Жихарев К.Л.

ТЕХНОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ СЭПИН

«Мало иметь веру, мало иметь знание и понимание - нужно еще и уметь делать. Уметь делать - это уметь создать и реализовать проект будущей системы, которой еще нет, но которую нужно иметь, чтобы выжить и создать условия для развития» - считают О.Л. Кузнецов и Б.Е. Большаков.

В программно-целевом управлении проект по реализации муниципальной программы СЭПИН выступает не только как структурный элемент крупномасштабной программы национального характера, но и содержит подробный перечень и характер тех работ, которые необходимы для целей сегодняшних, а также среднесрочных и долгосрочных.

Структура проекта - это стройная, иерархическая декомпозицию его на основные части (элементы, модули), необходимые и достаточные для планирования и контроля осуществления проекта для различных его участников. Она должна удовлетворять следующим требованиям:

- каждый уровень иерархии декомпозиции проекта должен иметь законченный вид или охватывать всю сумму частей проекта, представленных на данном уровне детализации;
- суммы характеристик элементов проекта на каждом уровне иерархии должны быть равны;
- нижний уровень декомпозиции проекта должен содержать элементы (модули), на основе которых могут быть ясно определены все данные, необходимые и достаточные для управления проектом (например, функциональные характеристики, объемы работ, стоимость, необходимые ресурсы, исполнители, связи с другими элементами и пр.).

Проект СЭПИН и реализующие его программы носят системный характер (социальный, экономический, политический, организационный, управленческий и пр.).

По классу проектов СЭПИН (по составу и структуре его предметной области) относится к мультипроектам - комплексу проектов, состоящих из монопроектов. Например, по видам проектов: смешанный, инвестиционный, инновационный, учебно-образовательный, исследовательско-методологический и пр.

Схема описания целей проекта СЭПИН

1. Результаты проекта

1.1.Описание предмета проекта

1.2.Описание экономических эффектов

2. Протекание проекта

2.1.Сроки реализации проекта

2.2.Используемые средства и расходы

3. Иерархия целей проекта

3.1.Предмет проекта

3.2.Используемые средства и расходы.

Описание главной цели проекта определяет его сущность. При описании должны быть в четкой, однозначно интерпретируемой форме отражены: ожидаемый результат и сроки реализации проекта, планируемые расходы, порядок изменения цели, иерархия зависимых целей. Для каждого подпроекта может быть построено множество взаимосвязанных целей, отражающих структуру самого проекта и его участников (населения).

Результат - описывается как желаемое состояние системы. Дополняется отдельными эффектами. Начальной точкой анализа является рассмотрение процесса перехода от начального (существующего) состояния R качества жизни населения к желаемому состоянию R_v В состоянии R_t получены ожидаемые результаты от процесса выполнения проектов СЭПИН. Они могут быть, как объективными (доходы семей, здоровье людей и др.), так и субъективными (знания, опыт, эмоциональное состояние и т.д.).

Общий результат процесса выполнения проектов СЭПИН есть нечто большее, чем просто система целей, которые должны быть достигнуты в ходе их выполнения. В рамках реализации проекта (или его отдельных подпроектов) обычно получается синергетический эффект, который, выражаясь в новом качестве корпоративной культуры, достигнутой в процессе реализации проекта, способен активизировать участие людей
в решении многих вопросов, касающихся каждого.

Сроки - описываются в виде временного интервала, в котором желательно завершение проекта. Как правило, это заявление о намерениях, но в ряде случаев оно может быть и обязывающим.

Расходы - в первом описании это могут быть бюджетные рамки, а в ряде случаев - твердая верхняя граница расходов.

Порядок изменения целей проекта - в процессе жизненного цикла проекта может возникнуть необходимость корректировки его целей, поэтому в описании должен быть определен порядок таких изменений.

Иерархия зависимых целей - в описании целей проекта может быть в качестве дополнения указано, какая иерархия должна приниматься, если главная цель проекта в полной мере не может быть достигнута.

Для определения полного состава участников проекта, построения его организационно-функциональных структур (инкорпоративных институциональных образований) для каждого муниципального образования необходимо определить:

1)каковы цели проекта (социальные; политические; экономические);

2)каков уровень социально-экономического развития территории, качества жизни населения, компетентности муниципальных менеджеров;

3)что, сколько стоит и кому принадлежит;

4)как подвигнуть население к стратегическому выбору метода хозяйствования в решении задач социального, экономического и политического саморазвития;

5)что нужно сделать, чтобы реализовать проект;

6)кто и что будет делать, участники: *active* и *passive;*

7)какова мотивация участников (доходы, риски)?

В начале работы по разработке проекта предполагается проведение информационно-деловой игры, в процессе которой проигрываются: целевые установки, анализируется и оценивается исходная ситуация, разбираются характерные ошибки и недостатки, имеющиеся в муниципальном управлении; определяются главные субъекты управления, распределяются их роли и прогнозируется возможный результат.

Состав и содержание работ по управлению разработкой и реализацией проекта можно представить в виде следующей таблицы.

Организационно-экономический уровень:

1 - определяются и оцениваются место и роль каждого проекта, объединенного программой СЭПИН.

2-4 уровни характеризуют объектно-функциональную декомпозицию проектов программы СЭПИН.

Технический уровень:

5-7 - ориентированы на выполняемые работы.

Для определения перечня и последовательности действий по реализации каждого мероприятия, сроков, ответственных исполнителей разрабатывается координационный и календарный планы. При определении алгоритма реализации программы целесообразно проработать несколько вариантов достижения требуемых результатов, выбрав оптимальный, исходя из наиболее эффективного использования финансовых, трудовых, материальных ресурсов.

К разработке проекта по реализации муниципальной программы СЭПИН можно приступать лишь в том случае, если населением осознана необходимость использования метода инкорпоративного хозяйствования в решении конкретных задач по формированию институциональных условий устойчивого социального, политического и самодостаточного экономического развития территории (региона), направленного на повышение уровня качества жизни каждого ее участника.

Для разработки проекта по реализации муниципальной программы необходимо сформировать и подготовить команду профессиональных региональных и муниципальных менеджеров, состав которой должен определятся исходя из миссии, поставленных целей и решаемых задач. Эту команду целесообразно формировать в основном из заинтересованных физических лиц и представителей юридических. Для разработки программы потребуются следующие специалисты: аналитик, специалист по прогнозированию, финансист, социолог, юрист, специалист, а также эксперты по зонированию городской территории, оценке земли и недвижимости и др.

Алгоритм разработки проекта по реализации муниципальной программы СЭПИН:

1) Всесторонний статистический и социологический анализ ситуации в местном сообществе, характера протекающих процессов, выявление веду-

щих и определяющих тенденций:

- комплексный анализ имеющихся ресурсов территории (не только природных, но и интеллектуальных, управленческих, кадровых, демографических, климатических, прежде всего социальных, социального здоровья и образовательных);
- изучение состояния и тенденции развития местной экономики, муниципальной собственности, финансовой базы, хозяйственного комплекса.
- выявление проблем в развитии муниципального образования и приоритетов в их решении;
- разработка прогноза, основанного на учете складывающихся тенденций социально-экономического развития муниципального образования.

2)Подготовка инновационной концепции, в которой определяются миссия, стратегии социально-экономического развития муниципального образования. Концепция разрабатывается НП-СЭПИН, публикуется в местной печати для широкого обсуждения и внесения необходимых изменений, после чего утверждается представительным органом власти.

3)Разработка целевого прогноза в соответствии со стратегией развития муниципального образования, определяющего конкретные задачи на перспективу. Разработка комплекса программных мероприятий проекта по реализации муниципальной программы СЭПИН. Комплекс программных мероприятий, разработанный по каждой подпрограмме городской программы, в каждом случае потребует своего механизма реализации, который будет наиболее эффективен для условий и возможностей конкретного муниципального образования и приведет к достижению поставленных целей и задач наименее дорогостоящими способами.

4)Подготовленный проект по реализации программы рассматривается на совместном заседании НП - СЭПИН и представительной ветви власти с участием руководства исполнительной ветви власти. Основные ее положения публикуются в печати для общественного обсуждения. После внесения необходимых уточнений и дополнений проект утверждается муниципальным органом представительной власти.

5)Разработка и формирование правового и организационно-хозяйственного механизмов реализации комплекса программных мероприятий СЭПИН.

6)Формирование ресурсного обеспечения проекта, включая подготовку функциональных менеджеров по направлениям (частным бизнес-проектам) реализации программы, распределить функции по ее реализации, провести прогнозную оценку эффективности проекта.

Процесс разработки и реализации программы предполагает проведение социологического исследования по оценке имеющихся совокупных ресурсов в режиме мониторинга. Целесообразно также ежеквартальное рассмотрение НП-СЭПИН информации о ходе реализации программы, реализуемых инвестиционных проектах, размере и характере выделенных и расходуемых финансовых ресурсов, направленных на выполнение программы. Такой анализ

позволяет своевременно вносить необходимые коррективы в процесс реализации программы и осуществлять контроль за деятельностью ответственных исполнителей.

Информационное обеспечение проекта предполагает открытость и полноту информации по реализации мероприятий. Сбор, обработка и распространение информации необходимо осуществлять с использованием современных информационных технологий, обеспечивающих более полную, своевременную и оперативную доступность. Широкий и свободный обмен информацией будет способствовать повышению эффективности реализации всех мероприятий.

Контроль за реализацией программных мероприятий возможно организовать через систему муниципального заказа, при этом в роли заказчиков могут выступать: администрация муниципального образования, соответствующие подразделения администрации, муниципальные предприятия, заинтересованные в реализации программы. Важную роль в контроле за ходом ее выполнения принадлежит общественным организациям и прессе.

Согласование проекта СЭПИН с разработкой и реализацией федеральных целевых программ и с городскими программами социально-экономического развития. Исходя из анализа ФЦП по отдельным городам, можно сделать вывод, что стратегия ФЦП чаще всего предполагает решение проблем в относительно узком сегменте потребностей - в ЖКХ, экологии, транспорте и т.д. - в отличие от программы СЭПИН, имеющей комплексный характер и предполагающей взаимоувязанное решение комплекса проблем по всем системообразующим блокам. Поэтому для осуществления увязки этих программ необходимо выявить, как соответствует узкоотраслевая стратегия ФЦП целям и задачам комплексной муниципальной программы социально-экономического развития.

Для этого при ее разработке и реализации муниципальной программы СЭПИН необходимо предвидеть воздействия на нее со стороны внешней среды, в частности и со стороны мероприятий, предусматриваемых федеральной целевой программой, и пытаться заранее на них реагировать. На те проблемы, информация о которых является спорной или недостаточно полной необходимо реагировать превентивно, опережая возможные негативные последствия.