

УДК
ВГК ОКП
№ госрегистрации
Инв. №

«УТВЕРЖДАЮ»

От «Заказчика»

Директор Департамента государственного
регулирования в экономике
Министерства экономического развития
Российской Федерации
А.В.Шаров

« ___ » _____ 2008 г.

М.П.

«УТВЕРЖДАЮ»

От «Исполнителя»

Генеральный директор
ООО «КУРС»
В.В.Матвеевко

« ___ » _____ 2008 г.

М.П.

ОТЧЕТ О РАБОТЕ

Типовая Концепция системы управления целевыми программами
субъекта Российской Федерации

по теме

РАЗРАБОТКА ТИПОВОГО РЕШЕНИЯ ДЛЯ СОЗДАНИЯ
АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ИНФОРМАЦИОННО-
АНАЛИТИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕЛЕВЫМИ
ПРОГРАММАМИ В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ СУБЪЕКТОВ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

(промежуточный)

Государственный контракт № 2123-05-08 от 12 ноября 2008 года

«СОГЛАСОВАНО»

От «Заказчика»

Директор Департамента
федеральных целевых программ
территориального развития
Министерства регионального развития
Российской Федерации
В.Б.Уткин

« ___ » _____ 2008 г.

Москва 2008

СПИСОК ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

Директор проекта
Генеральный директор
ООО «КУРС»

подпись, дата

В.В.Матвеевко

Руководитель проекта
Генеральный директор
ООО ИЦ «КУРС»
к.ф.-м.н.

подпись, дата

С.В.Картышов

Консультант
к.ф.-м.н.

подпись, дата

И.А.Кульчицкая

Руководитель проектов
к.э.н.

подпись, дата

Н.М. Поташников

Консультант

подпись, дата

П.М.Болотов

Содержание

1. Типовая Концепция системы управления целевыми программами субъекта Российской Федерации.....	4
1.1. Описание подхода к выбору концепции	4
1.2. Концепция системы управления целевыми программами.....	10

1. Типовая Концепция системы управления целевыми программами субъекта Российской Федерации

1.1. Описание подхода к выбору концепции

При разработке типовой Концепции системы управления целевыми программами субъекта Российской Федерации использовано следующее определение термина «концепция»: Концепция — (лат. *conceptio*) 1) замысел, определяющий стратегию действий при осуществлении реформ, проектов, планов, программ; 2) система взглядов на процессы и явления в природе и в обществе. Словарь «Борисов А.Б. Большой экономический словарь. — М.: Книжный мир, 2003. — 895 с.»

В Российской Федерации несколько последних лет происходит довольно сложный процесс трансформации принципов государственного управления. Действующий ранее и отчасти используемый в настоящее время принцип управления затратами предполагает при планировании расходов государственных финансовых средств на будущее использование в качестве расчетной базы суммы аналогичных расходов, осуществляемых в прошлом (так называемое «планирование от достигнутого»). Такой метод планирования применялся в связи с реализацией сметных и тарифных методов финансирования бюджетной сети относительно характеристик ее потребностей на функционирование. Планирования результатов функционирования бюджетной сети не осуществлялось, результаты деятельности указывались лишь как статистическая информация «к сведению» о том, что получилось в результате деятельности. Результаты достигались не в результате управления, а «как получится».

Бюджетная сеть не обладала никакими стимулами к улучшению конечных показателей результатов деятельности. Личными результативными стимулами обладали лишь амбициозные государственные менеджеры и служащие, желающие видеть конечный результат своей деятельности.

В результате система здравоохранения по сути метода управления системно не отвечала за здоровье населения, система образования не отвечала за уровень образования, органы соцзащиты не отвечали за уровень социального здоровья населения и т.п. Каждый орган исполнительной власти отвечал лишь за так называемое «целевое» расходование средств и выполнение своих функций. Нецелевым расходованием считался отход от постатейного распределения сумм ассигнований на виды расходов. Сами же цели расходов определялись статьями расходов высокой степени детализации, а не целями и результатами осуществления финансируемой деятельности.

Такой метод управления, когда для «удовлетворительной деятельности» нужно истратить запланированные финансовые ресурсы по предписанным статьям расходов без планирования и контроля результатов этих расходов комфортен как для органов, ответственных за финансовое планирование, так и для получателей бюджетных средств. Но результат такой деятельности не может удовлетворить потребителей финансируемых государственных услуг, пользующихся не статьями расходов, а их результатами.

Переход систем государственного управления во многих развитых странах на принципы управления результатами был инициирован на 10-30 лет раньше российского, положительные достигнутые результаты были ощутимы, а сам метод был признан прогрессивным и перспективным.

В первые годы 21 века в России было достигнуто понимание наличия проблемы, был подготовлен и запущен процесс реформ. Методу государственного управления результатами было дано наименование «бюджетирование, ориентированное на результат» (сокращение - БОР). Принятием Концепции реформирования бюджетного процесса (Постановление Правительства Российской Федерации от 22 мая

2004 года №249 «О мерах по повышению результативности бюджетных расходов») переход на принципы БОР был инициирован. Тема результативного управления неоднократно выделялась как приоритетная в посланиях Президента Российской Федерации. Внедрение БОР активно стимулируется Минфином России на региональном и местном уровнях посредством выделения субсидий из Фонда реформирования региональных и муниципальных финансов на финансирование соответствующие мероприятий региональных программ реформирования.

В соответствии с принципами БОР субъекту бюджетного планирования устанавливается цель деятельности, на достижение которой выделяются ресурсы. Предполагается, что при реализации БОР субъект бюджетного планирования обладает большей степенью гибкости в определении статей и направлений расходов, расходы планируются с меньшей степенью детализации. Предполагается смещение приоритетов от «правильного» расходования бюджетных ресурсов к достижению планируемого уровня результатов деятельности.

Несмотря на положительный характер намерений федерального центра по повышению эффективности государственного управления за счет внедрения методов управления результатами, результаты реформ пока недостаточны.

Одним из недостатков подхода к осуществлению реформы был выбор формулировки «бюджетирование, ориентированное на результат» как метода управления результатами. Государственное управление состоит не только и не столько в бюджетировании расходов, сколько в управлении результатами таких расходов, которое предполагает применение значительно более широкого спектра методов управления, чем только бюджетирование (финансовое планирование бюджета и осуществление бюджетных расходов).

Управление результатами должно предусматривать:

- оценку проблем развития,
- планирование результатов развития,
- разработку и экспертизу программ достижения результатов,

- планирование и осуществление расходов на их реализацию (собственно бюджетирование),
- оценку промежуточных результатов и принятие управленческих решений о корректировке параметров программ, объемов и направлений расходов,
- принятие управленческих решений о мерах по стимулированию субъектов бюджетного планирования, участвующих в реализации программ, к достижению результатов,
- оценку итогов реализации программ по степени решения проблемы и принятие решений о завершении или пролонгации реализации программы и т.п.

На практике субъектами государственного управления приоритет уделяется именно вопросам бюджетирования мероприятий утвержденных программ. Методы применения прочих важных элементов управления недостаточно формализованы, управление по таким элементам либо не осуществляется, либо их применению уделяется меньше внимания, а государственные менеджеры не обладают достаточными знаниями и опытом для их эффективного применения. Исследование практики применения БОР подтверждает это.

Недостаточное качество управления обусловлено, прежде всего, низким качеством определения целей государственного управления (качество определения проблем развития) и низким качеством методов и инструментов реализации управления результатами развития – целевых программ.

Зачастую основными проблемами развития в стратегиях констатируются проблемы развития экономики и проблемы развития инфраструктуры. Проблемы развития человеческого капитала и социальных факторов качества жизни выносятся на второй план, а основной проблемой уровня развития человеческого капитала чаще всего называется низкий уровень доходов населения.

Между тем и уровень развития экономики, и уровень доходов населения зависят от производительных качеств человеческого капитала: состояние здоровья,

уровня образованности, уровня социальной и физической защищенности и прочих важных характеристик людей, производящих добавленную стоимость.

В стратегиях развития должен соблюдаться баланс двух составляющих – физического капитала и человеческого капитала. Приоритеты целесообразно перераспределять в пользу второй составляющей развития.

Проблемы качества целевых программ связаны с проблемами определения целей развития и их формулировкой. При низком качестве системы целей целевых программ страдает качество их структуры и содержания. Субъекты бюджетного планирования часто формируют целевые программы так, чтобы обеспечить в них наличие всех обязательных для утверждения целевой программы формальных атрибутов программно-целевого метода управления результатами (паспорт, проблемы, риски, цели, задачи, мероприятия, ресурсы, целевые показатели результативности, расчет эффективности). Приоритетное внимание при рассмотрении целевых программ к реализации уделяется составу мероприятий и объемам их финансирования, но не качеству самих программ. В то же время формальное присутствие в целевой программе обязательных атрибутов целевой программы не обеспечивает качества и управляемости результатами при применении некачественного инструмента управления результатами.

Государственные менеджеры, обеспечив наличие «результативного обрамления» мероприятий в процессе исполнения планов по-прежнему преимущественно контролируют объемы освоенных средств и их направления. Показатели конечных результатов вторичны по отношению к объемам освоения, и в лучшем случае, становятся важными лишь при подготовке годовых отчетов перед вышестоящими органами. Такая ситуация в большей степени характеризует метод управления затратами, при котором контролируется финансирование статей расходов. В данном случае в роли статей выступают мероприятия программ. Дополнительным подтверждением того, что старые принципы управления не искоренены, является тот факт, что целевые программы редко содержат мероприятия по созданию новых, бо-

лее эффективных методик управления развитием в проблемной сфере целевой программы.

Учитывая указанные недостатки, систему управления результатами необходимо развивать и совершенствовать с тем, чтобы целевые программы стали качественными и эффективными инструментами этой системы. Подходы к решению этой задачи излагаются в типовой концепции системы управления целевыми программами, представленной ниже.

Концепцию предлагается утвердить совместным приказом Министерства регионального развития Российской Федерации и Министерства экономического развития Российской Федерации, она носит рекомендательный характер. Определение конкретного органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, на который будет возложена обязанность по управлению Концепцией, определение механизма реализации Концепции и определение состава мероприятий по ее реализации являются вопросами компетенции субъектов Российской Федерации и должны решаться субъектами Российской Федерации индивидуально с учетом особенностей действующей в них в настоящее время системы управления целевыми программами.

Положения «Типовой Концепции системы управления целевыми программами субъекта Российской Федерации» использованы при выработке «Методических рекомендаций по инициации, планированию (в том числе разработке и экспертизе показателей эффективности и результативности и их значений), организации мониторинга реализации, закрытию, аудиту хода и результатов целевых программ».

1.2. Концепция системы управления целевыми программами

Министерство регионального развития Российской Федерации
Министерство экономического развития Российской Федерации

ПРИКАЗ

Об утверждении типовой концепции управления
целевыми программами субъекта Российской Федерации

«___» _____ 20__ г.

№ _____

Приказываем:

1. С целью повышения эффективности государственного управления на региональном уровне утвердить типовую концепцию управления целевыми программами субъекта Российской Федерации (далее - Концепция) согласно Приложению.

2. Субъектам Российской Федерации рекомендовать утвердить аналогичную концепцию управления целевыми программами на региональном уровне, использовать ее положения при разработке новых и при управлении действующими целевыми программами. Рекомендовать субъектам бюджетного планирования субъектов Российской Федерации при управлении их целевыми программами учитывать положения настоящей Концепции и (или) утвержденной в субъекте Российской Федерации аналогичной концепции.

Министр регионального развития
Российской Федерации

Министр экономического развития
Российской Федерации

Концепция управления целевыми программами
Субъекта Российской Федерации
(типовая)

Термины и определения:

Целевая программа – документ, устанавливающий программно-целевой механизм управления результатами исполнения стратегии (политики) на одном или нескольких связанных приоритетных направлениях развития, в котором:

- констатируются наиболее важные и значимые выявленные проблемы развития,
- устанавливаются цели, направленные на решение проблем развития, и целевые показатели конечного результата, характеризующие степень достижения целей,
- определяются задачи, решение которых необходимо и достаточно для достижения каждой из поставленных целей, и показатели конечного результата решения этих задач,
- определяются мероприятия, направленные на решение каждой из задач, обеспеченные показателями непосредственного результата выполнения мероприятий, а также ресурсами на выполнение соответствующих мероприятий и сроками их выполнения,
- устанавливается механизм управления программой и механизм ее реализации,
- производится оценка ожидаемых эффектов реализации программы.

Система управления целевыми программами субъекта Российской Федерации – совокупность элементов системы управления, которая состоит из:

- Объекта управления целевыми программами;
- Субъекта управления целевыми программами;
- Технологий управления целевыми программами.

Объект управления целевыми программами – уровень развития субъекта Российской Федерации по составляющим такого развития.

Субъект управления целевыми программами – органы исполнительной власти субъекта Российской Федерации (субъекты бюджетного планирования - СБП), являющиеся заказчиками-координаторами и заказчиками по целевой программе, а также прочие участники, занятые в процессе управления целевой программой (органы местного самоуправления, бюджетные учреждения, прочие организации, осуществляющие реализацию мероприятий целевой программы).

Технологии управления целевой программой – совокупность методов, методик, правил, инструментов и практик управления целевой программой (утвержденных или не утвержденных нормативными правовыми актами), применяемых для управления целевыми программами.

Целью управления целевыми программами и, как следствие, целью системы управления целевыми программами является достижение сформулированных в целевых программах целей. Достижение целей предполагает достижение плановых (установленных целевой программой) значений целевых показателей конечного результата.

Концепция системы управления целевыми программами субъекта Российской Федерации заключается в обеспечении условий для перехода системы управления целевыми программами от практики преимущественного управления затратами на финансирование мероприятий целевой программы (которая не обеспечивает возможность целенаправленного осуществления управления результатами целевой программы), к практике применения методов управления, обеспечивающих возможность управления результатами.

Для реализации Концепции потребуется осуществить комплексную работу по переработке структуры и (возможно) содержания действующих целевых программ до состояния, обеспечивающего возможность применения на практике метода управления результатами реализации этих целевых программ, и обеспечению применения новых требований к целевым программам при разработке новых целевых программ.

Реализация Концепции предполагает:

1. Проведение субъектами бюджетного планирования субъектов Российской Федерации работы по определению (переосмыслению) объекта управления, сути решаемых и подлежащих решению в рамках целевых программ проблем развития субъекта Российской Федерации и определению (переосмыслению) содержания соответствующих целей развития, сформулированных в целевых программах.

2. Осуществление действий, направленных на оптимизацию организационной структуры управления целевыми программами в субъекте Российской Федерации и СБП субъектов Российской Федерации с выделением подразделений и ответственных сотрудников, основной деятельностью которых станет обеспечение управления результатами целевых программ. Проведение мероприятий, направленных на повышение квалификации государственных менеджеров в вопросах управления результатами и применения новой квалификации в практике управления разработкой и реализацией целевых программ субъекта Российской Федерации. Разработка и применение инструментов стимулирования достижения результатов при распределении объемов финансирования мероприятий между участниками программы и определении размеров оплаты труда персонала СБП, участвующих в управлении и реализации целевых программ.

3. Разработку новых и адаптацию действующих методов управления целевыми программами до состояния, адекватного возможности эффективного управления результатами.

Определение (переосмысление) объекта управления

Реализация целевых программ субъекта Российской Федерации предусматривает достижение результатов социального и экономического развития субъекта Российской Федерации, в том числе на отдельных приоритетных направлениях развития. Цели должны соответствовать стратегическим приоритетам развития субъекта Российской Федерации, должна быть установлена их связь с национальными приоритетами.

Результаты целевых программ – это соответствующие показатели улучшения важных и значимых социальных факторов качества жизни населения и показатели улучшения факторов развития экономики в целом и на отдельных приоритетных направлениях развития.

При формулировке целей следует различать проблемы развития (проблемы объекта управления) и проблемы системы управления развитием (проблемы субъекта управления). Формулировка целей должна отражать решение проблем развития. Формулировка задач должна отражать решение проблем системы управления результатами развития, обуславливающих наличие проблемы развития или решение которых влияет на показатели развития.

Решаемые посредством целевых программ проблемы развития должны быть важными и значимыми для конечных потребителей результатов развития (население и его группы, экономика и ее сегменты). Цели, сформулированные в целевых программах, должны быть направлены на решение проблем качества человеческого капитала (по социальным и прочим факторам качества жизни населения) и решение проблем уровня развития экономики и ее отдельных сегментов (отраслей, кластеров и т.п.)

Формулировка каждой цели должна быть адекватна сути решаемой проблемы, краткой, недвусмысленной, содержать в себе только формулировку самой цели и (если необходимо) условий ее достижения, без избыточной информации о способах ее достижения. Для каждой цели должны быть определены измеримые показатели

конечного результата достижения цели, по уровню значений которых будет определяться уровень достижения цели.

Каждая цель целевой программы достигается посредством решения необходимых и достаточных для достижения цели задач. Каждая задача целевой программы решается посредством реализации комплекса мероприятий целевой программы, необходимых и достаточных для решения соответствующей задачи.

В качестве задач должны формулироваться проблемы системы управления (наличие, эффективность и уровень развития инфраструктуры предоставления государственных услуг социальной направленности, методы их предоставления, наличие и уровень развития рыночной и инженерной инфраструктуры хозяйствования экономических субъектов и т.п.). В качестве мероприятий – действия, направленные на решение задач, с выделением средств на их финансирование по периодам и определением сроков их выполнения.

Изменение характеристик субъекта управления, осуществляющего управление целевыми программами

Управление целевыми программами на различных уровнях осуществляется органами исполнительной власти в зависимости от уровня компетенции соответствующего уровня.

Первым этапом стратегического управления, обеспечивающим основу для определения целей целевых программ, является разработка стратегии развития субъекта Российской Федерации. Органом, ответственным за утверждение и реализацию стратегии развития субъекта Российской Федерации является высший орган исполнительной власти (Правительство, Администрация и т.п.).

Типичным недостатком стратегического управления первого этапа во многих субъектах Российской Федерации является выбор метода формирования стратегии «снизу вверх». При применении такого метода каждый СБП (отраслевой и экономический органы исполнительной власти) формулируют «свою часть» стратегии, которая затем компилируется в единый документ. Скомпилированная стратегия

проходит доработку и экспертизу экономического и финансового органа и направляется на утверждение высшего органа исполнительной власти. При реализации такого подхода стратегия не определяет приоритетные направления развития, а содержит сведения по возможным направлениями развития в соответствии со сложившейся ведомственной структурой органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации. В результате стратегия становится документом с обоснованием важности функционирования каждого органа исполнительной власти, участвующего в разработке частей стратегии.

Другим типичным недостатком является формирование стратегии органом исполнительной власти, ответственным за экономическое развитие субъекта. Такие стратегии приобретают ярко выраженный экономический уклон и не отражают важных и значимых аспектов социального развития, аспектов качества человеческого капитала. Социальный аспект в таких стратегиях носит вторичный характер, стратегия социально-экономического развития в таком варианте неполноценна.

Для исключения указанных типичных недостатков стратегического управления целесообразно создать независимый орган исполнительной власти при высшем органе исполнительной власти субъекта Российской Федерации, ответственный за формулировку и реализацию стратегии развития субъекта Российской Федерации. Таким органом может быть либо специально созданный орган исполнительной власти, либо постоянно действующий коллегиальный орган, состоящий из его руководителя и из представителей экономического, финансового и отраслевых органов исполнительной власти.

Полномочиями такого органа должны являться:

- разработка стратегии развития субъекта Российской Федерации,
- инициация отдельных целевых программ,
- экспертиза качества целевых программ, разрабатываемых СБП,
- мониторинг и контроль исполнения целевых программ,

- выработка управленческих решений по корректировке действующих целевых программ, применению методов стимулирования и воздействия на участников реализации целевых программ,
- подготовка обоснований и проектов решений для высшего органа исполнительной власти,
- подготовка сводных отчетов о результатах исполнения программ и результатах развития субъекта Российской Федерации.

Вторым этапом стратегического управления является этап разработки и реализации целевых программ, направленных на достижение стратегических целей развития субъекта Российской Федерации.

Для эффективной реализации этого этапа в структуре СБП, реализующих целевые программы, также должны выделяться подразделения, отвечающие за управление политикой СБП. Полномочиями таких подразделений должны являться:

- разработка политики СБП, направленной на реализацию стратегии развития субъекта Российской Федерации;
- разработка и защита целевых программ СБП;
- мониторинг и контроль хода и результатов реализации целевых программ СБП;
- подготовка предложений о корректировке целевых программ;
- подготовка отчетов о ходе и результатах реализации целевых программ СБП.

Для стимулирования достижения результатов реализации целевых программ ответственность за результаты управления целевыми программами (достижение целей, решение задач, выполнение мероприятий) должна быть распределена между подразделениями, сотрудниками СБП и участниками исполнения программы.

Система распределения ответственности должна отвечать следующим требованиям:

- в системе распределения ответственности отсутствуют показатели целевой программы, ответственность за значения которых не распределена;
- в системе распределения ответственности отсутствуют показатели целевой программ, за которые отвечают несколько подразделений и сотрудников;
- в системе распределение ответственности несколько ответственных может быть определено по одному показателю лишь в том случае, если итоговое значение показателя зависит от значений индивидуальных показателей нескольких участников программы (например, муниципальных образований). При этом индивидуальная ответственность определяется для каждого из участников, а ответственность за совокупный результат накладывается на одно подразделение, координирующее и контролирующее результаты нескольких участников.

При комплексном характере результата, когда за его достижение отвечают более одного подразделения или более одного сотрудника, необходимо четко выделять часть ответственности, которую несет каждое ответственное подразделение или сотрудник в сфере их компетенции, а ответственность за итоговое значение назначать за подразделением или сотрудником, координирующим действия участников. Если по показателю не определен один ответственный, а ответственность является коллективной, то за этот показатель не отвечает никто.

Качественное распределение ответственности является важным элементом системы управления целевыми программами. Эффект такого распределения может быть усилен, если при расчете объемов распределяемых средств между участниками реализации мероприятий целевой программы и при определении размеров оплаты труда сотрудников ответственных подразделений будут использоваться показатели достижения целей программы, характеризующие эффективность деятельности ответственных подразделений и сотрудников.

Повышение эффективности методов управления целевыми программами

Для совершенствования методов управления целевыми программами необходимо проводить периодическую оценку результативности их выполнения на основании оценки уровня достижения целей, решения задач и выполнения мероприятий. Результаты такой оценки должны являться основой для принятия решений по управлению целевыми программами. На основании результатов этой оценки принимаются решения о продолжении реализации программы без изменения, о корректировке целевой программы, о финансовых поощрениях и штрафных мерах воздействия на участников реализации целевой программы, о завершении реализации программы в связи с низким качеством ее реализации и разработке новой программы, о завершении в связи с решением проблемы, на решение которой была направлена целевая программа, о необходимости дальнейшего решения проблемы и разработке новой программы взамен завершенной и т.п.

Методы, применяемые при управлении целевыми программами, должны стимулировать участников к достижению ее результатов.

При предоставлении в рамках целевых программ субсидий муниципальным образованиям объемы субсидий рекомендуется рассчитывать относительно масштабов предмета развития в том или ином муниципальном образовании и планов по его развитию. Это позволит применять меры, направленные на развитие субъекта Российской Федерации, адресно, в тех муниципальных образованиях, в которых такое развитие является наиболее перспективным.

При определении пропорций софинансирования расходных обязательств, на финансирование которых предоставляются средства, необходимо применять дифференцированный подход в зависимости от уровня бюджетной обеспеченности муниципального образования. Чем выше уровень бюджетной обеспеченности, тем ниже уровень софинансирования за счет средств бюджета субъекта Российской Федерации и выше уровень софинансирования за счет средств бюджета муниципального образования и наоборот. Это позволит учитывать объективную возможность

муниципальных образований осуществлять софинансирование мер, направленных на развитие.

При расчете объемов средств субсидий, распределяемых между муниципальными образованиями, рекомендуется корректировать объемы этих средств для получателей в зависимости от уровня достижения ими промежуточных результатов целевых программ. Для муниципальных образований, обеспечивших достижение плановых значений, возможная корректировка осуществляется в сторону увеличения, для муниципальных образований, не обеспечивших достижение плановых значений, – в сторону уменьшения. Применение такого метода стимулирования направлено на рост уровня достижения целей и создает стимул к повышению реалистичности программ достижения результатов в муниципальных образованиях.

При наличии в механизмах управления целевыми программами стимулирующих мер необходимо обеспечить обязательный порядок применения как ‘бонусных’, так ‘штрафных’ санкций. Если такие меры не будут применяться на практике, будет снижен ожидаемый эффект их применения.

Отбор исполнителей мероприятий целевой программы должен осуществляться на конкурсной основе. Наряду с прочими критериями оценки заявок в состав критериев, характеризующих качество работ претендента, должны входить показатели целевой программы, на достижение плановых значений которых направлено выполнение мероприятия. Если потенциальный исполнитель не сможет обеспечить достижения требуемого значения непосредственного результата выполнения мероприятия, то велика вероятность того, что цели программы не будут достигнуты.

При управлении целевыми программами необходимо постоянно совершенствовать методы управления целевыми программами. Мероприятия по совершенствованию методов управления необходимо включать в состав мероприятий целевых программ, даже если финансирование этих мероприятий в целевой программе не предполагается.