного периода, Москва / Стародубровская И.В. «Бюджетирование, ориентированное на результат», 2008 год [Электронный ресурс] // [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru).
159. Официальный сайт Методического обеспечения внедрения системы управления по результатам [Электронный ресурс] // [Science.ncstu.ru/articles/2007-06/12](http://Science.ncstu.ru/articles/2007-06/12).

- 
160. Официальный сайт Федеральной службы по тарифам [Электронный ресурс] // [asu.mosobselectro.ru/sochi\\_2006/6.ppt](http://asu.mosobselectro.ru/sochi_2006/6.ppt).
161. Повышение эффективности бюджетных целевых программ. Материалы компании Парус: национальные реформы [Электронный ресурс] // [p-nr.ru/content](http://p-nr.ru/content) (слайды)
162. Постановление Правительства Ханты-мансийского автономного округа – Югры от 30.11.2007 № 306-п «О долгосрочных и ведомственных целевых программах Ханты-Мансийского автономного округа – Югры» [Электронный ресурс] // [www.admhmao.ru](http://www.admhmao.ru)
163. Практика разработки и реализации бюджетных целевых программ. Материалы Ресурсного центра по изучению политики в сфере ВИЧ/СПИД [Электронный ресурс] // [www.hivpolicy.ru](http://www.hivpolicy.ru)
164. Презентация Доклада об эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации по итогам 2010 года [Электронный ресурс] // Материалы Министерства регионального развития РФ, <http://archive.minregion.ru>
165. Программа повышения эффективности бюджетных расходов. Проект от 19.02.2010 г. [Электронный ресурс] // [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru)
166. Результаты оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ по итогам 2008 г. [Электронный ресурс] // <http://archive.minregion.ru>
167. Хабаев С. Ведомственные целевые программы в здравоохранении [Электронный ресурс] // <http://bujet.ru/article>
168. Шподаренко Д. В., Михайлова О. И. Бюджетирование, ориентированное на результат [Электронный ресурс] // [www.science.ncstu.ru](http://www.science.ncstu.ru)
169. Шподаренко Д.В., Михайлова О.И. «Бюджетирование, ориентированное на результат» [Электронный ресурс] // Режим доступа: [www.ncstu.ru](http://www.ncstu.ru).
170. Якобсон Л.И., Глаголев А.В., Кудюкин П.М. Оптимизация бюджетных расходов на государственное управление и местное самоуправление / Институт переходной экономики, Москва, 2001 г. [Электронный ресурс] // [www.iet.ru/usaidd/optima/optima.html](http://www.iet.ru/usaidd/optima/optima.html)
171. Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada [Electronic resource] // [www.oag-bvg.gc.ca](http://www.oag-bvg.gc.ca)
172. Ussher C., Kibblewhite A. Outcomes Focussed Management in New Zealand [Electronic resource] // [http://www.politanaliz.ru/articles\\_579.html](http://www.politanaliz.ru/articles_579.html)