

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2021, №3, Том 13 / 2021, No 3, Vol 13 <https://esj.today/issue-3-2021.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/39ECVN321.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Волков А.И., Волчёнков А.Н. Практические аспекты подготовки и реализации муниципальных программ (на примере Дзержинского района Калужской области) // Вестник Евразийской науки, 2021 №3, <https://esj.today/PDF/39ECVN321.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**For citation:**

Volkov A.I., Volchenkov A.N. (2021). Practical aspects of the preparation and implementation of municipal programs (on the example of the Dzerzhinsky district of the Kaluga region). *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 3(13). Available at: <https://esj.today/PDF/39ECVN321.pdf> (in Russian)

УДК 323

ГРНТИ 06.61.53

**Волков Андрей Иванович**

ФГОУ ВО «Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»  
Калужский филиал, Калуга, Россия  
Доцент кафедры «Финансового менеджмента»  
Кандидат экономических наук  
E-mail: [volkov@klg.ranepa.ru](mailto:volkov@klg.ranepa.ru)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5275-2632>

**Волчёнков Артём Николаевич**

Администрация Дзержинского района Калужской области, Кондрово, Россия  
Начальник отдела спорта  
E-mail: [volchenkov-adm@yandex.ru](mailto:volchenkov-adm@yandex.ru)

## Практические аспекты подготовки и реализации муниципальных программ (на примере Дзержинского района Калужской области)

**Аннотация.** В настоящей статье представлено описание опыта разработки муниципальной программы развития сферы массового спорта и физкультуры, над которой работали представители муниципальной власти и внешние эксперты.

В материалах статьи представлен обобщенный отчет о работе над целевой программой развития физической культуры и спорта в Дзержинском районе Калужской области.

В работе представлен концептуальный принцип каскадирования стратегических государственных задач в определенной сфере до уровня отдельного региона и муниципального образования в составе этого региона. Такой подход позволяет проследить и оценить логику разработчиков при составлении программы, а также дает возможность проводить общий анализ соответствия задач программы стратегическим целям региональных властей в выбранной сфере.

Важно отметить, что формирование концептуальной основы и ключевых характеристик любой программы нижнего уровня власти предопределяется отраслевой политикой субъектов управления более высокого уровня управления. Так достигается вертикальная сбалансированность реализации стратегических инициатив федерального центра.

Каждая задача, решение которой предусмотрено в отведенный период действия целевой программы, должна иметь собственные измеримые и понятные критерии оценки результативности. Так, в рамках совместной работы над программой принято решение разделить ее на два направления: «Массовый спорт» и «Подготовка спортивного резерва». Каждое из направлений получило свой набор задач, результативность выполнения которых может оцениваться по индивидуальным критериям.

Немаловажный аспект разработки паспорта программы — планирование графика и источников финансирования. Этот компонент представлен в двух разделах исследования, а именно: в анализе содержания государственной программы Калужской области и в проекте финансирования проектируемой программы муниципального образования.

Таким образом, настоящей статье приведен практический опыт разработки целевой программы развития одной из приоритетных сфер социально-экономического развития муниципального образования.

**Ключевые слова:** региональная программа; муниципальная программа; паспорт муниципальной программы; целевой индикатор; физическая культура и спорт; структура бюджетного финансирования; инфраструктура; программно-целевой подход

### Введение

Государственные и региональные программы развития различных сфер жизни современного российского общества ориентированы на максимальный охват целевой аудитории. Это обстоятельство требует от региональных и местных властей активных действий по поддержке утвержденных мероприятий и обоснованию бюджетного финансирования. Фактическое воплощение государственных стратегических планов опирается на качественное составление и реализацию целевых программ на местах. Таким образом, каскадирование стратегических задач осуществляется посредством создания и воплощения специальных целевых программ, ответственность за которые несут субъекты регионального и муниципального управления.

Можно сказать, что механизм практического воплощения государственных планов развития приоритетных сфер народного хозяйства и социальной макросреды использует те же принципы (хотя и не все), что были описаны в работах по сбалансированной системе показателей [1] и методу анализа иерархий [2]. К примеру, предложенный Р. Капланом и Д. Нортоном принцип транслирования и дробления целей и показателей с высших уровней управления к низшим легко прослеживается в системе государственных и муниципальных программ. Проблема сопоставления и оценки разнородных показателей из разных отраслей успешно решается с применением каскадирования ключевой задачи метода анализа иерархий.

Однако представленные механизмы работают только на уровне формирования общих принципов составления программ. Учет специфических особенностей конкретного проекта требует более детальной проработки нормативной базы и учета сложившейся ситуации в целевой отрасли. В процессе подготовки материалов для разрабатываемой программы авторы в большей степени ориентировались на имеющиеся нормативные правовые акты. Однако с учетом специфики отрасли были проанализированы работы отечественных авторов, касающиеся общих вопросов стратегического планирования и развития регионов, применения программно-целевого подхода и развития социальной среды. В частности, при разработке структуры финансирования и ключевых индикаторов муниципальной программы использованы результаты работы Р.С. Гринберга, С.Н. Сильвестрова, А.С. Царенко, Г.Б. Кораблева и др.

Для успешного развития физкультурного движения необходимо обоснование и реализация новых профильных программ в условиях региона и муниципалитетов. Пример такой работы представлен в материалах статьи.

*Цель исследования* состояла в систематизации информации и подготовке муниципальной программы развития сферы физической культуры и спорта в одном из муниципальных образований Калужской области.

Прикладной характер цели предопределил соответствующие задачи, решаемые авторами:

- проанализировать содержательную часть государственной программы региона;
- разработать концептуальную основу муниципальной программы развития на основе действующей нормативной базы и уникальных задач муниципального района;
- разработать содержательную часть паспорта муниципальной программы.

Процесс решения поставленных задач и формирование конечного результата в виде законченной целевой программы не только решает проблему создания документа по развитию сферы физической культуры и спорта, но и дает полезный опыт практической работы в заданной сфере.

### **Методы и материалы исследования**

База исследований в сфере разработки региональных и муниципальных программ развития в основной своей части формируется из открытых источников данных, представленных информационными ресурсами органов региональной власти и местного самоуправления, а также опубликованными трудами авторских коллективов и профильных специалистов. Нормативная база разработки, реализации и контроля отраслевых программ развития представлена федеральными, региональными и муниципальными законодательными актами. Важно отметить, что в рамках настоящей статьи особое внимание уделялось именно региональным и муниципальным данным как наиболее точно соответствующим цели исследования.

В качестве ключевых методов исследования использовались отдельные инструменты статистического анализа, обобщения и описательной статистики. Табличная и графическая формы представления данных использованы для лучшего восприятия важной информации.

### **Анализ содержания государственной программы Калужской области в сфере физической культуры и спорта**

Общие положения о порядке принятия и финансирования федеральных, региональных и муниципальных программ закреплены Бюджетным кодексом РФ<sup>1</sup>.

Отраслевые программы являются логическим следствием и практическим воплощением стратегий соответствующего уровня. По такому принципу сформированы основные документы, составляющие основу дальнейшего анализа<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 30.04.2021).

<sup>2</sup> Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ (ред. от 31.07.2020) «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

Государственная программа Калужской области «Развитие физической культуры и спорта в Калужской области» (далее — Программа) утверждена Постановлением Правительства Калужской области от 31 января 2019 г. N 53<sup>3</sup>. Программа рассчитана на период 2019–2024 гг. и предусматривает ряд важнейших направлений и целевых ориентиров.

Главная цель, реализуемая Министерством спорта Калужской области, складывается из двух основных компонентов: первый — повышение доступности спортивной инфраструктуры для граждан, второй — развитие в регионе спорта высоких достижений, подтвержденное соответствующим результатами на всероссийских и международных соревнованиях.

Для каждого компонента цели предусмотрены собственные приоритетные задачи. Так, например, развитие массовой физической культуры предполагает стимулирование интереса граждан к здоровому образу жизни и строительство спортивных объектов шаговой доступности. В свою очередь, второй компонент предусматривает создание условий для непрерывного процесса обучения и спортивной подготовки молодых спортсменов, а также поддержание необходимого уровня спортивного резерва.

Территориальный масштаб программы предполагает вовлечение в ее реализацию всех районов Калужской области.

Финансирование Программы осуществляется из средств регионального и федерального бюджетов.

Таблица 1

Источники финансирования программы

Источник финансирования	Значение, млн руб.					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Средства областного бюджета	1 498,2	1 713,5	938,7	847,8	843,4	843,4
Средства федерального бюджета	1 432,5	1 138,0	366,9	9,2	0,0	0,0
Итого по годам	2 930,7	2 851,5	1 305,6	857,0	843,4	843,4
Итого нарастающим итогом	2 930,7	5 782,2	7 087,8	7 944,8	8 788,2	9 631,6

Составлено авторами

Как показывают представленные данные, общий объем финансирования должен составить свыше 9,6 млрд руб.

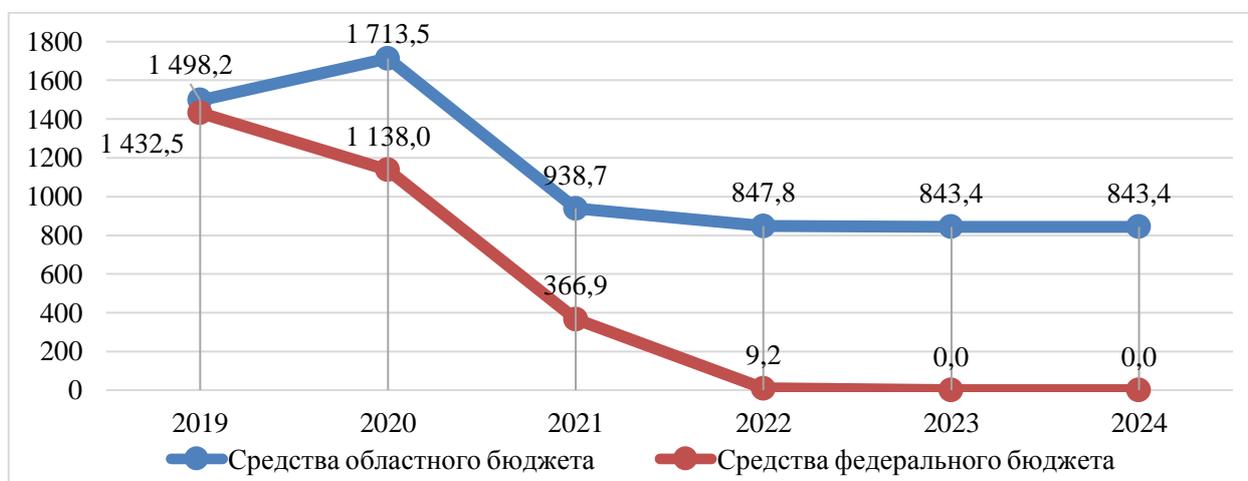


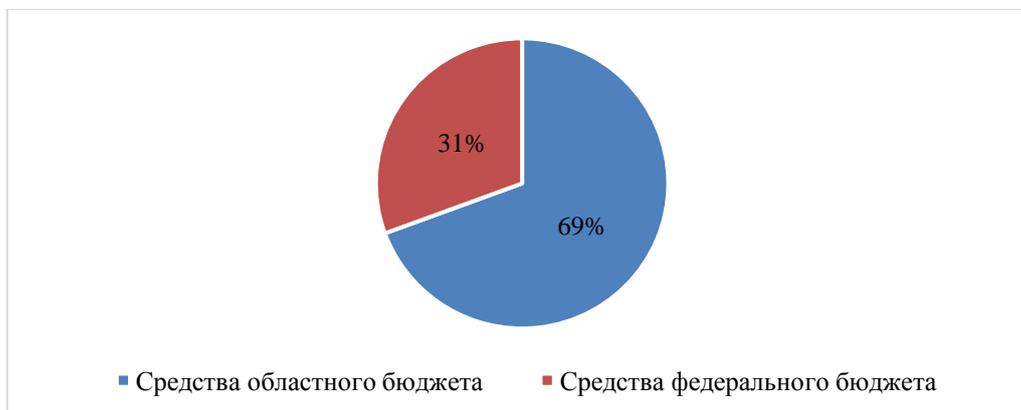
Рисунок 1. Динамика финансирования Программы (составлено авторами)

<sup>3</sup> Постановление Правительства Калужской области от 31 января 2019 года N 53 Об утверждении государственной программы Калужской области «Развитие физической культуры и спорта в Калужской области» (с изменениями на 18 ноября 2020 года).

Динамика поступления средств наглядно представлена на рисунке 1.

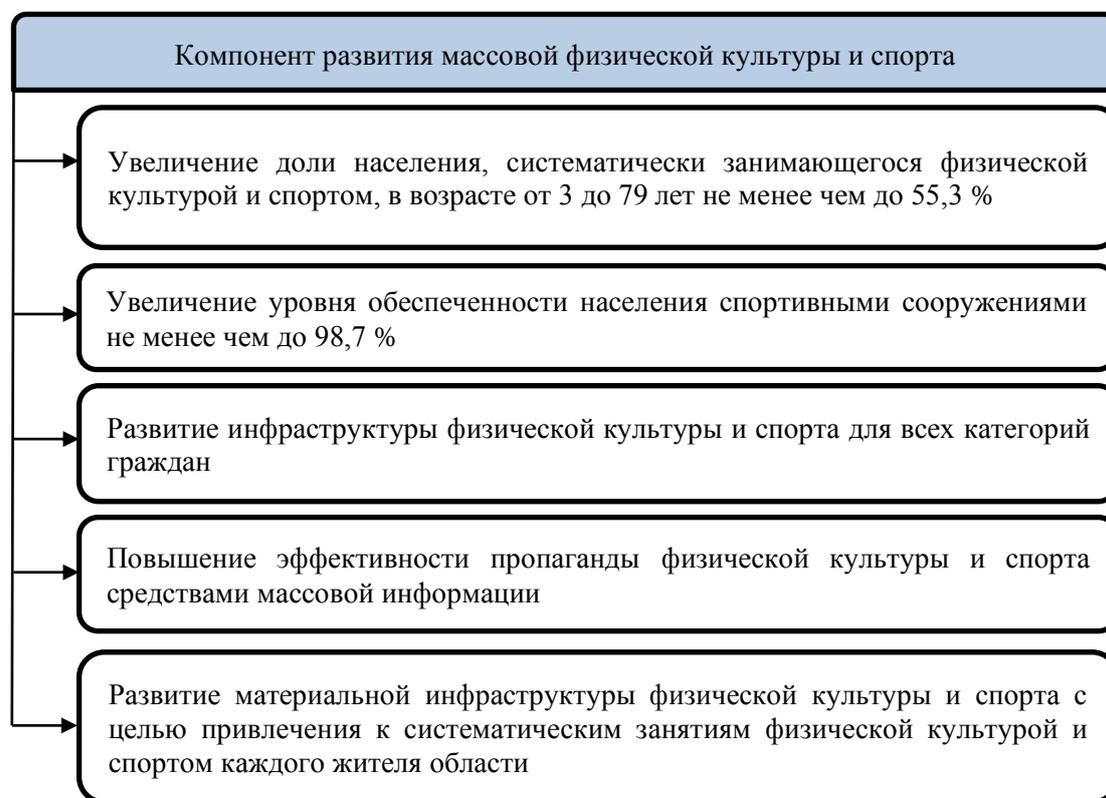
Как видно, наибольшая доля средств выделяется в 2019–2021 гг., что объясняется необходимостью создания и обновления профильной инфраструктуры физкультуры и спорта. В дальнейшем объем финансирования сокращается.

Структура средств, выделяемых на Программу представлена далее.

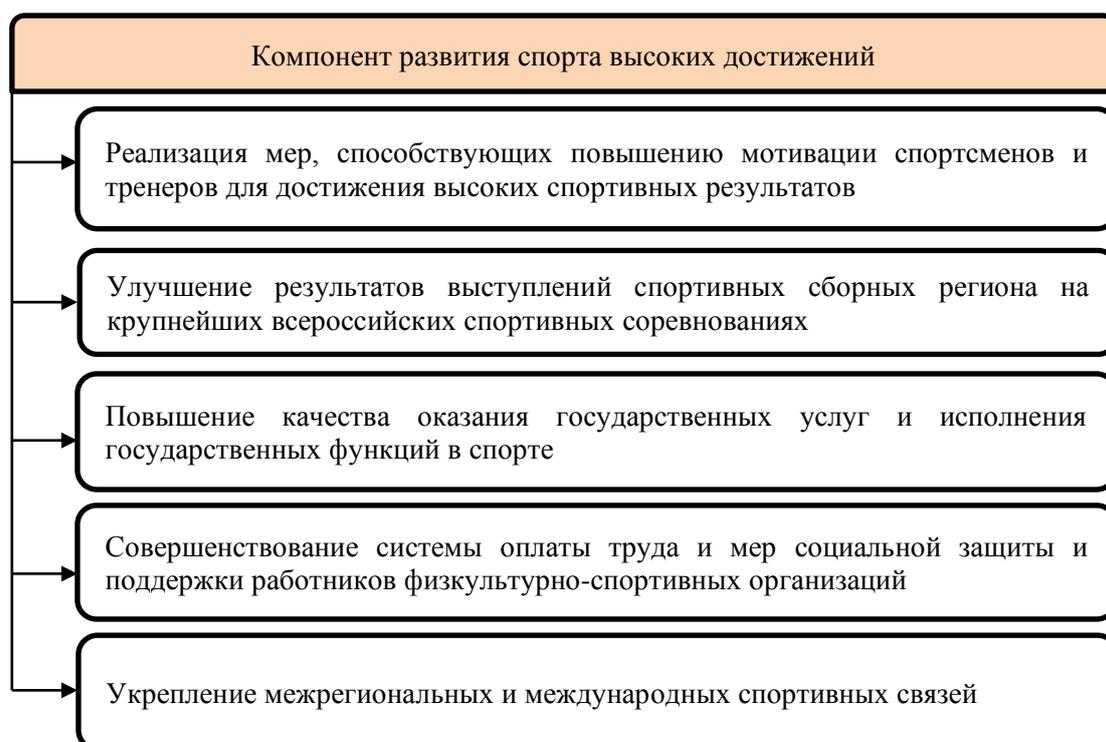


*Рисунок 2. Структура финансирования Программы (составлено авторами)*

Распределение бюджетных средств будет осуществляться в привязке к составу задач каждого компонента региональной программы (см. рис. 3 и 4).

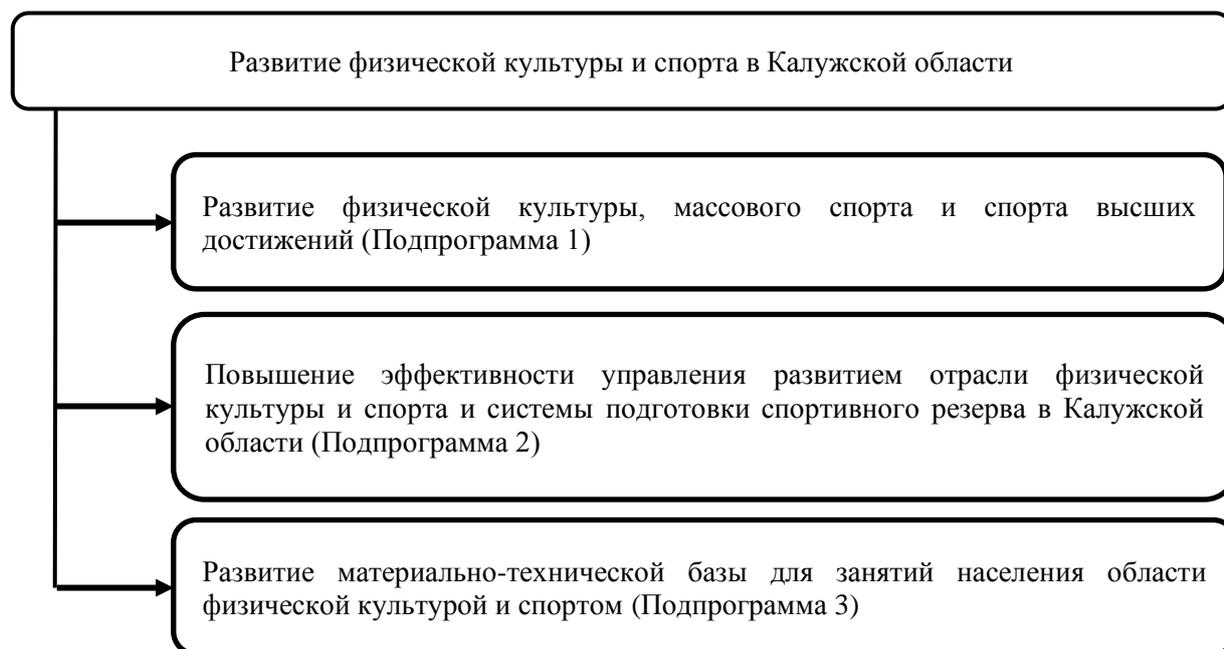


*Рисунок 3. Приоритеты развития массовой физической культуры (составлено авторами)*



*Рисунок 4. Приоритеты развития спорта высоких достижений (составлено авторами)*

Разработчиками предусмотрено выполнение нескольких подпрограмм: двух специализированных и одной общей по развитию материально-технической базы.



*Рисунок 5. Подпрограммы государственной программы (составлено авторами)*

Структура финансирования указанных подпрограмм представлена далее.

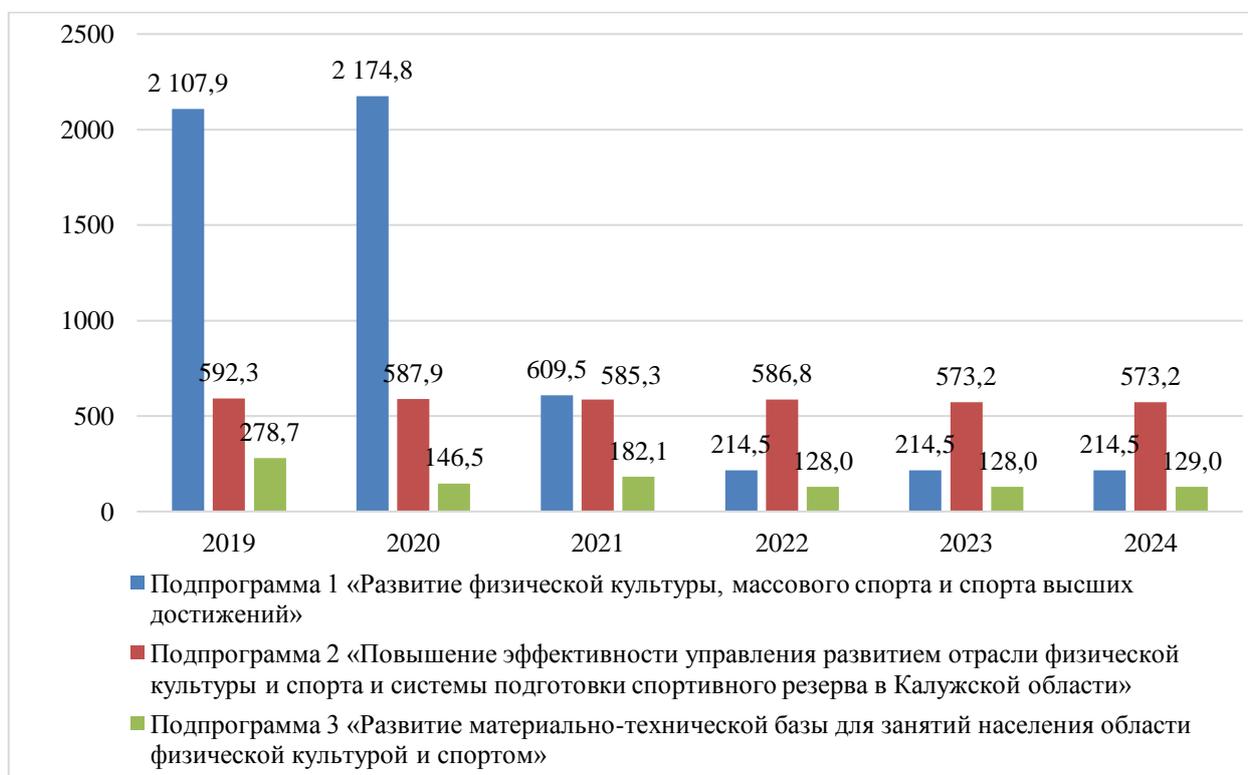
**Таблица 2**

**Финансирование подпрограмм по развитию физической культуры и спорта**

Наименование показателя	Всего, млн руб.	В том числе по годам					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Подпрограмма 1	5 535,6	2 107,9	2 174,8	609,5	214,5	214,5	214,5
Подпрограмма 2	3 498,7	592,3	587,9	585,3	586,8	573,2	573,2
Подпрограмма 3	992,5	278,7	146,5	182,1	128,0	128,0	129,0

*Составлено авторами по материалам государственной программы Калужской области<sup>3</sup>*

Динамика финансирования подпрограмм представлена далее.



**Рисунок 6.** Динамика финансирования подпрограмм развития физической культуры и спорта (составлено авторами)

Все подпрограммы в совокупности направлены на выполнение целевых значений двух индикаторов Программы:

1. Доля населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом, в общей численности населения в возрасте от 3 до 79 лет (Индикатор 1).
2. Уровень обеспеченности населения спортивными сооружениями исходя из единовременной пропускной способности объектов спорта (Индикатор 2).

**Таблица 3**

**Плановые значения индикаторов Программы**

№ п/п	Наименование индикатора	Ед. изм.	Значение по годам					
			2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Индикатор 1	%	43	45,1	48,3	51,2	54,2	56,9
2	Индикатор 2	%	89,6	89,7	89,8	89,9	90	90,1

*Составлено авторами*

Государственная программа Калужской области «Развитие физической культуры и спорта в Калужской области» имеет фиксированный бюджет и внутреннюю структуру,

состоящую из трех подпрограмм. Выполнение мероприятий, предусмотренных в указанных подпрограммах, должно способствовать увеличению доли населения, вовлеченного в систематические занятия, и росту обеспеченности граждан спортивными сооружениями и площадками.

### **Формирование концептуальной основы паспорта муниципальной программы**

Муниципальная программа развития формируется как инструмент практического воплощения планов, утвержденных на федеральном и региональном уровнях управления. Любая программа должна выстраиваться не изолированно, а во взаимосвязи с другими документами, регулирующими целевую сферу.

В основе разработке программ всех уровней лежит утвержденная стратегия, имеющая свои целевые ориентиры и индикаторы, измеряемые как в самих министерствах, так и отдельными специалистами [3; 4]. К стратегическому планированию на государственном и региональном уровнях управления экспертным сообществом проявляется большой интерес. Исследования касаются как главных принципов регулирования экономики общественного сектора [5], так и отдельных вопросов планирования ресурсов [6], возможностей и перспектив развития подходов [7–9], потенциала развития регионов через реализацию мероприятий [10] и др.

В рамках настоящего исследования проведена разработка паспорта программы по укреплению здоровья населения как интегрального показателя качества жизни, в котором отражаются социально-демографические процессы и уровень социокультурного и экономического развития территории [11]. Концепция программы соответствует общей направленности региональной целевой программы и учитывает ее основные приоритеты (компоненты).

Проектное название программы — «Развитие физической культуры, массового спорта и пропаганда здорового образа жизни на территории муниципального района «Дзержинский район». Проект полностью соответствует доктрине обеспечения населения страны всей полноты общественных благ, к числу которых относится и здравоохранение, включающее поддержку физкультуры, спорта и здорового образа жизни [12].

По итогам проведенной работы авторы материалов представляли проект на заседании Совета по рассмотрению и утверждению муниципальных программ муниципального района «Дзержинский район». В ходе обсуждения был утвержден паспорт программы, согласованы сроки и объемы финансирования ключевых мероприятий, а также утверждены опорные индикаторы результативности работы.

Предполагаемый срок реализации — 2021–2025 гг. Реализация такой программы должна учитывать социально-экономические особенности района, а также конкретные задачи в сфере развития физической культуры и спорта.

На первом этапе разработки программы необходимо сформировать концептуальную основу для дальнейших прогнозов.

Приоритеты государственной политики Калужской области в сфере реализации государственной программы определены соответствующим Указом Президента РФ, государственной программой и стратегией Калужской области.

Базой разработки задач и индикаторов муниципальной программы выступают основные приоритеты развития системы физической культуры и спорта Калужской области на период до 2024 года (см рис. 3 и 4).

В государственной программе Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации» даются приоритеты развития отрасли.

Оптимальная физическая активность каждого гражданина в течение всей его жизни признается определяющим фактором общего фона здоровья населения на всей территории страны. Соответственно, популяризация спорта и здорового образа жизни, обеспечение высоких результатов на международных соревнованиях оцениваются государством как первоочередные, подтверждающие жизнеспособность, политическую и военную мощь народа.

Общенациональный результат развития качества жизни и здоровья населения складывается из региональных и муниципальных компонентов, которые обеспечиваются скоординированным управлением проектами в сфере массового спорта и физической культуры. Воплощение таких проектов требует разумного использования средств областного и муниципальных бюджетов, а также привлекаемых средств внебюджетных источников. Функция контроля текущей работы по проектам и оценки их промежуточной и итоговой результативности реализуется ответственными исполнителями на местах.

Расстановка приоритетов плановых мероприятий муниципальной программы осуществлялась на основе предварительно проведенных обследований объектов спортивной инфраструктуры и опросах граждан. Были выявлены основные проблемы, препятствующие выполнению программных мероприятий.

-  слабая мотивация у граждан систематически заниматься спортом и вести здоровый образ жизни
-  наличие вредных привычек и зависимостей у граждан
-  высокий материальный физический и моральный износ объектов спортивной инфраструктуры
-  дефицит профессиональных тренерских кадров
-  слабое стимулирование молодых спортсменов к достижению высоких результатов
-  недостаточный спортивный резерв, снижающий представительство района на соревнованиях и общий уровень подготовки команд
-  отставание материально-технического обеспечения спортивных сборных команд района

*Рисунок 7. Основные проблемы реализации муниципальной программы (составлено авторами)*

Особое внимание уделено ещё одной проблеме. Предварительные исследования показали, что большинство объектов спортивной инфраструктуры не приспособлены для занятий граждан с ограничениями физических возможностей. Эта проблема должна решаться в числе первых путем дополнительных капитальных вложений в сооружение необходимых устройств и приспособлений на всех объектах спортивной инфраструктуры.

Реализация государственной программы (далее — Программы) позволит решить часть этих проблем.

Эффект Программы должен проявиться в развитии человеческого потенциала района, сохранении и укреплении здоровья граждан, воспитании физически здорового подрастающего поколения. Как ожидается, эти результаты послужат базой для улучшения качества жизни населения Дзержинского района.

Здоровый образ жизни населения и повышение его двигательной активности снизит существующие факторы риска возникновения заболеваний, утраты трудоспособности, уровень смертности. В результате реализации государственной программы будет создана инфраструктура физической культуры и спорта, которая поможет реализовать свой потенциал к систематическим занятиям физической культурой и спортом каждому жителю Дзержинского района независимо от возраста и состояния здоровья. Таким образом, можно говорить о систематическом характере создаваемой программы, затрагивающей несколько секторов социальной сферы.

### Разработка целевых индикаторов и показателей

Целевые ориентиры программы состоят в обеспечении доступности физкультурно-спортивных услуг всем категориям населения, а также в создании условий для граждан возможности систематически заниматься физической культурой и спортом.

Достижение цели обеспечивается выполнением в совокупности нескольких задач, находящихся в ведении соответствующих подразделений администрации района (см. рис. 8).

#### Задачи материально-технического характера:

- развитие инфраструктуры для занятий массовым спортом;
- развитие материально-технической базы для подготовки спортивного резерва;
- создание условий категории населения с ограниченными возможностями здоровья

#### Задачи социально-управленческого характера:

- формирование у населения района устойчивого интереса к занятиям физической культурой и спортом, здоровому образу жизни (особенно у детей и молодежи);
- обеспечение защиты прав граждан на равный доступ к занятиям физической культурой и спортом;
- расширение пропаганды занятий физической культурой и спортом в СМИ

**Рисунок 8.** Комплекс задач, решаемых в рамках муниципальной программы (составлено авторами)

Решение указанных задач будет осуществляться по направлениям «Массовый спорт» и «Подготовка спортивного резерва».

Индикаторы выполнения целевых ориентиров муниципальной программы имеют логическую связь с задачами, определенными в общем разделе паспорта.

**Таблица 4**

**Критерии выполнения задач основных направлений программы**

№ п/п	Задача	Критерий выполнения
<b>Направление «Массовый спорт»</b>		
1	Повышение интереса различных слоев населения района к занятиям физической культурой и спортом посредством	Воплощение механизма льготного и бесплатного посещения спортивных сооружений малообеспеченными категориями граждан, детьми, учащимися, пенсионерами, инвалидами
		Расширение сети учреждений, организаций, коллективов физической культуры и спорта
		Проведение спортивных мероприятий (соревнований, спартакиад, турниров)
		Организация пропаганды физической культуры и спорта
2	Развитие инфраструктуры для занятий массовым спортом посредством	Строительства крытого катка с искусственным льдом в г. Кондрово
		Строительство спортивных объектов и плоскостных сооружений шаговой доступности
		Реконструкция и ремонт плоскостных спортивных сооружений
		Оборудование спортивно-игровых площадок в местах массового отдыха жителей (детские площадки, парки)
<b>Направление «Подготовка спортивного резерва»</b>		
1	Развитие материально-технической базы	Ремонт и модернизация спортивных объектов, вовлеченных в систему формирования спортивного резерва
2	Оснащение спортивной базы современным специальным оборудованием и инвентарем	Проведение торгов и проведение модернизации спортивного оборудования и инвентаря
3	Развитие и поддержание учреждений спортивной направленности	Реализация совместных мероприятий при финансовой и информационной поддержке муниципальных властей

*Составлено авторами по результатам обсуждения на профильном совете муниципального района*

**Таблица 5**

**Плановые значения индикаторов предлагаемой программы**

№ п/п	Наименование индикатора	Значение						
		2019 факт	2020 факт	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
1	Доля жителей Дзержинского района, систематически занимающегося физической культурой и спортом, в общей численности населения в возрасте от 3 до 79 лет, %	–	–	47,1	49,9	52,7	55,3	55,8
2	Доля учащихся и студентов, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности учащихся и студентов, %	75,8	79,4	81,3	82,5	83,3	84,2	85,1
3	Уровень обеспеченности населения спортивными сооружениями, исходя из единовременной пропускной способности объектов спорта, в том числе для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, %	42,0	45,0	48,0	50,0	52,0	54,0	56,0

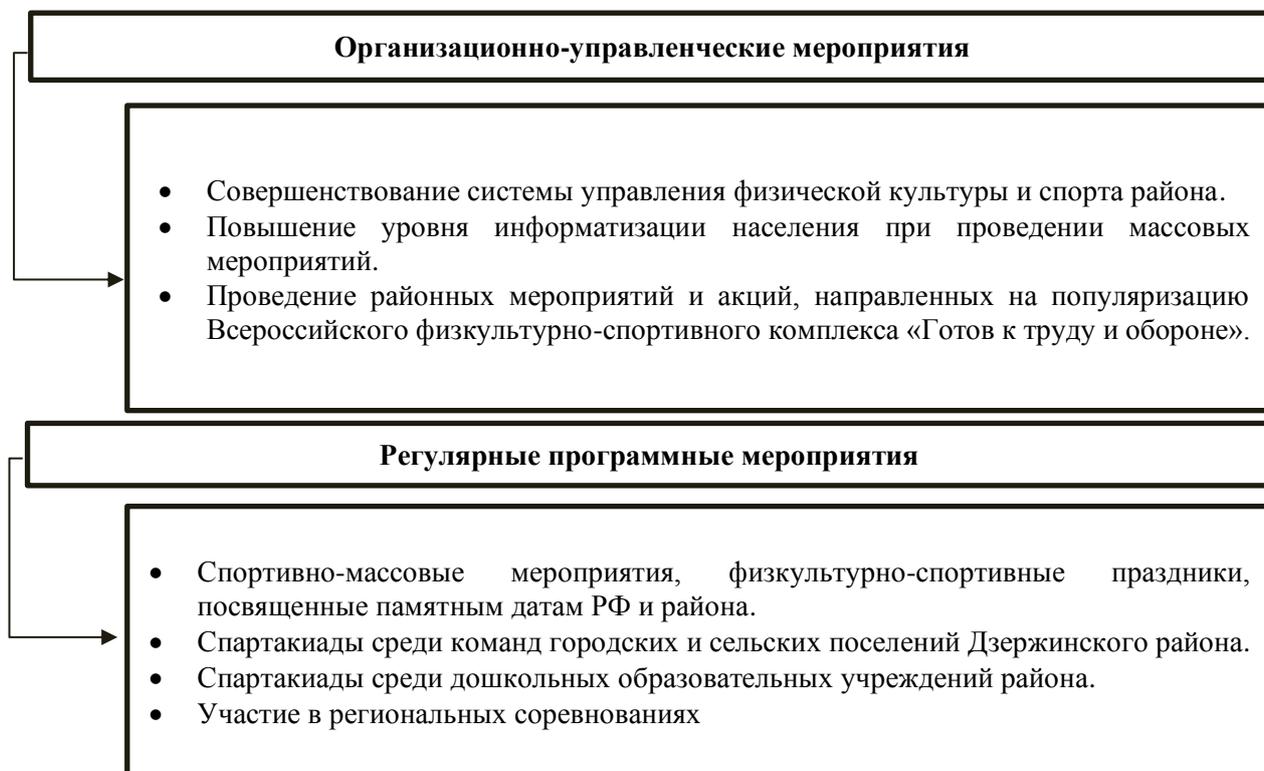
*Составлено авторами по результатам обсуждения на профильном совете муниципального района*

Плановые значения предполагают устойчивый рост индикаторов эффективности Программы.

### Реализация и финансирование программы

Выполнение плановых мероприятий муниципальной программы повлечет верификацию объектов профильной инфраструктуры муниципального района и обновление их реестра с учетом модернизации. Кроме того, предполагается проведение мониторинга потребностей населения в области массовой физической культуры и направленности спортивных секций. Указанные учетные действия должны осуществляться ежегодно.

Действия ответственных исполнителей муниципальной программы регламентируются в паспорте и соответствуют predetermined целевым ориентирам, материально-техническим и социально-управленческим задачам (рис. 9).



*Рисунок 9. Комплекс программных мероприятий (составлено авторами по результатам обсуждения на профильном совете муниципального района)*

Далее представлена структура финансирования ключевых блоков, формирующих содержательную часть Программы.

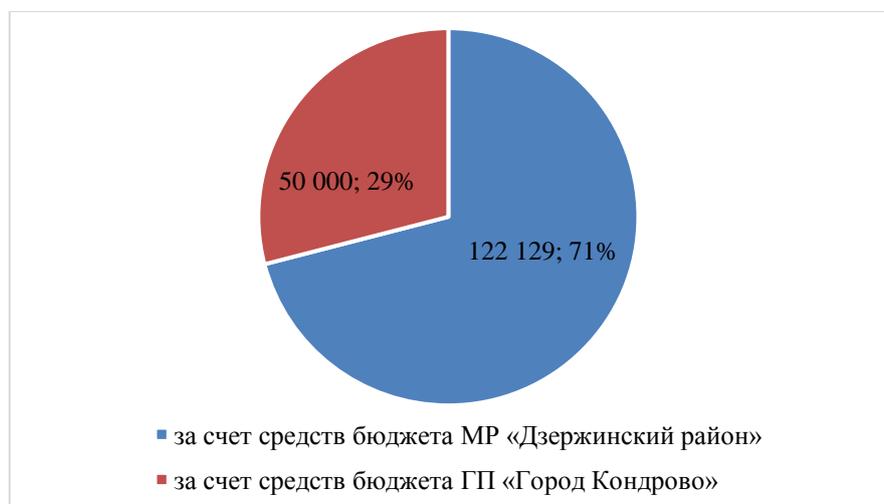
**Таблица 6**

### План финансирования Программы

№ п/п	Мероприятия	Планируемые объемы финансирования, тыс. руб.					
		Всего	2021	2022	2023	2024	2025
1	Массовый спорт	6 750	1 150	1 250	1 350	1 450	1 550
2	Исполнение полномочий для развития физической культуры и спорта за счет межбюджетных трансфертов ГП «Город Кондрово»	50 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
3	Обеспечение деятельности муниципального казенного учреждения «Спортивная школа Дзержинского района»	115 379	23 076	23 076	23 076	23 076	23 076
	<b>ИТОГО</b>	<b>172 129</b>	<b>34 226</b>	<b>34 326</b>	<b>34 426</b>	<b>34 526</b>	<b>34 626</b>

*Составлено авторами*

Как видно из таблицы 6, общий объем финансирования составляет 172 129 тыс. руб. В расчете на каждый год реализации программы планируется выделять примерно одинаковые суммы бюджетных средств — около 34 млн руб. Так будет достигаться хронологическая сбалансированность мероприятий и сопоставимость оценки результативных показателей по годам.



**Рисунок 10.** Структура финансирования Программы, тыс. руб. (составлено авторами)

Общее финансирование Программы будет осуществлять преимущественно за счет средств МР «Дзержинский район». Финансовая база реализации плановых мероприятий программы подлежит обязательному ежегодному уточнению. Целевое использование выделяемых средств полностью соответствует региональной программе области.

Таким образом, на основе собранных данных и анализа приоритетов развития сферы физической культуры и спорта Калужской области разработана профильная муниципальная программа. Указанная программа способствует выполнению плановых значений индикаторов региональной программы.

### Заключение

В основе государственной стратегии развития социальной сферы лежит программно-целевой подход, в рамках которого для достижения намеченных целевых ориентиров разрабатываются и реализовываются региональные и муниципальные отраслевые программы.

Процесс формирования муниципальной программы должен учитывать ряд факторов, определяющих ее содержание, а именно:

- наличие утвержденной стратегии развития отрасли на федеральном и региональном уровнях;
- наличие нормативной базы, регулирующей целевую сферу работы;
- формулировку концепции будущей программы;
- определение целевых индикаторов и механизмов их достижения;
- детальная проработка источников и структуры финансирования;
- утверждение механизма контроля исполнения и корректировки программы.

В процессе работы авторам удалось установить основные содержательные позиции региональной программы Калужской области. После чего были сформулированы ключевые положения муниципальной программы отраслевого развития и определена структура финансирования планируемых мероприятий.

Опыт разработки профильной муниципальной программы развития для выполнения региональных задач может быть использован не только в сфере развития физической культуры и спорта, но и в других сферах деятельности органов власти и местного самоуправления.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; [пер. с англ. М. Павлова]. — [2-е изд., испр. и доп.]. — М.: Олимп-Бизнес, 2004 (ОАО Тип. Новости). — XVIII, 294 с.: ил., табл.; 24 см. — (Библиотека IBS).
2. Saaty, Thomas L. Relative Measurement and its Generalization in Decision Making: Why Pairwise Comparisons are Central in Mathematics for the Measurement of Intangible Factors — The Analytic Hierarchy/Network Process (англ.) // RACSAM (Review of the Royal Spanish Academy of Sciences, Series A, Mathematics): journal. — 2008. — June (vol. 102, no. 2). — P. 251–318.
3. Шпакова Р.Н. Стратегии социально-экономического развития регионов: от оценки достижения целей — к оценке эффективности // Вестник Евразийской науки, 2019 № 2, <https://esj.today/PDF/08ECVN219.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.
4. Каратаева, Г.Е. Система государственного стратегического планирования / Г.Е. Каратаева, А.С. Каратаев, Т.А. Грошева. — Текст: непосредственный // Актуальные вопросы экономических наук: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Уфа, июнь 2014 г.). — Т. 0. — Уфа: Лето, 2014. — С. 27–32. — URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/95/5518/>.
5. Гринберг, Р.С. Экономика общественного сектора / Р.С. Гринберг, А.Я. Рубинштейн, О.М. Белоусова. — Москва: ИНФРА-М, 2016.
6. Сильвестров С.Н., Бауэр В.П., Звонова Е.А., Еремин В.В. Управление ресурсным обеспечением государственных нужд: повышение эффективности на основе применения предлагаемого модельно-аналитического инструментария // Российский экономический журнал. 2019. № 2. С. 62–82.
7. Ленчук Е.Б., Войтоловский Ф.Г., Кувалин Д.Б. Стратегическое планирование в государственном управлении: опыт, возможности и перспективы // Проблемы прогнозирования, 2020, № 6, С. 46–55
8. Хотулёв Е.Л., Наумов В.Н., Блохин А.А. Вызовы программно-целевого управления: поиск ответов и решений // Научный доклад. Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации. М.: Центр программно-целевого управления, 2019.
9. Царенко, А.С. «Бережливое мышление» в государственном управлении: монография / А.С. Царенко, О.Ю. Гусельникова. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 206 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-13961-7. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477258>.

10. Филатов В.И., Доржиева В.В. Стратегическое планирование как инструмент устойчивого научно-технологического и промышленного развития регионов // Федерализм. 2018. № 4(82). С. 153–168.
11. Социальное пространство современного города: монография / Г.Б. Кораблева [и др.]; под редакцией Г.Б. Кораблевой, А.В. Меренкова. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 250 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-06510-7. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/473602>.
12. Роик, В.Д. Экономика возможностей: потребности, интересы, шансы: монография / В.Д. Роик. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 498 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-14123-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/467810>.

**Volkov Andrey Ivanovich**

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration  
Kaluga branch, Kaluga, Russia  
E-mail: [volkov@klg.ranepa.ru](mailto:volkov@klg.ranepa.ru)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5275-2632>

**Volchenkov Artem Nikolaevich**

Administration of Dzerzhinsk district, Kondrovo, Russia  
E-mail: [volchenkov-adm@yandex.ru](mailto:volchenkov-adm@yandex.ru)

## **Practical aspects of the preparation and implementation of municipal programs (on the example of the Dzerzhinsky district of the Kaluga region)**

**Abstract.** This article presents a description of the experience of developing a municipal program for the development of the sphere of mass sports and physical education, on which representatives of the municipal authorities and external experts worked.

The materials of the article provide a generalized report on the work on the target program for the development of physical culture and sports in the Dzerzhinsky district of the Kaluga region.

The paper presents the conceptual principle of cascading strategic state tasks in a particular area to the level of a separate region and a municipal entity within this region. This approach makes it possible to trace and evaluate the logic of the developers when drawing up the program, and also makes it possible to conduct a general analysis of the compliance of the program objectives with the strategic goals of the regional authorities in the selected area.

It is important to note that the formation of the conceptual framework and key characteristics of any program of the lower level of government is predetermined by the sectoral policy of the subjects of management of a higher level of government. This is how a vertical balance is achieved in the implementation of strategic initiatives of the federal center.

Each task, the solution of which is provided for in the allotted period of the target program, must have its own measurable and understandable criteria for evaluating the effectiveness. So, within the framework of joint work on the program, it was decided to divide it into two areas: "Mass sports" and "Preparation of the sports reserve". Each of the directions received its own set of tasks, the performance of which can be assessed according to individual criteria.

An important aspect of developing a program passport is planning a schedule and funding sources. This component is presented in two sections of the study, namely: in the analysis of the content of the state program of the Kaluga region and in the project of financing the projected program of the municipality.

Thus, this article provides a practical experience of developing a target program for the development of one of the priority areas of socio-economic development of the municipality.

**Keywords:** regional program; municipal program; municipal program passport; target indicator; physical culture and sports; structure of budget financing; infrastructure; program-target approach