



Аналитическое
управление
Аппарата Совета
Федерации

Аналитический центр
при Правительстве
Российской
Федерации

АНАЛИТИЧЕСКИЙ
ВЕСТНИК
№ 14 (728)
Часть 2

Актуальные вопросы проектного управления на федеральном и региональном уровнях

(материалы семинара-совещания
руководителей аналитических служб
аппаратов законодательных
(представительных) и исполнительных
органов государственной власти субъектов
Российской Федерации)





СОВЕТ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОГО СОБРАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
АНАЛИТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ АППАРАТА СОВЕТА ФЕДЕРАЦИИ
АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Актуальные вопросы проектного управления на
федеральном и региональном уровнях**

**Материалы семинара-совещания руководителей
аналитических служб аппаратов законодательных
(представительных) и исполнительных органов
государственной власти субъектов Российской Федерации**

Москва — 2019

3 апреля 2019 года семинар-совещание руководителей аналитических служб аппаратов законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации продолжил работу в Совете Федерации Федерального Собрания Российской Федерации. Состоялось обсуждение темы «Актуальные вопросы проектного управления на федеральном и региональном уровнях». Соорганизатором мероприятия выступил Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации.

Участниками мероприятия был обозначен ряд проблем и рисков при реализации проектного управления на федеральном и региональном уровнях, которые могут привести к недостижению целей, поставленных Президентом Российской Федерации в «майском» Указе, или к существенному затруднению работы по их достижению.

Материалы вестника могут представлять интерес для членов Совета Федерации, депутатов Государственной Думы, федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, научного и профессионального сообществ.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Семинар-совещание руководителей аналитических служб аппаратов законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации на тему «Актуальные вопросы проектного управления на федеральном и региональном уровнях» (Совет Федерации, 3 апреля 2019 года)

По материалам стенограммы

Вступительное слово С.Н. РЯБУХИНА, председателя Комитета Совета Федерации по бюджету и финансовым рынкам 4

Выступления

С.Л. ПОСТНИКОВ, заместитель начальника Аналитического управления Аппарата Совета Федерации 15

А.П. МАЙОРОВ, председатель Комитета Совета Федерации по аграрно-продовольственной политике и природопользованию 21

П.Л. ШЕСТОПАЛОВ, советник руководителя Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации 32

Ю.Ю. КОНОНОВА, первый заместитель министра государственного управления Новгородской области 37

Ю.Д. ПОЛИЩУК, заместитель генерального директора по проектному управлению ГАУ «Агентство регионального развития Калужской области» 44

М.В. СИВЯКОВА, заместитель председателя комитета проектной деятельности администрации Владимирской области..... 50

Презентация М.В. СИВЯКОВОЙ, заместителя председателя комитета проектной деятельности администрации Владимирской области 59

Семинар-совещание руководителей аналитических служб аппаратов законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации на тему «Актуальные вопросы проектного управления на федеральном и региональном уровнях»

(по материалам стенограммы)

3 апреля 2019 года

Вступительное слово С.Н. РЯБУХИНА, председателя Комитета Совета Федерации по бюджету и финансовым рынкам

Добрый день, коллеги! Я хочу поблагодарить всех, кто вчера принял участие в семинаре. Откровенная, раскрепощенная обстановка позволила высказать наиболее волнующие вопросы, предложения, идеи. А это одна из главных наших целей, которые мы преследовали, собирая здесь, в Совете Федерации, региональных аналитиков.

Вчера в Совете Федерации прошел Межрегиональный банковский совет, который провела Председатель Совета Федерации Валентина Ивановна Матвиенко. Я в двух словах проинформирую, о чем вчера был разговор на Межрегиональном банковском совете, где принимали участие руководители Центрального банка, наш профильный комитет – Комитет по бюджету и финансовым рынкам, крупные региональные банки, о судьбе которых мы переживаем. Во-первых, с одной стороны идет чистка и освобождение от недобросовестных кредитных организаций, которые замешаны в криминальных историях, финансировании террористических организаций. Вы знаете, было много таких случаев, когда банки лишались лицензии, и они уходили с рынка. Но те банки, которые остались, по отношению к ним должны быть созданы условия равной доступности к бюджетным средствам, то есть к национальным программам, к аккредитации в Центральном банке, с точки зрения участия в государственных программах, национальных проектах. А это сопряжено с большим количеством нормативно-правовых актов, которые надо менять.

В контексте такой большой задачи, пакета вопросов, которые мы ставили перед собой, важным является стоимость услуг, которые готовы предоставлять региональные банки. От этого зависит и активизация экономики на региональном уровне, и в целом в стране. Поэтому ключевой момент был связан и с тем, что делать дальше с набором мер, которые мы предложили Центральному банку по микрофинансовым организациям. Вы знаете, какие чудовищные события происходили три года назад, когда коллекторы зверствовали. Мы были вынуждены после того дикого случая, когда коллектор через форточку бросил бутылку с зажигательной смесью и поджог ребенка... Прямо «на коленках» написали закон (за три недели), и этот закон вступил в силу. Этим

удалось укротить необузданные методы со стороны коллекторской организации. По отношению к микрофинансовым организациям мы навели достаточно серьезный порядок.

Если вы помните, не было ограничений по объему штрафов. Они превышали в 10–12 раз, а то и в 20 раз, объем тела кредита. Поэтому мы ввели ограничения – сначала 3X, то есть нельзя требовать с заемщика больше трехкратного объема займа. Сейчас мы уже перешли ограничение в 1,5. И договорились с Центральным банком, что до конца года они согласятся с нами и введут нормативный документ, который будет ограничивать объема штрафов в 1,2 раза. Это серьезное ограничение. Идет очень большой протест со стороны микрофинансовых организаций, но мы последовательно настаиваем на том, чтобы была установлена цивилизованная форма кредитных услуг. Это очень важный момент.

Еще один болезненный вопрос. Он коснулся всех регионов и дошел до Президента. Потому что в перечне вопросов, которые задавали Президенту России на «прямой линии», был и этот вопрос. Это нотариальные услуги по жилищной ипотеке. Если оформляешь залоговые документы, то они стоят около 8 тысяч рублей. Но, как правило, нотариат требует дополнительного исследования содержания договора. Навязывают такую «лукавую» встречную услугу, а она уже стоит 20 тысяч. И получается, чтобы оформить залог, за юридический документ у нотариуса, надо заплатить 28 тысяч. Представляете, 28 тысяч? Учительница... Это ее месячная заработная плата. Это возмутительно. Поэтому Государственная Дума сейчас рассматривает этот вопрос.

Профильный комитет, Аксаков Анатолий Геннадьевич, поддержали нас. Сейчас готовятся поправки об отмене такой нотариальной регистрации. Есть госрегистрация и зачем дублировать? Нотариат обратился с протестом в Минюст, и у нас сейчас идет такая позиционная борьба. Убедим мы Минюст поддержать нас? Нам надо обязательно поддержку Правительства и Минюста для прохождения нашей законодательной инициативы. Иначе она будет отклонена, если не будет положительного заключения. Понимаете, вроде бы мелкие вопросы, которые сопряжены с реализацией национальных проектов «Жилье», «Демография», но когда начинаешь донастройку инструментария, который позволяет беспрепятственно и легко реализовывать национальные проекты, то возникает тысяча проблем. И эти проблемы надо решать.

Поэтому я вчера уехал сюда, получил три поручения очень таких серьезных. Вот сейчас будем заниматься. А сегодня я тоже вынужден буду уйти, потому что очень важная годовая коллегия Минтранса, там комплексный план инфраструктурного развития, важный национальный проект. Он еще по своему набору задач не закрыт, так мы с Дитрихом на

прямой линии выяснили для себя, уяснили, что пока этот национальный проект по своему перечню и титульному листу еще не закрыт, и поэтому там еще идут дополнения. Поэтому очень важно послушать и вице-премьера курирующего, и Министра транспорта на коллегии, которая открывается через 50 минут.

Хочу сказать, что мы будем внимательно изучать те предложения, идеи, мысли, которые вы высказали вчера, сегодня. Для нас это очень важно. Важно еще и потому, что вы представляете регионы, а регионы сейчас не все находятся в устойчивом сбалансированном состоянии с точки зрения бюджетной устойчивости. Мы видим, что 29 регионов нуждаются в очень серьезной индивидуальной поддержке. Инструмент «модельный бюджет» не в состоянии в полном объеме решить проблему устойчивости, сбалансированности, а это очень важный фактор с точки зрения успешной реализации национальных проектов. Мы знаем, что государственные программы, некоторые виды расходов, там софинансирование из региональных бюджетов не 5 процентов (95 на 5 пропорция), а гораздо больше. Допустим, по ветхому жилью цифры совсем другие. Когда начинаешь рассматривать более детально принципы софинансирования, то мы видим, что там не по всем видам расходов государственных проектов и государственных программ, федеральных программ, ФЦП эта пропорция не везде выполняется.

Я напому вам о том, что пять лет назад мы предложили сократить бремя расходов у большинства субъектов Российской Федерации, которые набрали очень много кредитов, закредитовались, уже объем долга составил 2,4 триллиона. Тогда мы обратились в Правительство, с тем, чтобы заместить бюджетными кредитами коммерческие займы. Мы договорились о том, чтобы в течение трех лет выделить субъектам Российской Федерации кредиты на сумму не меньше 1 триллионов рублей, что позволило бы разгрузить региональные закредитованности бюджета. И Правительство пошло на это. По 300–350 миллиардов ежегодно мы выдавали субъектам Российской Федерации на замещение. Перелом произошел на цифре 2,4, сейчас он составляет 2,1. Но я все-таки настаивал, чтобы продлить еще на один год, четвертый год. Еще бы 350 миллиардов, и мы бы закрепили тенденцию снижения. Но, к сожалению, не удалось убедить. Но Президент нас поддержал. Он предложил продлить реструктуризацию на 7 - 12 лет при выполнении условий. Но какие условия главные? Чтобы рост региональной экономики превышал текущую инфляцию.

То есть, если применительно к сегодняшнему дню, рост экономики не менее 4 процентов.

И здесь я бы просил обратить внимание на сами условия реструктуризации этих долгов. У нас есть предложения, их изложил в официальном письме Силуанову Антону Германовичу и собираюсь с

ними выступить 24 апреля на парламентском форуме в Санкт-Петербурге. Там ежегодный Совет законодателей проводят Валентина Ивановна Матвиенко с Вячеславом Викторовичем Володиным. Пройдет встреча с Президентом. Мы предлагаем изменить условия, по которым подписывались соглашения между Правительством в лице Минфина и субъектами Российской Федерации. Вы помните, что инициатива Президента была по поводу реструктуризации бюджетных долгов субъектов Федерации, она была в 2017 году провозглашена на выездном заседании Президиума Госсовета, это произошло в сентябре в Ульяновске. А уже осенью положения тех условий 2017 года были подписаны. За эти два года изменились стартовые условия и макроэкономические показатели. И не только на федеральном, но и на региональном уровне. Мы предлагаем пересмотреть, сделать некую инвентаризацию этих соглашений, потому что дело-то хорошее, но мне непонятна и не нравится та история, когда с большими долгами субъекты Федерации вынуждены писать, принимать закон о бюджете, который утверждает профицитный бюджет. Это абсурд. Я не буду называть фамилии и названия регионов, там долгов по 20, по 30, по 40 миллиардов рублей, а они утверждают профицитный бюджет. Это неправильно. Это говорит о том, что условия, по которым были подписаны соглашения о реструктуризации, несовершенны. Я не буду в детали вдаваться, но думаю, что это тема должна попасть в поле зрения аналитиков. Если от вас будут какие-то в этой части предложения, я буду очень вам благодарен, потому что мы настаиваем на пересмотре.

Антон Силуанов мне говорит: «Давайте хотя бы два года. Мы же подписывали в декабре 2017 года, вот давайте до декабря проживем, сделаем анализ за два года». Я уже сейчас вижу, что наступило время. Было бы неплохо в летний период на основе экспресс-инвентаризации с подключением, допустим, парламента, Счетной палаты сделать изменения. Это очень важно для нас, потому что это связано с сокращением задолженности, а во многих субъектах Федерации задолженность уже просроченная. И для выполнения многих обязательств, которые заложены в национальных проектах, многие регионы вынуждены будут идти на рынок заимствования. Вот почему я так беспокоюсь и пытаюсь открыть глаза департаменту межбюджетных отношений Минфина Российской Федерации, чтобы нам не допустить появления второго горба. Один «горб» мы пережили. Сейчас пошли на спад по этим долгам. Это очевидно, что если мы сейчас ничего не предпримем по закреплению положительной тенденции по снижению консолидированных долгов субъектов Российской Федерации, то появится второй «горб», а это обязательно на рейтинговые характеристики субъектов Российской Федерации повлияет. А речь ведь идет о том, чтобы рассчитывать не только на бюджетные инвестиции в развитие региональных экономик, но и на привлечение и внебюджетных

источников. А если сейчас, допустить, рост второго «горба» по долгам, то понятно, что это скажется отрицательно на рейтинговой оценке региональных экономик, а стало быть, и снижении их привлекательности.

Президент этому уделяет очень большое внимание, он и с предпринимательским сообществом регулярно встречается, раз в квартал. И темы, связанные с реализацией национальных проектов, обсуждаются на заседаниях Правительства и Госсовета. Поэтому мне бы хотелось, чтобы мы в рамках этого семинара эту тему тоже не выпускали из поля зрения.

Вот, собственно говоря, какие у меня пожелания в этой части. Хочу маленький такой сюжет озвучить. Мелочей не бывает в задаче реализации национальных проектов.

1 марта прошлого года Президент выступил с Посланием и в мае появился указ № 204. Валентина Ивановна Матвиенко, естественно, после каждого Послания собирает Совет палаты – 10 председателей комитетов, заместители, и каждому председателю комитета дает поручение, чтобы был подготовлен план мероприятий по реализации Послания.

Я собрал своих, и мы сформулировали для себя одну из ключевых задач – создание инструмента, который бы позволил реализовать такую установку Президента: за счет сельских домовладений и малых фермерских хозяйств увеличить объем экспорта сельхозпродукции к 2024 году в объеме 45 миллиардов долларов. Президент похвалил сельское хозяйство, как вы помните, что рост экспорта сельхозпродукции уже превысил объем экспорта нашего вооружения, больше 20 миллиардов долларов, но надо закрепить эту тенденцию. Тогда я собрал своих аналитиков, экспертов и поставил такую техническую задачу, технические условия сформулировал. И математики, экономисты, финансисты, биржевики мне говорят: «Сергей Николаевич, самая главная проблема в развитии малого и среднего бизнеса на селе – это большое количество посредников». Чтобы вывести продукцию в Китай, Индию, Иран или в Европу, это как минимум пять-шесть посредников. И, условно говоря, килограмм муки – разница в 10–12 раз, отпускная цена произведенной здесь у нас, в России и, допустим, в Китае или в Индии. Или масло подсолнечное – у нас 62–64 рубля, в Амурской области я с фермером разговаривал, он говорит: «62–64 рубля я реализую на российском рынке, а китайцы берут за 260 рублей (в переводе на рубли)». Разница большая. Вот вся эта дельта уходит посредникам, причем полукриминальным посредникам. То есть задача – решить эту проблему.

Поэтому возникла идея создать торговый крестьянский дом с функциями биржи. И главная цель (чтобы не рассказывать долго), чтобы сельский товаропроизводитель был не только хозяином своей

продукции при реализации в Иране, в Китае, но и хозяином цены. А хозяином цены он перестает быть сразу, как только он вырастил, отдал посреднику – все, уже не хозяин цены, она у конечного потребителя.

Вот такую незатейливую задачу начал решать. Сделали «дорожную карту». Написал письмо в Администрацию Кириенко Сергею Владиленовичу, он поддержал, направил Патрушеву. Вот сейчас с Патрушевым создаем рабочую группу. А уж прошло-то 10 месяцев. Все происходит медленно.

Поэтому я, наверное, подумаю еще месяц-два, если рабочая группа так и не появится... С Лебедевым, статс-секретарем, разговаривал вчера, он говорит: «Сергей Николаевич, все, скоро уже на выходе межведомственная рабочая группа». А там же надо подключить и фитосанитарный надзор, таможенников надо подключить, подключить железную дорогу, сети. «Магнит» изъявил желание, у них 39 терминалов, 6 тысяч фур и так далее. Все сетевики ждут этого, то есть такой самоорганизации.

Я хочу сказать о том, чтобы выполнить эту задачу, которая поставлена в Послании (и в указе она отражена, кстати), – 45 миллиардов, надо вспахать целое поле. А мне говорят: «Ничего не получится. А скоропорт будет портиться. Всего четыре железнодорожных перехода в Китай, а это, значит, будут там стоять на очереди вагоны и фуры по две недели». Короче, в любом вопросе находится столько причин, чтобы не выполнить, что приходится воевать с этими делами.

Поэтому я думаю, что, может быть, я просто соберу отчаянных бизнесменов и попрошу, чтобы они взяли эту функцию координации на себя. Я-то хотел, чтобы это было под эгидой государства, чтобы это был Минсельхоз. Борюсь 10 месяцев, с марта прошлого года, в мае появился указ, я первый раз собрал ученых в июне. Они мне сделали просто блестящую программу, причем на электронной платформе отечественного производства, то есть это не китайская, а наша.

Поэтому нам важно не только поговорить, но и выстроить такие приоритетные направления нашей деятельности, конечно же, в каждом регионе надо... Тем более, вот я говорил вчера, в Самаре создан такой совет. Это совет не для того, чтобы собраться, поговорить, а надо такие приоритеты сформировать. По каждому приоритету нужен ответственный исполнитель, который способен взять на себя, и если надо, что называется, выполнить буром просто... А по другому сломать нежелание не получается.

Оно катится все само и катится. Зачем тут надо ломать? Какая там биржа? Какая Международная продовольственная биржа? Какой торговый дом? Ну, есть же посредники. Они уже изучили конъюнктуру рынка в Китае. Зачем ты лезешь туда? Я говорю, производитель должен

быть хозяином этой цены, а не посредник. Ну, вот ты придумал. Ты хочешь с мафией воевать? Я – да. Если надо, надо воевать с мафией.

Я извиняюсь, что я немножко эмоционально отвлекаюсь. На маленьком примере я вам рассказываю, что реализация каждого национального проекта потребует психологической ломки – ломать психологию, сложившиеся стереотипы за последние 30 лет. К сожалению, 90-е годы, они еще прут во всех проявлениях, во всех направлениях.

Еще раз хочу высказать такое удовлетворение и слова благодарности за то, что вы приехали, за то, что вы участвуете. Надеюсь на то, что этот обмен мнениями, который происходит на этой площадке, будет полезен для каждого из вас. И вы уедете в регион с багажом знаний, пониманием, что нужно делать, чтобы не было такого состояния или чувства растерянности или неопределенности. Несмотря на все негативы, о которых я сказал, вперед без страха и сомнения, мы все равно победим. Кто будет сопротивляться, мы найдем им место.

Если есть вопросы, пожалуйста.

Е.В. ИЛЬЮШИНА

Сергей Николаевич, каждая тема, которую Вы озвучили, потрясающе важная.

Законодательное Собрание Челябинской области.

Мы только что готовили письмо на основе многочисленных писем жителей о нотариате, вообще об изменении этой системы. И вы сейчас ее на раз, в точку, просто божий промысел. Скажите, где ждать, в каком профильном комитете и когда реакции на ваши предложения.

С.Н. РЯБУХИН

С точки зрения функционала у нас занимается Клишас Андрей Александрович, Комитет по конституционному законодательству. Нотариат, это его сфера. Прокуратура, Следственный комитет, Верховный Суд, нотариат, Минюст. Но инициатива пошла по поводу изменений по видам услуг...

Е.В. ИЛЬЮШИНА

По тарифам нотариальным.

С.Н. РЯБУХИН

Да. Пошла она в данном случае по ипотеке от нашего профильного комитета, и мы его поддерживаем. Это Аксаков, депутат, председатель профильного комитета Государственной Думы. Он был вчера и выступал. И Валентина Ивановна сказала: «Сергей Николаевич, подключись, поддержи Аксакова. Если Минюст против, надо убедить,

чтобы идею Аксакова поддержали». Реакция мгновенной была. Мне уже сегодня написал руководитель нотариальной ассоциации. Мгновенно. Они отслеживают это дело. Уже сегодня придет ко мне. В 15 часов я приеду с коллегии, буду встречаться. То есть идет серьезная борьба.

Е.В. ИЛЬЮШИНА

Спасибо большое.

С.Н. РЯБУХИН

Поэтому ваша позиция здесь должна быть. Я, конечно, обязан принять его, выслушать их сторону. Интересно послушать. Я думаю, что они сейчас будут предлагать сохранить какую-то плату. Не 28 тысяч рублей, а допустим 5 тысяч и так далее. Они за сохранение платы. Будем сегодня слушать, выслушивать все стороны. Это безобразие, конечно, – за бумажку 28 тысяч. Вот такая история.

Е.В. ИЛЬЮШИНА

Причем там запрет, даже если клиент юрист. Он сам может спокойно оформить договор. На это наложен запрет нотариатом. Юристы не могут воспользоваться своей компетенцией. Это только нотариально заверять.

И падает эта нагрузка на самых низкооплачиваемых людей.

С.Н. РЯБУХИН

Конечно.

Е.В. ИЛЬЮШИНА

На обычный народ.

С.Н. РЯБУХИН

Допустим учительница, врач или библиотекарь хочет воспользоваться ипотекой. Ей надо сделать оформление залога. Ей говорят: «Слушай, договор у тебя неправильный. Сама бумага стоит 8 тысяч, но если экспертиза, то 28 тысяч».

Представляете, если миллион граждан воспользуются. Миллион на 28 тысяч умножьте. Вот масштаб проблемы.

И хорошо, что есть такое понимание у нас. Мы сейчас будем убеждать и Минюст.

Пожалуйста, если есть еще какие-то вопросы...

Пожалуйста.

(Микрофон отключен.) Сергей Николаевич, Народное Собрание Республики Дагестан.

С.Н. РЯБУХИН

Подойдите к микрофону.

_____ (та же)

Республика Дагестан, бюджетное управление.

Сергей Николаевич, Вы сейчас подняли очень актуальную для нас проблему – именно формирования бюджета с профицитом. Для высокودотационных регионов, к каким относится Республика Дагестан, это очень актуально.

С.Н. РЯБУХИН

У вас тоже с профицитом?

_____ (та же)

Да, у нас 500 миллионов – профицит. Да, это подушка безопасности, это как бы исключает бюджетные риски, но, тем не менее, для республики с массой проблем, несмотря на принимаемые серьезные меры, по оздоровлению финансов, это очень актуально. И в соглашении на этот год это также правило прописано. Насколько реально изменение подхода (статья 130 Бюджетного кодекса это диктует обязательно) именно в части освобождения от данного правила бюджетного, требования для регионов с высокودотационным бюджетом, в том числе и Республики Дагестан, в том числе и в этом году? Хотя государственный долг – 13 миллиардов, мы укладываемся в норматив – до 50 процентов собственных доходов. У нас только республиканский бюджет – 26 миллиардов, а консолидированный – где-то порядка 34. Мы укладываемся. Тем не менее для решения массы имеющихся проблем для нас важно, чтобы мы могли не в конце года этими деньгами оперировать, а в течение года решать вопросы.

С.Н. РЯБУХИН

Я хочу сказать о том, что в совокупности всех требований, показателей в этом соглашении, которое вы подписали с Минфином, если выполняется рост собственных доходов, если вы демонстрируете рост экономики в целом, то мне кажется, что надо корректировать эти ограничения, которые Минфин предлагает. И в этом, собственно, наше предложение. Я отправил его Силуанову. Леонид Владимирович Горнин, первый заместитель министра финансов, уже получил от Антона Германовича поручение. И на ближайшем заседании комитета мы его будем слушать. То есть у нас 8 апреля очередное заседание комитета, и я пригласил Горнина, чтобы он свою позицию представил. Так что мы уже приступили к этому. Это касается не только вас. Мы предлагаем не дожидаться декабря. Почему это важно? Потому что, если мы сейчас

занесем эти подходы в концепцию бюджета 2020 года, то мы не потеряем один год, то есть мы уже отразим вот эти инструменты, которые позволяют сбалансировать и улучшить ситуацию бюджетного процесса в регионах, если мы сейчас рассмотрим. А в декабре – это мы потеряем 2020 год. Понятно, да?

_____ (та же)

Да.

С.Н. РЯБУХИН

Потому что в декабре уже будет подписан Президентом закон о бюджете на 2020 год.

_____ (та же)

Сергей Николаевич, и, если можно, еще одна проблема, она не имеет прямого отношения к теме, но тем не менее затрагивает бюджет, – это проблема налогоплательщиков, входящих в консолидированные группы налогоплательщиков.

От имени республики мы поднимали вопрос – внести в налоговое законодательство изменение, предусматривающее невключение в эти группы именно предприятий, которые функционируют на территориях с высокودотационными бюджетами. За пять лет республика потеряла 12 миллиардов с возвратами.

С.Н. РЯБУХИН

К сожалению, я пришел сюда в качестве председателя комитета, когда уже закон был подписан, и я начал с первого же дня его вступления в силу бороться с ним. Я убедил Валентину Ивановну, она погрузилась в эту тему и сказала: «Да, я согласна, давайте будем...». Мы убедили сейчас уже и Председателя Правительства, и Минфин.

Первое, что нам удалось сделать. Мы приостановили создание новых КГН. То есть 15 консолидированных групп.

И многие регионы потеряли, так же как и вы, собственные доходы. Хотели децентрализовать налоговые поступления из Москвы и Санкт-Петербурга. В результате, мы не победили трансфертное ценообразование внутри консолидированных групп. Посмотрите, я уж москвичей не хочу обидеть, но Москва 1 триллион бюджетных средств держит на депозите. То есть почти 2,5 триллиона у них собственных доходов.

Поэтому, конечно, это очень важная тема, премьер нас поддержал, он сказал: дайте три года нам, мы не можем сейчас топором махнуть и отрубить, в течение трех лет мы избавимся от консолидированных групп

и их не будем больше создавать. Как институт налогообложения они исчезнут. Так что мы поддерживаем вашу позицию.

Спасибо.

С.Н. РЯБУХИН

У Вас есть вопрос? Если он короткий – пожалуйста.

С МЕСТА

Короткий.

Вы очень хорошо говорили о том, как спасают регионы, которые набрали долгов. Мы Алтайский край, у нас практически нет долга (порядка 2 миллиардов). А нет ли желания у государства как-то поощрять такие регионы и поддерживать?

С.Н. РЯБУХИН

Есть.

Мую идею поддержали (я сказал об этом).

Я просто Ульяновскую область представляю, а она каждый год демонстрирует 8–10–12 процентов роста. Я говорю: ну, хорошо, мы должны, с одной стороны, спасать, а с другой стороны – там Морозов наизнанку выворачивается – создает новые инструменты прироста, привлекает инвестиции. Ну, давайте (сначала 20, а теперь 40 миллиардов рублей заложили, это мало, я тоже считаю, что это мало) выходить на 100 миллиардов, на гранты для таких регионов, которые не берут заимствования, но справляются своими ресурсами и делают прирост экономики и собственных доходов.

Поэтому, если вы вписываетесь в эти требования, положения по грантам, вы из 40 миллиардов можете ежегодно получать. Ульяновская область получила 400 и 600. Они тоже говорят: мы приросли на 10 миллиардов, а нам дали всего только 1 миллиард – ну, что это такое? Они считают, что несправедливо. Но я думаю, что просто надо эту сумму увеличивать. Надо поощрять те регионы, которые выполняют установку Президента – прирост собственных доходов. Ну и, естественно, отсрочка по возврату долга на 9–12 лет (а через 12 лет, я думаю, будет уже возможность поставить вопрос и о списании). Я-то в общем к этому и веду.

Если мы выстроим для органов государственной власти субъектов Федерации такой мотивационный механизм выхода на устойчивый тренд роста, то тогда через 9–12 лет, когда у нас будет Фонд национального благосостояния больше 7,3 триллиона... А тогда уже вступает положение, что все, что больше этой цены, – суммы отсечения

– направляется в регионы на реализацию национальных проектов. У нас есть все, чтобы в этом году эта сумма была уже 8 триллионов (так, по секрету скажу). Мы выйдем в этом году на 8 триллионов, и это будет как раз возможность поощрять и те регионы, которые создали этот рост консолидированных доходов. Если мы, условно говоря, будем на федеральном уровне иметь 21–22 триллиона, на региональном – 12 триллионов, если мы выведем консолидированные доходы в стране на 34–35 триллионов, то тогда у нас и Фонд национального благосостояния будет 8 триллионов. А к 2024 году, я думаю, он будет 15 триллионов. Вот просто боюсь сглазить, но так. В общем, на эти цели надо работать сейчас – тогда у нас будет возможность и подтягивать отстающих, создавать точки роста, ну и передовиков поощрять.

Спасибо большое. (*Аплодисменты.*)

В.Д. КРИВОВ

Уважаемые коллеги, продолжаем наш семинар. Слово предоставляется Сергею Леонидовичу Постникову, заместителю начальника Аналитического управления.

С.Л. ПОСТНИКОВ, заместитель начальника Аналитического управления Аппарата Совета Федерации

Уважаемые коллеги! Я не могу сказать, что у меня есть какая-то четко определенная тема доклада, но она связана с темой нашего вопроса.

Я и мои коллеги в течение последнего времени пытались разобраться в некоторых сложных и не всегда нам понятных вопросах организации проектного управления, которое сейчас внедряется в нашей стране. То есть были рассмотрены и некоторые и теоретические, исторические вопросы, и зарубежный опыт, и те проблемы, которые возникают на местах. То есть мой доклад, может быть, не связан конкретно с работой какого-то конкретного офиса, но те проблемные точки, которые нам показалось важным выделить, я постараюсь обозначить.

Проектное управление существовало всегда. Если посмотреть историю создания Великой китайской стены, Вавилона, пирамид и так далее, это реальное проектное управление. То есть система организации выполнения некоторой задачи, которая, в общем-то, до этого не выполнялась и требует достаточно больших ресурсов и централизации сил и средств, она выполнялась всегда и в любых условиях.

При организации проектного управления Макнамара ссылался на опыт Советского Союза 1930-х годов, когда в период первой, второй пятилеток был применен вариант создания специальных

организационно-штатных структур, обладающих ресурсами, для создания каких-то объектов длительного жизненного цикла большой стоимости в короткие промежутки времени. В результате министерство обороны США первым в Америке внедрило на государственном уровне все то, что мы сейчас называем «проектный офис», program office. При этом оно внедрялось несколько не так, как у нас. Это были сразу организационно-структурные единицы, то есть это было подразделение специальное, где люди занимали государственные должности, такие которые соответствовали государственным должностям в министерствах и других ведомствах, то есть находились на государственной службе, но были объединены в рамках структурной единицы программного офиса.

Размеры, то есть численность, штат, уровень, категории в этих программных офисах в Америке зависят практически от двух параметров. Первый параметр – стоимость проекта. И второй – длительность жизненного цикла проекта. Программный офис создается на весь жизненный цикл, и в зависимости от этапа он структурно расширяется и потом сокращается, изменяется по качеству и количеству сотрудников, но работает на всем жизненном цикле.

С чем связаны некоторые особенности проектного управления? Мы их проанализировали и выявили несколько аксиом проектного управления. Первая аксиома: проектное управление невозможно внедрить, если в нем не заинтересовано высшее должностное лицо. Вторая аксиома: проект не должен дублировать текущую деятельность организации. И третье: если проектом руководят и в проекте участвуют должностные лица, имеющие и другие должностные обязанности, необходимо создать систему проектного управления, обеспечивающую минимизацию конфликта интересов. Вот три основных правила проектного управления. Они не нами выдуманы, они выдуманы теми людьми, которые в этой системе работают уже десятки лет за рубежом.

В чем основа проектного управления, опять же, как это излагается? Проектное управление – это управление важнейшими видами и направлениями деятельности организаций, которые требуют постоянного руководства и контроля в условиях ограничений по затратам, срокам и качеству работ. То есть это то, что должно быть поднадзорно, контролируемо, постоянно в руках.

Дальше что выделяется? Важнейшей задачей управления проектом являются точное определение и формулирование целей и задач для мероприятий всех иерархических уровней проектов. Зная структуру проектов, как делается? То есть на каждом уровне разработаны планы и так далее, четкие параметры.

Теперь – что такое проект (вы помните Постановление Правительства). Это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях

временных и ресурсных ограничений. Вторая часть – это совокупность нормативно установленных действий в рамках ограниченного бюджета в срок с надлежащим качеством. Дальше опять же – это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги, результата. И четвертое – это продукт некоей декомпозиции программы, а сама программа является непростым набором составных элементов, является неким кумулятивным результатом исполнения этих проектов. Если разбивается какая-то крупная задача на подпроекты, это не просто система сложения (это как системный анализ, по-моему, есть такое красивое слово – эмерджентность), это системный эффект. То есть реализация проектов нижнего уровня должна давать системный эффект на более высоком уровне. Если система работает простым сложением, это не проект, это просто процессуальная деятельность, если разбивается на этапы, строится циклограмма и так далее, это чисто плановая работа в рамках какой-то программы.

С чем будут сталкиваться государственные органы власти, переходя на проектное управление? С чем мы столкнулись? Цели проектов, как правило, определены агрегировано. Существует необходимость их корректировки по мере достижения промежуточных результатов.

Первое – точная количественная и качественная оценка целей и результатов, решаемых задач при разработке проекта практически невозможна. Сроки реализации проекта и его мероприятий зависят от многих вероятностных факторов и условий. При разработке проекта наметить их можно только предварительно интервальным образом, а впоследствии их надо уточнять.

Беда любого проекта – ресурсы выделяются не по мере потребности, а в рамках возможного. Хотим мы или не хотим, государственная система все равно сметно-бюджетная.

Изменения нормативно-правовой базы, регулирующей исполнение проектов, происходит чаще, чем имеются возможности корректировки параметров проекта.

Государственные служащие не имеют в своем большинстве опыта работы в проектных организациях. При этом не совсем понятно, какой опыт надо иметь.

Есть еще ряд моментов, которые можно обсуждать, но я не хотел бы занимать ваше время.

И есть как бы такая аксиомная часть. Если необходимо разработать и осуществить приоритетный проект комплексного характера, реализовывать который будут функциональные и линейные подразделения разных ведомств и структур, то следует наделить руководителя проекта всей полнотой власти для решения проблем, связанных с разработкой и реализацией проекта.

Но это теоретическая часть. То есть рисуется некая модель проектного управления. Вот мы нарисовали эту модель и начинаем накладывать действительность на эту некую общетеоретическую модель.

Что здесь хотел бы отметить. Если мы посмотрим постановление Правительства и те задачи, которые ставятся перед проектным офисом в рамках проектного управления, то увидим, что проектный офис более целесообразен на высших, федеральных уровнях управления, и его работа должна быть связана больше с инициацией, обоснованием и разработкой паспорта проекта. Потому что функции последующего мониторинга и так далее – это уже функции не проектного офиса, по своей сути.

Проектный офис должен работать только по уникальным проектам, опять же, как в постановлении. Но необходимо определить, что такое уникальность и на каком уровне в реализации проекта, на какой иерархии эта уникальность завершается. Любой проект уникален хотя бы по времени, потому что время – текущая величина. То есть доказать чисто научно, юридически это можно, но вопрос об уникальности проекта остается.

Понимаете, вот здесь происходит некая вещь: очень важное и правильное начинание – проектное управление – там, где решается новая сложная задача, распаляется. Где-то 5,5 тысяч. Наша задача – подумать, являются ли они все сути проектами или это обыкновенная текущая деятельность в рамках наших программ, программ региональных, подпрограмм.

Следующий момент. В чем задача проектного управления и проектного офиса? Это оптимизировать и повысить эффективность при решении задач. Оптимизировать расходование средств, то есть расходование ресурсов. Обладают ли проектные офисы всех уровней таким правом в рамках закона № 44, Бюджетного кодекса?

Есть еще один момент. Вообще проект на сегодняшний день – это защищенная статья бюджета. Если у нас есть региональный проект, подписано соглашение, хотя бы подписано пускай на год с Минфином, еще два года у нас есть ожидания, деньги дадут. То есть защищенная статья бюджета. Может быть, вот эта позиция, вот это видение пересиливает все остальное для нас, для нашей реальности. Если проектное управление и система проектного управления, которая создана сейчас, обеспечивает защищенное финансирование на шестилетний период в рамках этих проектов, то, наверное, это стоит принимать во внимание и на этом базироваться. Но понимаете, вообще-то, это с точки зрения проектного управления неверно.

Советую посмотреть паспорта национальных проектов. В конце табличка по финансированию, а дальше идут сноски, приложения. И что интересно? Бюджеты национальных проектов включают субсидии на

обеспечение деятельности проектов офисов федеральных проектов. На федеральном уровне кто-то предусмотрел, что будет существовать проектный офис. Наверное, надо спрашивать в рамках тех субсидий средства на содержание проектных офисов региональных.

И еще несколько позиций. Проектный офис должен действовать на всех этапах жизненного цикла проекта. По логике вещей достижение целевых показателей проекта – это не окончание проекта. Вы понимаете, это вывод проекта на заданную мощность, на которой его придется поддерживать. А в чьи руки перейдут эти мощности после 2024 года – не понятно. То есть задача проекта: мы выходим на планку и должны на этой планке действовать, но проект заканчивается в 2024 году.

Есть проектный офис Правительства Российской Федерации. И вы знаете, по постановлению это структурное подразделение Аппарата Правительства, департамент проектного управления. Это единственная в стране оргштатная единица с установленной структурой и фондом оплаты труда, созданная по всем правилам проектного управления. Все остальные проектные офисы – это, по сути, временные рабочие группы.

И еще что хочу сказать. Ежемесячные, ежеквартальные годовые отчеты... Есть опасность что в конце концов именно созданные проектные офисы будут структурами, которые будут заниматься в основном отчетной деятельностью, сводить данные из разных ведомств, потому что они их объединяют, то есть работать по неким новым отчетным форматам, и это будет основная их задача.

Возможно, это некий критический анализ. Но я думаю, что так как проектное управление – это уже факт, то мы должны работать в рамках него. Но некоторые направления его совершенствования мы должны предусматривать и осуществлять на разных уровнях в рамках своих компетенций. Спасибо большое за внимание. Если есть вопросы, я готов ответить.

М.В. ВДОВИН

Вдовин Михаил Васильевич, первый заместитель Председателя Орловского областного Совета народных депутатов.

Если можно, два уточняющих вопроса. Как сочетаются система государственного управления и система проектного управления? Является ли проектное управление частью государственного управления? При проектном управлении мы же жестко в законе о государственной службе регламентированы. Может быть, сперва необходимо отладить систему в юридическом плане госуправления, а потом – проектное управление? Это первый вопрос.

И второй вопрос. Возможно ли проектное управление при часто сменяемой власти? Вы же знаете, выборы иногда преподносят нам достаточно серьезные сюрпризы, и каждый приходящий управленец

говорит: «Будем работать по-новому», – но потом оказывается, что не туда идем мы. Спасибо.

С.Л. ПОСТНИКОВ

Первый вопрос. Когда мы приглашали на наше мероприятие, я созванивался с Минтруда и другими организациями, и это самый важный вопрос. Вы помните, у каждого государственного служащего есть должностной регламент. Правильно? Вот до того момента, как позиция о выполнении данным государственным служащим его служебных функций в составе проектного офиса не будет внесена в должностной регламент, извините меня, он может выполнять свои функции только в рамках временной рабочей группы. То есть на сегодняшний день все проектные офисы, кроме департамента проектного управления Правительства, то есть проектного офиса Правительства Российской Федерации, – это временные рабочие группы.

Если мы создаем эту систему, то, соответственно, нам надо вносить изменения и в закон о государственной гражданской службе и вообще о государственной службе. Это надо делать. Надо делать проектные офисы. Но если их делать структурной единицей государства, то это надо утверждать законодательно. Постановления Правительства, которые сейчас управляют проектной деятельностью, эти задачи, насколько анализ показывает, к сожалению, не решают.

То есть это понимают, это обсуждают, и понимают, что самая сложная проблема – это когда к вам придет ваш сотрудник и скажет: «Извините меня, товарищ начальник, писать месячный отчет о работе по вводу или ремонту школ у меня нет возможности, потому что я должен сейчас участвовать в заседании рабочей группы своего проектного офиса, и мы будем там другими вопросами заниматься, потому что написано, что деятельность сотрудников в рамках проектного офиса является приоритетной». Вы понимаете этот конфликт интересов, который возникнет?

Мы обсуждали в Совете Федерации, есть у нас или нет проектного управления. Любой крупный форум, любое мероприятие – это оргкомитет, рабочая группа, это все регулируется распоряжениями и так далее, и мы работаем. То есть формально это работает проектный офис, то есть люди временно делегированы со своих рабочих мест, одновременно выполняя и там, и там функции. Но непрерывно работать в двух ипостасях невозможно, вы сами понимаете, всегда возникает конфликт интересов. И чем ниже уровень исполнителей, тем конфликт больше. Вот эту коллизию надо как-то убирать.

Надо через законодательство, через нормативные акты вводить функцию работы государственного служащего в рамках проектного офиса, правовое поле. Другого выхода, мне кажется, здесь нет.

В.Д. КРИВОВ

Спасибо, Сергей Леонидович.

Слово предоставляется Алексею Петровичу Майорову, председателю Комитета Совета Федерации по аграрно-продовольственной политике и природопользованию.

А.П. МАЙОРОВ, *председатель Комитета Совета Федерации по аграрно-продовольственной политике и природопользованию*

Спасибо, Виктор Дмитриевич.

Добрый день, уважаемые коллеги! Рад приветствовать вас в стенах Совета Федерации. Нам самим интересно с вами пообщаться, потому что мы прекрасно отдаем себе отчет, что все те решения, все законы, которые мы принимаем, должны основываться, прежде всего, на правильно выстроенной статистике, на правильно выстроенной аналитике, на информационном обеспечении. Иначе мы совершаем ошибки, за которые потом нам приходится достаточно дорого расплачиваться. Я потом, может быть, если надо, приведу примеры какие-то.

Я буквально два слова скажу о работе комитета. Я знаю, что вы вчера обсуждали нацпроекты, в ведении нашего комитета один нацпроект, но самый такой мощный по объемам денежных средств – это проблемы экологии. В ведении комитета находится так называемая реформа по твердым коммунальным отходам. То есть очень много таких сейчас у нас в экологии, в природопользовании вопросов, которые требуют скорейшего разрешения. В то же время они далеко неоднозначны. Вы знаете, я как раз говорил, что неудачно принятые решения... Вот как-то мы неправильно подготовились, 9 миллиардов потратили на ЦБК, пытаемся там последствия деятельности ЦБК ликвидировать, 9 миллиардов потратили, Счетная палата считает, что неэффективно. Это я так мягко говорю. Поэтому ваша работа очень ценна для нас и для субъектов. И еще раз подчеркиваю, мы с вами с удовольствием сегодня общаемся.

Основную же часть своего выступления я хотел посвятить селу. В аграрно-продовольственной политике у нас сейчас более-менее, вы знаете, хорошо. У нас объем продукции сельского хозяйства по экспорту практически сравнялся (если не превысил) с объемом экспорта оборонной промышленности. Правда, Президент поставил перед нами еще более амбициозную задачу, вы знаете. Но где-то уже половину этой задачи мы на сегодняшний день экспортируем.

Но я же хотел поговорить о сельских территориях сегодня. Практически везде, кроме, пожалуй, трех субъектов, у нас есть сельские территории. Мы долго шли и идем к решению вопросов сельских территорий. Скажем так, серьезно мы заговорили, когда обсуждали

Стратегию пространственного развития, в первом варианте сельских территорий не было вообще. Правительство говорило о том, что мы будем развиваться агломерациями, а уже все остальное будем как бы присоединять.

С апологетами этой теории мы не спорим. Мы считаем, что в агломерациях и в крупных городах у нас действительно будут научные прорывы, инновации, но без сельских территорий мы потеряем страну. Это вы тоже должны отдавать себе отчет, потому что мы считаем, что сельские территории для нас это как бы каркас, на котором основывается все устройство государства. И поэтому мы добились того, что сельские территории вошли в Стратегию пространственного развития. Сейчас, вы знаете, премьер ее подписал. Но там больше общие слова. В нацпроекты сельские территории не попали.

Поэтому сейчас Правительство работает над программой, которая будет называться государственная программа комплексного развития сельских территорий. Это делается по поручению Президента. Он первый раз сказал в Ставрополе на совещании, потом в Послании еще раз сказал об этой программе.

Ну, я начну с тех проблем, которые на сегодняшний день стоят. Почему мы должны эту программу обязательно разработать, и к 1 июня Президент поручил ее принять? Мы разослали во все субъекты, своим коллегам-сенаторам сказали, что в этой программе все предложения, которые с территорий будут поступать, мы постараемся учесть и Правительству помочь включить это уже непосредственно в конечный вариант программы.

В чем специфика сельских территорий? Вы это прекрасно знаете. Любой вопрос, который мы сейчас решаем, будь то переход на цифровое телевидение, я уже упомянул о работе с твердыми коммунальными отходами и прочее, не решается теми способами, как это решается в городе. Большие расстояния, малочисленность.... Да, я еще не упомянул такие важные аспекты, как здравоохранение, образование, я к ним еще вернусь, культура. То есть мы должны прийти к тому, чтобы у нас качество жизни на селе если не сравнялось по каким-то социальным аспектам, то хотя бы мы сокращали вот эту диспропорцию, иначе мы будем иметь то, что мы имеем. Я бываю в регионах, часто приезжаю в небольшие городки, сельские населенные пункты. Бывает, сталкиваешься с тем, что приходишь... Современная школа, в Москве таких если и есть, то единицы. Помог построить один крупный каспийский трубопроводный консорциум на селе школу. Идет активная программа переселения, сам поселок развивается. Спрашиваю у директора школы: сколько учеников уехали? Знаете, какой ответ? Все. Спрашиваю: сколько вернется? Там школа небольшая, там выпускников человек 40. Он говорит: ну, может, пять. Разговариваем, какая тема. Действительно, то, что мы говорим, недостаточно здравоохранения,

образования. И есть объективные предпосылки, что они будут уезжать, потому что те, кто хотят получать высшее образование, мы высшее образование на селе можем дать только дистанционно, но это вопрос будущего. И качество этого образования не всегда будет бесспорным. Но основное – все-таки нам нужно там создавать рабочие места, причем рабочие места достаточно высокотехнологичные. Они могут быть связаны не только с сельским хозяйством, они могут быть связаны с другими отраслями промышленности. Это тоже мы будем предусматривать в комплексной программе развития сельских территорий.

Что касается мусора. Там тоже мы сталкиваемся с задачей: население меньше, соответственно расстояние больше. Вы примерно представляете себе, как у нас все устроено. То есть в конечном итоге у нас платят либо юридические, либо физические лица, то есть мы практически не вкладываем бюджетных денег в мусорную реформу. Соответственно на селе экономика совершенно другая и переходить будет достаточно сложно. Но мы не можем позволить себе тариф удвоить, утроить, а еще, может, и больше. Но мы там законодательно дали возможность субъектам на переходный период, не всегда даже определять регионального оператора, можно создавать МУП и ГУП. К ним тоже неоднозначное отношение, хотя, на мой взгляд, они должны быть. То есть я вам привожу пример.

Или даже управленцы, руководители на сельских территориях. Тот объем задач, который перед ними стоит, они не такие, как в городе. Поэтому нам надо готовить специалистов именно для сельских территорий, потому что они должны понимать, как решаются те или иные производственные, социальные задачи на сельских территориях. Это тоже тема, но уже несколько вузов начали заниматься этим делом. Я буквально завтра буду в одном из таких вузов – в технологическом университете имени Разумовского. Они готовят специалистов – руководителей муниципальных образований для сельских территорий. И видел их выпускников, азартные, молодые, очень хорошо работают. Видел, насколько они хорошо развивают свои территории и добиваются хороших успехов.

Теперь непосредственно по программе. Так как конкретно мне ее рассказывать, наверное, бессмысленно, потому что она еще не сформирована. Но я сказал, что мы должны применять те способы, которые мы будем... чтобы обеспечить здравоохранение, образование на селе. То есть для этого мы в проекте «Цифровая экономика» предусматриваем деньги (даже не в этой госпрограмме), чтобы, может быть, передвижные медицинские пункты (об этом и Президент говорил), чтобы мы на селе обеспечили диспансеризацию, оказание квалифицированной медицинской помощи и другие социальные услуги.

Немаловажную роль сейчас играет банковское обслуживание. К сожалению, Сбербанк пошел по пути оптимизации своих офисов и закрыл многие офисы. Но там Почта Банк пытается этот вопрос решить, но думаю, что в одиночку ему будет сложно это сделать. Но когда мне рассказывают, что люди, получая пенсии на карточки, в современной жизни отдают эти карточки (скидываются деревней) одному какому-то человеку, пин-коды ему пишут, он садится за руль и за 70 километров отправляют снимать пенсии. Значит, что-то не так в нашем королевстве!

Пока из хорошего, я вам могу сказать следующее. Вся государственная программа, о которой я говорю, развития сельских территорий, на нее будет предусмотрено (то есть это фактически будет еще один нацпроект) – 1 300 миллиардов рублей. Из них, что очень хорошо, сразу уже разработчики программы, Правительство, мы предусматриваем 240 миллионов на аналитическое, нормативное и методологическое обеспечение комплексного развития. Специально закладываем деньги. То есть понимаете, насколько мы понимаем и насколько важна для нас аналитика, и чтобы мы все эти вопросы и программу реализовали, что называется, с умом, а не как получится?

На федеральные мероприятия по развитию сельских территорий – 207 миллиардов рублей, и современный облик сельских территорий – 1 168 миллиардов, итого, у нас 1 376 миллиардов рублей – у нас будет такая программа.

Будем надеяться, что эти деньги пойдут не впустую. Большая часть из них предусмотрена федеральным бюджетом. Часть будет предусмотрена местными бюджетами. Но я считаю, что такая серьезная поддержка должна нам обеспечить результаты в конечном итоге, и мы сможем все-таки реализовать те задачи, которые у нас стоят.

Понимаю, мы отдаем себе отчет, что совсем маленькие сельские территории, которые (может быть, нам и не удастся их сохранить, и не надо перед собой ставить невыполнимых задач), но основную часть сельских территорий мы должны не только сохранить, но и развить. Вот будем вместе с субъектами работать над этой проблемой. Вот вкратце, что я хотел сказать. Дальше я готов ответить на вопросы.

С МЕСТА

Алексей Петрович, я считаю (и думаю, коллеги поддержат), что основная проблема местных бюджетов – это несоответствие доходной части бюджетов и расходных полномочий. Давайте дадим деньги в сельские территории, и всё нормально там будет. Необходимо поменять Налоговый кодекс, изменить его форму.

И второй момент. Давайте признаемся честно о том, что успехи очевидные в агропромышленном комплексе не повлияли положительно на социальное развитие села. То есть мы огромное количество получили прибыли в агропромышленном комплексе, они очевидны, но

на социально-экономическое развитие села это не повлияло, то есть необходимо эту пирамиду перевернуть.

Агропромышленные фирмы, которые работают на территориях... соответственно, если у них есть желание – они вкладывают, строят школу, а если желание нет – они ее не строят. Раньше было по-другому при Советском Союзе. Существовал колхоз-миллионер. Соответственно, в этом колхозе люди жили очень хорошо, детский садик лучший.

Там были колхозы не миллионеры, их очень много было, – там люди похуже жили, то есть очевидная зависимость была. Сейчас этой зависимости нет, то есть на территориях, зарабатывающих деньги, деньги уходят с сельских территорий.

Надо эту ситуацию поменять путем изменения законодательства. Люди, которые работают на территориях, должны отчислять деньги в местный бюджет. Спасибо.

А.П. МАЙОРОВ

Спасибо.

Фактически что я могу сказать? Я даже считаю, что Вы задали не вопрос, а Вы сделали предложение.

Полностью согласен, что у нас даже не только на сельских территориях тема с местным самоуправлением заключается в том, что полномочия передали, а материально их ничем не обеспечили. Соответственно, эти полномочия невозможно выполнить без средств. Поэтому полностью с Вами согласен.

Может быть, Вы правы, что сильно не повлияло на социально-экономическое развитие сел. Хотя тут по-разному: есть села, на которые любо-дорого посмотреть.

Здесь вот что. Не надо ждать от бизнеса... Бизнес – это вещь асоциальная, на мой взгляд. Их задача – зарабатывать деньги, получать прибыль, создавать рабочие места, платить налоги. Мы должны грамотно распорядиться этими налогами.

И вот тут Вы правильно говорите, а вот в этой части я с Вами опять согласен – это с тем, что действительно бюджеты разных уровней нам надо пересмотреть. Сергей Николаевич передо мной, я знаю, выступал... Я не знаю, Вы эту тему затрагивали или не затрагивали, но мы это полностью поддерживаем. У нас сейчас Минфин – это, что называется, проблема № 1, потому что даже те цифры, которые я вам сегодня озвучиваю, когда они придут в Минфин... Я думаю, мы сейчас можем там поиметь коррекцию.

То есть вы же знаете, что иногда деньги на территорию приходят для решения какой-то задачи в декабре. Мы что, вредители, что ли? Мы не можем их уже потратить, мы можем их только вернуть. Соответственно, руководители субъектов, руководители муниципальных образований, они же понимают меру ответственности – это

государственные деньги, – в каком режиме они их могут использовать, чтобы не попадать под различные виды ответственности.

Таким образом, Минфин просто экономит деньги. Ну, ладно, бог с ними. Это уже наболело.

Спасибо за предложения. Полностью согласен.

Коллеги, еще вопросы какие-то есть? Пожелания, может быть?

Да, пожалуйста.

А.Ф. ЛЯПУНОВ

Алексей Петрович, у нас в Алтайском крае будет форум по этой программе в мае как раз. Совет Федерации и Госдума...

А.П. МАЙОРОВ

Я приеду к вам.

А.Ф. ЛЯПУНОВ

Вы приедете?

А.П. МАЙОРОВ

Да.

А.Ф. ЛЯПУНОВ

А программа уже будет презентована к тому времени? Можно сказать, что на форуме вы ее уже нам презентуете в полном объеме?

А.П. МАЙОРОВ

Так, май... Я думаю, что мы презентуем эту программу в достаточно рабочем варианте, может быть, не в окончательном. Все-таки Правительство будет принимать, я не хочу сейчас за Правительство брать на себя обязательство. Но думаю, что рабочий вариант мы презентуем, да. И я считаю, что как раз очень удачно.

Мы с Романенко как раз, с вашим спикером, разговаривали. Он хочет показать нам села именно в позитивном смысле, что там...

А.Ф. ЛЯПУНОВ

Да, есть очень хорошие примеры, и нам бы хотелось, чтобы их все увидели.

А.П. МАЙОРОВ

А мы хотим с удовольствием это увидеть. Потому что, чтобы учиться на таких примерах... Там, я не помню, могу соврать, одно чуть ли не с бассейном даже село какое-то есть.

А.Ф. ЛЯПУНОВ

Там не только бассейн.

А.П. МАЙОРОВ

Да? Ну, хорошо.

Потому что мы-то знаем больше вашу Белокуруху, Шукшина места и прочее, но в сельские территории поедem с удовольствием.

Да, пожалуйста.

Л.О. ПОДОПРИХИНА

Здравствуйте! Региональный проектный офис Воронежской области, Подоприхина Лилия Олеговна.

Вопрос про эту программу. На каких средствах?.. Какие будут механизмы реализации? Это будет в рамках нашего дотационного государственного управления или будут задействованы проектные какие-то механизмы? Если да, то в какой степени? Будет ли это программа проектов либо это будет обычная, банальная некая общегосударственная программа?

А.П. МАЙОРОВ

Это будет государственная программа, но проекты частично будут туда входить. То есть я бы сказал, что будет некий комбинированный вариант.

Л.О. ПОДОПРИХИНА

(Микрофон отключен.) ...или региональный? Или это будет входить туда часть департамента?.. *(Неразборчиво.)*

А.П. МАЙОРОВ

Понятно, что эта программа ведомственная, она будет в понимании того, что ею будет заниматься Минсельхоз. В Минсельхозе, правда, на самом деле на весь огромный Минсельхоз только всего есть один департамент сельских территорий, и все. Больше там ничего нет.

Чтобы решать такие задачи, будем с Дмитрием Николаевичем Патрушевым разговаривать, с Вашим земляком будем разговаривать Алексеем Васильевичем Гордеевым. Он-то вообще сторонник того, чтобы создать федеральное агентство по сельским территориям.

Но понимаете... Вот я вам сейчас тоже не могу это точно сказать, потому что это компетенция Правительства, это не наша компетенция, не законодателей. Соответственно, структура, организационная форма – это Президент и Премьер-министр. Президент у нас Правительство формирует.

С МЕСТА

Пока определенности нет?

А.П. МАЙОРОВ

Пока определенности нет. Ну, хорошо хоть, что программа...

С МЕСТА (та же)

А куда же тогда направлять предложения по механизмам реализации проектов?

А.П. МАЙОРОВ

В наш комитет по аграрно-продовольственной политике можно направлять, можете через ваших сенаторов. Лукин и Карелова у вас – пожалуйста, два сенатора ваших, они обо всем в курсе. Спасибо.

С.Л. ПОСТНИКОВ

Пожалуйста. Только подойдите к микрофону, пожалуйста.

Я хотела бы уточнить. Вот эти намерения по принятию федеральной государственной программы развития сельских территорий для региона, где идет большой отток в города, и в рамках сейчас тенденции формирования агломераций. Я хотела бы уточнить: средства на реализацию этой программы, они будут идти в форме субсидий через соглашения? Или как они будут идти? Механизм финансирования.

А.П. МАЙОРОВ

Часть будут сами регионы...

_____ (та же)

Ну да, это на условиях софинансирования.

А.П. МАЙОРОВ

И часть будет в форме субсидий, да, по договорам.

Для нас еще очень большой вопрос, потому что мы уже по другим, по нацпроектам, увидели, что Правительство все-таки... Ну, у нас тут, честно говоря, между сенаторами идет... Я считаю, что мы тут все люди достаточно... ведем конструктивный разговор и говорим не только о хорошем. Даже между сенаторами у нас есть разные позиции. Где-то, может быть, будет софинансирование. Но нам не хотелось бы, конечно,

чтобы именно по этой программе мы с регионов софинансирование еще начали какое-то.

_____ (та же)

И еще один вопрос. Поскольку две составляющие – понятно, социальная и экономика села, – что, и социальное развитие будет идти в форме субсидий? Или же... Поскольку на сельских территориях развитие именно объектов социальной инфраструктуры, оно идет через другие программы федеральные. Вот как этот компонент будет учитываться? Либо она будет учитывать только поддержку экономики на рыночных условиях, либо она будет учитывать и социальную инфраструктуру, социальную составляющую и производственную, экономическую составляющую? Здесь много вопросов. И как они будут совмещаться с другими программами?

А.П. МАЙОРОВ

С другими программами они будут совмещаться очень хорошо, на мой взгляд, потому что на сегодняшний день ведь все равно по федеральным программам... Вот я считаю, хотя эту программу делало Министерство культуры, они хорошо в прошлом году поработали. Я не знаю, как по территориям, я по своей сужу. Например, реставрация сельских домов культуры шла. Нормально, я считаю, Минкульт сработал, неплохо. Мы еще дискутировали: у кого, у Министерства сельского хозяйства оставить все деньги, саккумулировать или все-таки раздавать их, чтобы они были у отраслевых? Вот пока опыт показывает, что пусть лучше эти деньги будут в Минздраве, в Минкульте и...

А вот эти деньги, я считаю, они будут дополнять те уже деньги, которые на сегодняшний день... То есть мы должны действительно как бы... Правда, то, что Вам называл, это цифры не на один год, как Вы поняли. Поэтому я думаю, что будет комбинация как раз использоваться, мы будем дополнять. И в этих деньгах, я думаю, мы особо как раз на развитие экономики-то деньги не предусматриваем.

Во-первых, у нас есть национальный проект «Экономика», и там есть деньги сельские. Во-вторых, нам надо обеспечивать действительно инвестиционный климат, и его можно обеспечить, потому что... Вот если открывать действительно... У нас в чем проблема? У нас сейчас процветает, все хорошо в торговле (у банков не знаю, у кого как), в каких-то видах бизнеса. А вот производственные бизнесы у нас как бы тяжело... То есть надо помогать производству. А производство... Зачем вот в Москве нам иметь производство? Вот мы имеем эту агломерацию. Ну, не нужно здесь никакое производство. Производство все должно быть не в городе.

_____ (та же)

Да, через переработку именно на местах.

А.П. МАЙОРОВ

Да.

_____ (та же)

Спасибо.

А.П. МАЙОРОВ

Спасибо Вам.

Т.М. КОЗЛОВА

Здравствуйте! Республика Коми, начальник экспертно-аналитического отдела Администрации Главы Республики Коми.

В начале марта проект этой программы зашел в субъекты. И у нас состоялась ВКС с Минсельхозом, мы ознакомились с этой программой и принимали участие в ее обсуждении. И этот проект, который был представлен для обсуждения, предполагает одним из критериев предоставления федеральных денежных средств – это критерий развития территории – это создание новых рабочих мест в первую очередь. Причем еще правила субсидирования, правила предоставления средств из федерального бюджета такие, что северные субъекты, субъекты Крайнего Севера, Дальнего Востока, они практически не получают федеральных средств. Потому что условия предоставления средств таковы, что просто мы их не выдержим.

Можно ли предусмотреть в этой программе несколько критериев развития территорий, перспективности их развития, и через союз «или», не несколько сразу, и не один, а несколько критериев, и чтобы можно было выбрать один «из». Потому что у нас идет очень большой отток населения. За 2018 год у нас в субъекте население сократилось на 10,5 тысяч человек. И этот отток будет продолжаться, мы никуда от этого не денемся. И, соответственно, мы просто не попадем в эту программу. А сами понимаете, что сегодня выйти на сельские территории без федерального финансирования нам будет просто очень сложно. Это и дороги, это и инфраструктура, это и коммерческие проекты на территориях. Потому что там подразумевается финансирование не сельскохозяйственных предприятий, а других коммерческих проектов для развития территорий.

А.П. МАЙОРОВ

Но это с созданием рабочих мест.

Т.М. КОЗЛОВА

Да, это создание рабочих мест соответственно. Но если у нас сегодня существуют поселения со своей микроэкономикой самообеспечивающейся, и сегодня там, допустим, на близлежащую перспективу ничего не предполагается, допустим, на ближайшие три года никаких новых рабочих мест, но создана уже система саморегулирующаяся, почему это не перспективная территория развития для субъекта, хотя бы для муниципального района? Нам надо построить там школу или ФАП. Но нам федералы говорят: нет, это не перспективная территория. Но перспективные у нас саморегулирующиеся, там все нормально. Поэтому вот хотелось бы, может, как предложение, предложив все-таки предусмотреть другие критерии, которые бы определяли перспективность развития территорий. Спасибо.

А.П. МАЙОРОВ

Спасибо.

Очень важный вопрос. Вот я с Шатохиным еще тогда поговорю, с вашим сенатором, он у вас молодой и тоже такой активный. Действительно Вы очень актуальный вопрос поднимаете. Потому что я говорю, что есть апологеты вообще, и в Правительстве есть такие апологеты, которые говорят о том, что вот территории все почти не перспективны, где мы не можем выйти на самоокупаемость, на самообеспечение. А где мы там действительно выйдем? То есть нельзя к стране относиться как к акционерному обществу, или к ее населенным пунктам как к структурным подразделениям. Тогда нам действительно надо будет полстраны позакрывать и прочее. То есть не всегда экономика определяет, то есть мы где-то действительно должны создавать рабочие места, может быть, даже искусственно, и где-то идти на дополнительные расходы, чтобы сохранить село, сохранить сельские территории. А так Вы абсолютно правы. Да, наверное, надо посмотреть там по критериям. Хорошо, спасибо.

Коллеги, еще вопросы?

Тогда большое всем спасибо. Я надеюсь, что вы дальше плодотворно поработаете, что-то вам здесь еще расскажут, покажут, что вам пригодится. Мы всегда вас рады видеть по любым вопросам, всегда будем учитывать мнения регионов. Мы все-таки – палата регионов, поэтому регионы у нас – это номер один в повестке дня. Большое спасибо. Всем успехов. (*Аплодисменты.*)

В.Д. КРИВОВ

Слово предоставляется Павлу Леонидовичу. Продолжаем нашу работу, уважаемые коллеги.

П.Л. ШЕСТОПАЛОВ, советник руководителя Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации

Коллеги, всем доброе утро! Вчера действительно мы так подискутировали, мне кажется, конструктивно. Хочется, чтобы все наши выводы как-то легли в протоколы наших решений.

На самом деле сегодняшняя тема немножко по-другому стоит: «Актуальные вопросы проектного управления», поэтому сегодня именно про управление, с вашего позволения. На самом деле так сложилось, что мне довелось быть участником непосредственным всех тех задач, которые мы решали в 2016 году, после поручения Президента в рамках Послания Федеральному Собранию. Поручение звучало примерно так: Правительству Российской Федерации дать предложения по формированию проектного офиса при Правительстве Российской Федерации для сопровождения наиболее значимых проектов в социально-экономических сферах.

Я тогда работал в Департаменте экономики и финансов Аппарата Правительства России. И вот в Аппарате Правительства России началась эта работа. На самом деле идеи и посыл были очень позитивными, я считаю, потому что действительно рассматривалось, как коллега говорил, некое изменение в системе государственного управления, когда задачи, стратегические для страны, реализовывались бы с применением инструментов и методов, которые получили широкое распространение в мировой практике. Ну и совершенно справедливо Сергей Леонидович сказал, что все эти инструменты впервые, как ни странно, применялись именно у нас в рамках советской школы. Я всегда в своих презентациях показываю книжку 1931 года выпуска, где графики Ганта, или книжку 1967 года выпуска «Сетевое планирование и управление строительством». К сожалению, мы все эти инструменты немножко подзабыли. Действительно, они все были направлены на решение важных задач в условиях временных и ресурсных ограничений.

Очень интересно мы в рамках конкурса «Проектный Олимп» общались с руководителем инвестиционного департамента госкорпорации «Росатом» Натальей Хлебниковой. Мы спросили: «Наталья, когда «Росатом» принял решение, что надо использовать проектное управление для решения задач «Росатома?». Она ответила уникально, сказав: «Павел, все просто: когда деньги кончились, когда появились очень серьезные ресурсные ограничения, стало понятно, что нужно достигать целей, ну, условно, гарантированно и соблюдать эти самые ограничения».

И вот тогда, в 2016 году, действительно прошли первые совещания в Аппарате Правительства России, и мы поняли (я излагаю свою версию, что важно в проектном управлении, с этого начиналась работа именно там), что для каждого проекта нужно четко в самом начале определить цели и, самое главное, границы, потому что проект когда-то

заканчивается. Это ключевое отличие деятельности проектной от процессной – у проекта есть ответ на вопрос, когда закончится.

Второй момент, очень важный, – это персонифицированное закрепление ответственности людей, которые исполняют в проекте конкретные роли. Это абсолютно новая идея – когда госслужащий отвечает не только за исполнение штатных должностных обязанностей, но и за конкретный результат, который должен быть получен в проектах.

Третий принцип – это предварительное детальное планирование всех задач. И, по сути, нужно... Ну, как это у нас бывает – мы обычно в проектах подвиг совершаем в конце, когда сроки горят, а, с точки зрения профессионалов в проектном управлении, мини-подвиг нужен в начале. И это очень сильное изменение парадигмы вообще мышления госслужащего. В Красноярском крае эту фразу сказал, один из заместителей председателя Правительства меня поправил и спросил: «Павел, вот Вы сейчас поняли, что сказали? Вы сейчас своим проектным управлением лишаете российского человека самого интересного, что у него осталось в жизни, – права на подвиг». А потом вполне серьезно сказал: «А вообще, у нас система мотивации устроена так, что мы медали и поощрения даем именно за подвиг, а не за маленький напор в начале проекта». Это о чем говорит? Что систему мотивации нужно менять реально. Наша система мотивации не соответствует проектной логике мышления.

Ну и четвертое (мы вчера уже много об этом говорили). В проекте контроль не должен как бы сливаться или опускаться на уровень план-фактного анализа. Да, план-фактный анализ нужен, мониторинг необходим, но в первую очередь все решения в проекте должны быть основаны на прогнозе. Есть еще одна хорошая фраза: «В проекте можно управлять только оставшейся частью». Отсюда очень важное следствие: «Чем меньше времени до конца проекта, тем меньше вообще чем-либо можно управлять».

И вот эти принципы обсуждались. Хотелось, чтобы было так, чтобы в системе государственного управления был выделен отдельный проектный контур, работу которого как раз организует проектный офис Правительства. Это действительно так. Абсолютно верно, что у нас, по сути, единственный департамент в Аппарате Правительства России, полномочия которого закреплены отдельным постановлением Правительства. Есть еще один департамент – департамент, который обеспечивает деятельность военно-промышленной комиссии, там тоже отдельное постановление, но по понятным причинам.

Но, к сожалению, сейчас всё немножко... Ну, как бы тот наш запал немножко подугас. К сожалению, по факту случилось так, что за эти годы, что прошли с первого постановления – № 1050 об организации проектной деятельности, мы пришли к ситуации, когда отдельные постановления приняты по организации проектной деятельности

Правительства, но вокруг ничего не поменялось, нормативно-правовое окружение, если можно так выразиться, осталось прежним.

И поэтому... А что не поменялось конкретно? Ну, коллеги, Федеральный закон № 172. Слово «проект» там отсутствует как класс, непонятно вообще, как мы сейчас работаем. Федеральный закон № 44 – об этом все говорили. Мне кажется, должны быть какие-то изменения, может, в каком-то экспериментальном режиме, другой порядок, например, ввести для закупок в рамках национальных, федеральных и региональных проектов.

Ну и, конечно, Федеральный закон № 79 о госслужбе, потому что он не предполагает работу в той самой ролевой структуре. В проекте действительно все могут поменяться ролями, и в определенный момент... Условно мне очень понравилась аналогия с военной практикой, сам лично участвовал, девять лет на космодроме отслужил. Руководитель боевого расчета мог командовать и генералами, и полковниками, и так далее, потому что есть конкретная боевая задача, которую надо выполнить путем создания такого координационного штаба. И Федеральный закон № 79 этого не предполагает. К чему это ведет? Мы декларируем, что мы закрепили ответственность, вплоть до ответственности вице-премьеров за достижение национальных целей, ответственность руководителей проектов, ответственность всех участников, кто назначен в проект. Но по факту этой ответственности нет. Она нигде не закреплена, Федеральный закон № 79 для госслужащих вводит ответственность за исполнение должностных обязанностей, но не за исполнение роли в проекте. Я тоже через это прошел. Работая в аппарате, я был ответственным секретарем проектного комитета в комплексной программе развития моногородов. Но когда я закончил службу в аппарате Правительства, меня никто даже не спросил: «А передал ли ты дела там, в проектном комитете? А какие задачи выполнены и какие нет?» То есть для меня это было не то что обидно, но я прочувствовал, что реально, если сейчас назначенный руководитель проекта, пусть национального, федерального или регионального, просто уволится с госслужбы, просто как с гуся вода, извините. Нет никаких юридических нормативных оснований спросить с него за невыполнение конкретных целей и результатов, установленных в паспортах проекта.

Еще один момент, очень важный. Хотел бы отметить, что действительно опять же идея начальная была какая? Что мы создадим не просто межведомственные рабочие группы, а создадим такие команды проектов... Я здесь слово хотел подчеркнуть – именно команды проектов, потому что мы очень часто... Сергей Леонидович, простите, но фраза «проектный офис» имеет много трактовок. На самом деле в логике проектного управления и в логике постановления № 1288 проектный офис создается не под конкретный проект, а это

организационная структура, как вы совершенно правильно отметили, и она должна быть такой везде. И проектный офис не должен (сейчас парадоксальную вещь скажу) управлять конкретными проектами. Он должен определять правила реализации проектов, мониторить эти проекты, помогать конкретным руководителям в работе над конкретными проектами.

Идея была такова, чтобы, создавая команды проектов, но не проектные офисы, участник, который назначен в команду проекта от какого-то министерства (команда межведомственная в этом случае возникает), имел право подписи за министра от своего министерства. И даже такой порядок был определен в положении № 1050, и в положении № 1288 он существует, но не для проектных команд, а для проектных комитетов. Там такой упрощенный порядок согласования нормативно-правовых актов описан.

Наш опыт показывает, что наша организационно-штатная система госвласти пока к этому просто не готова. У нас чаще всего на заседание рабочей группы кого присылают? Кто сегодня меньше всего занят, пойдите и послушайте. Когда к такому человеку обращаются, пусть даже руководитель проекта, он говорит: «Каков взгляд условно Министерства сельского хозяйства?» Он говорит: «У меня взгляда нет, мне надо узнать. Я запишу, передам своим начальникам». Мы снова сваливаемся в функциональную структуру, которая не соответствует задачам проекта.

Ну и самое главное, коллеги. К сожалению, проекты мы объявили, заявили и даже выделили деньги, но деньги эти распределяются в рамках существующего бюджетного законодательства, в рамках существующей логики.

И действительно, вот здесь я тоже поддерживаю Сергея Леонидовича, что у нас получается так, что некоторые руководители проекта имеют условно административный ресурс, но финансового ресурса нет, потому что они не являются ГРБС по части мероприятий, входящих в состав национального проекта. Особенно это касается проектов по экспорту и Минсельхоз, и Минпромторг, и Минэкономразвития и затраты и расходы по конкретным мероприятиям распоряжаются деньгами не руководители проекта. Это сложный вопрос. Как-то, видимо, нужно менять и давать такие полномочия.

Моя боль лично, наверное, как профессионала в проектном управлении. Сейчас еще одну парадоксальную вещь скажу, коллеги. С точки зрения управленческой практики международных стандартов российского сообщества профессионального управления, национальные проекты – это не проекты, это большие серьезные программы или даже портфели проектов. Действительно, мы, к сожалению, совершаем ошибку, когда считаем, что можно (условный образ) сдать экзамен на водительские права категории «В», а управлять грузовиком.

Руководитель национального проекта должен понимать, что в рамках своей управленческой деятельности нельзя взять пусть американский или российский, любой другой стандарт по управлению проектом и начать так делать. Невозможно. Настолько масштабные и серьезные задачи в национальных проектах, что там должны работать другие инструменты – инструменты программного управления, портфельного управления.

К сожалению, принято решение в определенный момент на уровне Правительства, что все называть проектами. Хотя, если вы посмотрите внимательно указ № 204, там 5 из 12 национальных проектов называют программами все-таки. И, наверное, это не просто так, не на пустом месте названия возникали. Так что, вот такая идея.

Мне кажется, со своей стороны, со стороны аналитического центра, со стороны... Я еще являюсь доцентом Высшей школы государственного управления РАНХиГС. Мы стараемся на всех своих мероприятиях и занятиях пытаться транслировать все-таки смыслы, не просто соответствовать форме постановления, а смыслы идей и правильного знания о проектном управлении, потому что, к сожалению, сейчас, условно говоря, форму объявили новой, слова называем новые, а содержание осталось прежним. Пока не изменится содержание в части управления проектной деятельностью... И в постановлении № 1050 тоже эти термины были зафиксированы, зафиксировано определение портфеля программ и проектов, программы и отдельного проекта. Конечно, о терминах не спорят, о них договариваются. Но важно же не следовать просто терминам, а важно применять действительно те методы, о которых мы говорим. Ну, простите, немножко эмоционально, сумбурно.

Но мне кажется, с уровня Совета Федерации мы ожидаем поддержки в изменении, прежде всего, нормативных правовых актов уровня федеральных законов. И пока они не будут изменены, особенно региональным органам власти будет очень тяжело. Мало найдется губернаторов, которые, применив свою политическую волю, внутри субъекта что-то поменяли.

Ну, наверное, единственный регион сейчас можно назвать – Белгородскую область, где губернатор дал поручение своим министрам, и они нашли способ как в рамках действующего законодательства платить участникам проекта премии. Пока это единичный пример. И, более того, интересный очень опыт Белгородской области. Они ввели свою систему рангов в проектном управлении. Нельзя занять должность директора департамента или заместителя губернатора, пока ты пять-шесть проектов не реализуешь успешно. Это очень позитивный опыт.

Но, к сожалению, все регионы, когда знакомятся с белгородским опытом, говорят: «Ой, нет, мы так не сможем. К нам прокуратура

приедет». Это очень такая сейчас серьезная проблема. Спасибо большое.

С.Л. ПОСТНИКОВ

Павел Леонидович, спасибо большое.

Коллеги, какие вопросы есть к Павлу Леонидовичу?

Поэтому разрешите предоставить слово Юлии Юрьевне Кононовой, первому заместителю министра государственного управления Новгородской области.

Прошу Вас.

Ю.Ю. КОНОНОВА, первый заместитель министра государственного управления Новгородской области

Здравствуйте, коллеги! Рада приветствовать всех присутствующих.

Конечно, мы, как регион, поддерживаем проблематику, которая высказывалась в течение и прошлого дня, и сегодняшнего. Но с учетом того, что проблемы – это некий негатив, а есть необходимость решать и добиваться поставленных целей, как говорит наш губернатор, надо от проблем переходить к задачам. И все, что связано с построением системы управления проектами, мы видим не как проблему, а как задачу, поэтому решаем ее имеющимися инструментами.

Структура государственного управления достаточно консервативна. Бюрократический аппарат у нас сформировался давно, и государственным служащим довольно сложно воспринимать такие термины, как «проектное управление», «работа в команде». И даже понятие «проектная команда» в принципе в нормативной базе (вот Павел Леонидович всегда всем это рассказывает) отсутствует. Потому что никто не может воспринять, что в органе власти или в целом на высшем уровне управления может существовать проектная команда. Поэтому нужно бороться со стереотипами, нужно менять в целом систему управления.

На основании федеральных документов, мы в регионе, конечно же, по аналогии с федеральной сформировали систему управления проектами. У нас, как в большинстве регионов, имеются совет по стратегическому планированию, президиум совета. Сформирован региональный проектный офис. Функциями регионального проектного офиса наделено министерство государственного управления, которое вместе с этой задачей выполняет еще функции органа по управлению государственной службой. Поэтому для нас близка тематика, связанная с формированием структур управления, с введением системы эффективности среди госслужащих и так далее.

В регионе сформированы ведомственные проектные офисы. Это сделано только в конце 2018 года через полтора года работы. На

первом этапе региональным органам было сложно доказать целесообразность формирования такой структуры, сейчас уровень проектной культуры увеличился, в органы сами положительные решения о создании ведомственных проектных офисов.

Мы привыкли действовать системными методами, было принято решение о том, что функциональная структура управления не отвечает задачам, связанным с управлением проектами. Поэтому в начале 2018 года была изменена в целом система органов исполнительной власти Новгородской области. Мы построили так называемую матричную систему управления. В частности, сформирован орган исполнительной власти, Администрацией Губернатора, куда переданы общие функции, касающиеся взаимодействия между всеми органами власти. Например, единая кадровая служба, то есть органы власти сами теперь не принимают и не работают в кадровой системе, то есть администрация занимается этими вопросами. Сформирован централизованный бухгалтерский учет, это тоже непривычная работа для госслужащих, и введена централизованная система закупок. Таким образом, за полтора года государственные служащие и руководители органов власти научились делать даже совместные закупки.

Таковыми небольшими шагами по перестройке в целом системы управления в регионе мы начали подводить руководителей органов власти, заместителей губернатора к той мысли, что можно в целом работать командными методами, что можно взаимодействовать на линейном уровне, то есть на уровне руководителей структурных подразделений и даже специалистов, и можно достигать совместно целей.

В Новгородской области закреплена персональная ответственность за высшим должностным лицом, за заместителями за достижение целей национальных проектов. Но мы пошли немного дальше. Понимая существующую систему законодательства о госслужбе (что, пока ты не внесешь в должностные обязанности госслужащим обязанность работать проектными методами, ты не достигнешь результата), мы пересмотрели должностные регламенты государственных служащих, и там теперь предусмотрена должностная обязанность – реализация проектов, достижение целей указа № 204, а также скорректированы показатели эффективности.

Многие работающие на госслужбе знают, что в должностных регламентах показатели эффективности имеют общий характер: точное исполнение поручений в срок, соблюдение трудовой дисциплины и так далее. У нас в регламентах у госслужащих такие показатели отсутствуют. В них включены реальные показатели, которые способствуют достижению целей региональных проектов. Это сложная проблема. Государственные служащие, естественно, максимально, как это могут, противодействуют этим процессам, но, имея, как мы уже

говорили, поддержку высшего должностного лица, новые механизмы и инструменты внедряются и продвигаются довольно успешно.

Следующее, о чем я бы хотела сказать, это о системе стимулирования и мотивации. Не всегда материальное стимулирование помогает достигать поставленных целей. У нас есть положение о стимулировании государственных служащих за реализацию проектов, но, даже имея это положение, все равно возникают проблемы, госслужащие не всегда активно включаются в эту деятельность, потому что говорят: «Вы нам даже денег не платите, нам этого не надо. Только нас не трогайте со своими проектами».

Поэтому нужно менять в целом отношение чиновников к этим вопросам.

В нашей системе стимулирования поощрение выплачивается только за достижение целей проекта, но не просто, что мы в конце совершили подвиг (любимое русское занятие), но выплачивается с учетом выполнения определенных критериев, не только за достижение целей, но еще и экономию бюджетных ресурсов, экономию по времени. То есть мы в обязательном порядке осматриваем эти параметры. Если они не достигаются, соответственно, уменьшается объем проектной премии.

Для того чтобы активизировать государственных служащих в этой сфере, мы еще в прошлом году провели конкурс профессионального мастерства в этой сфере и предусмотрели меры поощрения, в том числе и финансовые. То есть через введение разных механизмов вроде конкурсов возможно решать проблему стимулирования при отсутствии изменений Федерального закона № 79.

Для достижения целей, которые ставятся в проектах, с нашей точки зрения, надо учиться выстраивать эффективные коммуникации вообще между членами команды, с руководителями органов власти. Поэтому мы активно занимаемся вопросами обучения государственных служащих правильно, эффективно обмениваться информацией. Это очень сложная тема. Мне кажется, ей нужно уделять внимание.

В целом для выстраивания системы работы с национальными проектами нам требуется, чтобы федеральный проектный офис активнее взаимодействовал с регионами. Я понимаю, что сейчас система управления нацпроектами в процессе становления, но регионам важно иметь возможность донести свою позицию до федеральных органов.

Мы предлагаем изменить закон № 79, федеральный закон № 184 о системе органов власти субъектов Российской Федерации, федеральный закон № 58 о государственной службе и ввести понятие «проектная деятельность государственных служащих», описать порядок взаимодействия, ввести систему стимулирования и т.д.

Госслужащие – взрослые люди, которым сложно проходить обучение в классическом формате. Поэтому нам видится, что необходимо изменить систему обучения государственных служащих, потому что такие формы, как переподготовка, курсы не позволяют в полной мере сформировать необходимые навыки. С нашей точки зрения, требуется больше практических занятий, работы в командах.

Поэтому спасибо РАНХиГС за то, что они ежегодно организуют обучение управленческих команд.

Последний момент, на котором хотелось бы остановиться, – наделение необходимыми полномочиями должностных лиц, участвующих в реализации проектов, в том числе по принятию решений. Для решения данного вопроса в Новгородской области Правительством принято распоряжение, в соответствии с которым государственные служащие – руководители среднего уровня, то есть руководители структурных подразделений и их заместители, получили право вести самостоятельно деловую переписку.

С нашей точки зрения, только системными мерами можно изменить систему управления, и для этого в первую очередь необходимо изменить закон № 79, которому больше 10 лет и который фактически не соответствует новой модели управления.

С.Л. ПОСТНИКОВ

Спасибо большое.
Коллеги, вопросы?

Н.В. САВИНОВ

Добрый день! Савинов Никита Валерьевич, первый заместитель начальника Аппарата Законодательного Собрания Республики Карелия.

Подскажите, пожалуйста, две вещи. Я не совсем уловил, у вас для всех государственных гражданских служащих в субъекте в должностные обязанности внесено такое полномочие, такая обязанность, как достижение показателей по указу № 204? Это первый вопрос.

И второй вопрос. С точки зрения мотивации (то, о чем Вы говорите) используется метод кнута или пряника? То есть если взять за единицу денежное содержание, то за достижение показателей по проектному управлению человек получит 120 процентов или он, допустим, получит 100 процентов своего денежного содержания, а если чего-то не достигнет, получит, условно, 80 процентов. Спасибо.

Ю.Ю. КОНОНОВА

Спасибо за вопросы.

Показатели эффективности по указу № 204 включены не всем государственным служащим, а тем, кто участвует в реализации

соответствующих проектов, потому что не все отрасли охвачены национальными проектами.

А что касается стимулирования... Если цели достигнуты, то платится проектная премия. Если цели не достигнуты, то она не платится. То есть там порядка 80 процентов не выплачивается. То есть только если получен необходимый результат, только тогда...

Н.В. САВИНОВ

Это он сверху получает?

Ю.Ю. КОНОНОВА

Да, получает сверху.

С.Л. ПОСТНИКОВ

Есть еще вопросы? Пожалуйста.

Скажите, пожалуйста, из каких источников у вас выплачиваются проектные премии? Это премия за особо важные и сложные задания или придумали другой механизм?

Ю.Ю. КОНОНОВА

Делается это в рамках премии за особо важные и сложные задания. Но мы фонды органов власти формировали... Будем говорить честно: закон № 79 описывает полностью структуру формирования фонда оплаты труда, и больше денег не заложишь. Но мы поменяли систему оплаты государственных служащих, установили вилки. И фонды даны по максимуму, а большинство госслужащих принято с минимальным или средним размером денежного содержания.

Соответственно, есть некий объем экономии, который содержится в фонде и который... Ну, нормативно нигде не закреплено, но 10 процентов фонда сохраняется, для того чтобы было проектное поощрение. Спасибо.

С.Л. ПОСТНИКОВ

Спасибо.

Есть еще вопросы? Уважаемые, у меня один вопрос, коллеги, может быть, ко всем. В каких регионах есть еще министерство государственного управления?

Ю.Ю. КОНОНОВА

Очень мало.

С МЕСТА

А какие функции там?

С.Л. ПОСТНИКОВ

Но это уже отдельный вопрос.

Юлия Юрьевна, спрашивают, какие функции министерства государственного управления.

Ю.Ю. КОНОНОВА

Функции следующие. Первая функция – это орган по управлению государственной гражданской службой. Логика, смысл закона № 79 говорит о том, что этот орган должен быть отдельно выделенным, тогда он может в полном объеме выполнять функцию органа по управлению госслужбой. Мы знаем, что не больше 20 регионов имеют такой орган по управлению госслужбой.

Плюс еще мы ведем вопросы так называемой административной реформы, то есть это оптимизация, цифровизация государственных услуг, создание системы многофункциональных центров, проведение оценки регулирующего воздействия и вопросы проектного управления. То есть все, что касается административной реформы, то есть органов управления, у нас собрано в один орган.

С.Л. ПОСТНИКОВ

Спасибо большое.

Есть еще вопросы? И у меня вопрос. А где все это написано, как вы сделали? Есть на вашем сайте какой-то сводный документ, с которым можно ознакомиться?

Ю.Ю. КОНОНОВА

Прямо сводного документа нет. Но есть сайт Правительства Новгородской области, там есть раздел «проектное управление», и там имеется вся информация о том, что мы делаем.

С.Л. ПОСТНИКОВ

Спасибо большое.

П.Л. ШЕСТОПАЛОВ

Пока только Белгород написал книгу про то, как они внедряли проектное управление.

Ю.Ю. КОНОНОВА

Но мы в процессе.

П.Л. ШЕСТОПАЛОВ

А Новгородская область, я поддерживаю. Действительно, Андрей Сергеевич Никитин, губернатор, как я понимаю, пытается реализовать функцию такого классического iChar-цикла и для этого создано министерство, чтобы не просто быть отделом кадров, а действительно развивать компетенции госслужащих, самих госслужащих, для того чтобы они выполняли ровно те функции, которые от них ожидают.

Н.И. ШЕЙЕРМАН

Прошу прощения. Республика Хакасия. Очень наивный вопрос.

Скажите, проектное управление и государственное управление – это что, одно и то же? Вот объясните мне, пожалуйста. Если здесь мне не ответят, то я чего-то не понимаю.

П.Л. ШЕСТОПАЛОВ

Если позволите. Если вы внимательно читаете документ, который называется «Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года», там очень четко сказано, что система государственного управления за этот период должна измениться, прийти к следующему состоянию, что в системе государственного управления должны быть сформированы, очень четко очерчены три управленческих контура. Контур стратегического управления, который отвечает за то, что все действия Правительства, органов власти направлены на реализацию стратегии. В данный момент в отсутствии общего документа стратегии социально-экономического развития Российской Федерации основным и главным стратегическим документом остается указ № 204 Президента.

Второй управленческий контур – это контур проектного управления. Задачи, которые мы договорились называть проектами, которые требуют инструментов и методов проектного управления, будут решаться там.

А третий контур – это контур процессного или операционного управления. Это то, чем занимаются органы власти и там применяются другие инструменты.

В этих трех разных, но взаимодействующих контурах применяются разные управленческие инструменты, но они должны быть очень плотно связаны между собой. Кто-то отвечает за выработку стратегии, дальше стратегия распадается на задачи, которые решаются в формате проектов, а результаты, созданные в проектах, мы уже не раз об этом говорили, передаются в операционную составляющую, там мы используем эти результаты опять же для достижения общих целей. Вот круг замкнулся. То есть государственное управление – более широкое понятие, внутри него нужно выделять отдельные управленческие

дисциплины – стратегическое, проектное и процессное (операционное) управление.

С.Л. ПОСТНИКОВ

Спасибо большое, Павел Леонидович.

Есть еще вопросы к Юлии Юрьевне?

Переходим к опыту Калужской области.

Полищук Юлия Дмитриевна, заместитель генерального директора по проектному управлению Агентства регионального развития Калужской области, прошу Вас.

Ю.Д. ПОЛИЩУК, заместитель генерального директора по проектному управлению ГАУ «Агентство регионального развития Калужской области»

Добрый день, уважаемые коллеги! Свой доклад я хотела бы построить на тех препятствиях и проблемах, которые затрудняют наше продвижение к успешной реализации национальных проектов.

Во-первых, я хотела поблагодарить организаторов и участников вчерашнего и сегодняшнего семинара за очень открытое и очень честное обсуждение, за диалог. Мы действительно не замалчиваем проблемы, мы о них говорим, мы ищем решения.

В Калужской области элементы проектного управления используются достаточно давно. Именно как проекты были реализованы крупные мероприятия по развитию инфраструктуры индустриальных парков, которые в свое время обеспечили «калужское экономическое чудо». У нас нет нефти, у нас нет газа, но у нас замечательные люди и нестандартные решения.

Кроме того, как серьезным и крупным проектом мы управляли запуском международного аэропорта «Калуга», который с 1986 года не действовал, а в конце декабря 2018 года мы уже перевезли 100-тысячного пассажира.

С 2015 года многие комплексные проекты также ведутся с применением проектного подхода. В частности, в прошлом году на конкурсе «Проектный Олимп» министерство экономического развития Калужской области стало финалистом с проектом создания многофункционального миграционного центра.

В 2016 году после поручения Президента сформировать в регионах проектные офисы по улучшению инвестиционного климата регион начал системно работать в данном направлении. В 2017 году для организации было сформировано выделенное структурное подразделение Агентства регионального развития Калужской области, и первой задачей, которая на нас легла, было сопровождение трансформации делового климата в

рамках в том числе внедрения целевых моделей улучшения инвестклимата.

Сейчас наш проектный офис является структурным подразделением подведомственного учреждения, мы напрямую подчиняемся Министерству экономического развития, с точки зрения коммуникации у нас есть возможность при необходимости взаимодействовать с руководителями ведомств и с заместителями губернатора, курирующими определенные направления и проекты.

Сейчас мы обеспечиваем три основных направления. Во-первых, методология: сопровождение и поддержка проектной деятельности органов власти и местного самоуправления. Органы к нам обращаются с различными вопросами, типовыми примерами документов, за помощью и за поддержкой в проведении установочных совещаний по проектам и так далее.

Кроме того, в рамках этого направления совместно с Центром современного образования Калужской области у нас разработана и аккредитована практико-ориентированная учебная программа повышения квалификации государственных гражданских служащих по управлению проектами. На сегодняшний день обучение по этой программе прошло уже больше 300 человек. Помимо этого, уже более 60 государственных гражданских служащих уровня заместителей губернатора, руководителей ведомств, подведомственных учреждений прошли сертификацию по британскому стандарту PRINCE2 уровня Practitioner. Этот стандарт рекомендован в Британии управление проектами в государственном управлении.

Время от времени мы также проводим совместные стратегические сессии по ключевым проектам региона, в частности, по контрольно-надзорной деятельности мы провели несколько стратсессий с участием сотрудников контрольно-надзорных органов, представителей бизнеса, общественно-деловых объединений. Это хороший инструмент для выстраивания конструктивного диалога, выработки взаимно понятных решений.

Второе наше направление – это координация внедрения целевых моделей улучшения инвестиционного климата в рамках распоряжения Правительства № 147-р. Данная работа нам позволила выстроить систему межведомственных и межуровневых коммуникаций, сформирована практика применения простых инструментов для организации сложных масштабируемых проектов, в которые вовлечены органы местного самоуправления.

Третье наше направление – это координация работы по региональным проектам в рамках исполнения указа № 204. В рамках этой деятельности мы закрепили координаторов от проектного офиса за каждым из направлений национальных проектов. Сейчас у нас в проектном офисе работают 7 человек, 5 из них плотно работают с

командами, которые реализуют региональные проекты, на каждого из координаторов приходится от 9 до 13 региональных проектов.

Кроме этого у нас запущена информационная система поддержки проектной деятельности на платформе «Битрикс 24». Сознательный выбор – выбор именно не инструмента проектного управления, а в первую очередь инструмента управления коммуникациями и задачами. Благодаря этой платформе мы в защищенном контуре очень оперативно обменивались информацией, особенно когда шел этап подготовки региональных проектов. В принципе, коллеги сначала сопротивлялись, а сейчас воспринимают этот инструмент достаточно позитивно, потому что гораздо быстрее, гораздо проще и гораздо меньше каких-то препятствий по взаимодействию оказывается, чем через стандартные механизмы электронного документооборота.

В связи с накопленным опытом и практикой реализации проектов в регионе (я сама была руководителем нескольких комплексных проектов), хотелось бы обсудить риски и проблемы, которые мы видим и которые могут привести нас всех к недостижению целей указа № 204 или к существенному затруднению работы по их достижению.

Первая и самая важная проблема – отчеты.

Есть большой плюс – федеральный проектный офис и центр проектного менеджмента разработали достаточно простую форму отчетов. Провели вебинары, дали чек-листы. Но мы понимаем прекрасно, что как только модуль отчетности в электронном бюджете появится, нам заново придется всю информацию туда вводить, загружать подтверждающие документы. Ценность тех отчетов, которые мы направляли до сегодняшнего дня, особенно по тем проектам, где не запланированы результаты, к сожалению, достаточно невелика. При этом трудозатраты на подготовку на уровне исполнителей в регионах высокие, на уровне федеральных органов исполнительной власти на свод результатов – очень высокие. Для снижения этой непроизводительной нагрузки нужно максимально оперативно вводить в действие модуль отчетности для регионов, убирать бумагу.

Вторая проблема тоже больная и острая – запросы.

Сейчас мы получаем в среднем от 5 до 8 запросов в месяц от самых разных организаций и структур, как своих локальных (законодатели, общественники, надзор и так далее), так и федеральных. Причем, как гражданам, нам все эти запросы ясны и понятны. Всем важно знать о том, что наши деньги, как налогоплательщиков, уходят в правильном направлении и на правильные результаты.

Но как на самом деле работает государственная машина? Кто сейчас реально в регионах делает проекты? Не по документам. По документам понятно, что руководители проектов – это у нас руководители органов исполнительной власти, в некоторых случаях – заместители руководителя. Реально организуют всю деятельность,

ведут и контролируют все задачи, смотрят, обеспечивают мероприятия, занимаются, в том числе контролем по закупочной деятельности – специалисты, в лучшем случае – начальники отделов. Просто потому, что у нас нет такого количества руководителей, и института профессиональных руководителей проектов в государственных органах тоже нет.

В идеале руководить можно одним, максимум двумя проектами, без потери качества. Управлять одновременно органом исполнительной власти и управлять проектом регионального уровня невозможно. А функции, полномочия, текущую деятельность у нас ни с одного министра, ни с заместителя министра - никогда не снимут.

Поэтому стоит вопрос о создании института профессиональных руководителей проектов, отдельного финансирования, отдельного фонда оплаты труда на эти ставки вне ограничений на увеличение штатной численности ГГС как одно из решений задачи качественного управления проектами. Попытки решить новые задачи имеющимися ресурсами – это кроить семь шапок из одной шкуры.

Регионы должны подавать отчеты с 1 по 4-е число каждого месяца. Оперативные данные за прошедший месяц чаще всего появляются к числу пятому, потому что все равно еще где-то информация доносится, сводится, верифицируется. Ну, нет у нас пока такого глубокого уровня цифровизации, чтобы все показатели видеть в режиме реального времени.

И, помимо этого, еще обязательно вовремя и в срок нужно отвечать на запросы всех желающих, причем ровно по той форме, которую прислали для заполнения. Здесь на самом деле колоссальная нагрузка, причем абсолютно непродуктивная. Результата для граждан от всей этой отчетности - ноль. У нас в принципе нормальная работа специалиста должна быть заточена на то, чтобы обеспечить достижение своей результатов в рамках проекта. Вся эта история с обслуживанием контролирующих структур очень много времени занимает, отнимая его от работы на результат. При этом все - за зарплату специалиста, в лучшем случае – с премией за ОВЗ.

Что мы предлагаем? Мы предлагаем обеспечить централизованную публикацию информации по региональным проектам на основе структурированных данных из электронного бюджета.

Должен быть принцип однократного ввода данных. Нужно исключить дополнительные ведомственные системы, куда вводится одна и та же информация, исключить отчеты, если информация есть в системе. Все государственные органы должны брать информацию из этой системы, все общественные организации – из открытой части.

Каждый наш запрос – это примерно минус 70-90 человеко-часов в рамках всего объема региональных проектов.

Поэтому здесь нужно обеспечить однократный ввод данных и обязательно ограничить количество запросов. То есть если эта информация доступна в открытом виде где-либо, то соответственно все запросы отсылать туда. Потому что в противном случае у нас действительно на обслуживание контролёров уходит больше времени и сил, чем на создание ценностей для граждан.

Третья проблема. Суть и смыслы. К мероприятиям в проектах тоже есть предложения. Вчера очень плотно эти вопросы обсуждали. Здесь по нескольким моментам у нас есть точечные, всплывшие в рамках активного обсуждения со специалистами, предложения.

Во-первых, по демографии. Есть системные меры поддержки на всех уровнях. По крайней мере, в тех регионах, где нормальный климат, а Калужскую область я к таким отношу, одна из очень хороших мер поддержки – это выделение многодетным участков земли. Но у региона свободных денег на строительство инфраструктуры к таким участкам, а тем более у муниципалитетов, нет. Предложения при актуализации нацпроектов на следующий год – заложить в проект «Жилье» мероприятия по созданию инженерной, коммунальной и транспортной инфраструктуры для территорий, где выделяются участки для ИЖС для многодетных семей.

Это комплексные мероприятия, они дадут и рост индивидуального жилищного строительства, и рост показателя квадратных метров на человека, и самое главное для демографии – повысит качество жизни многодетных семей, а кого-то и вдохновит не останавливаться на двух детях.

Следующий момент. Межотраслевой. Перекликается на самом деле и с процессами в госуправлении, и с проблемой обеспечения кадрами медицины и образования.

В проектах по медицине, в проектах по образованию нигде нет пока мероприятий по снижению избыточных требований и снижению количества отчетов, которые требуются от специалистов. А это одна из серьезных причин оттока кадров. Врачи уходят далеко не всегда потому, что у них низкие зарплаты. Врачи уходят потому, что количество требований растёт, количество отчётов, бумаг, форм – растёт. Количество пациентов по нормативам растёт. А качество держать при этом на высоком уровне, то есть действительно помогать людям, а не оказывать медицинскую услугу – практически невозможно. О том же говорят и учителя. И о том же говорят люди, которые в системе госуправления. Мы меньше времени тратим на работу для граждан, больше – мы выполняем требования регламентов, работаем «на управленческую машину».

Поэтому здесь большая просьба, предложение. У нас был запущен хороший проект «Реформа контрольно-надзорной деятельности». Он был направлен на бизнес. На снижение административной нагрузки. То

же самое надо делать и в сферах, где государство работает для людей: медицина, образование, культура, государственное управление. Если мы хотим повышения качества, если мы хотим хороших результатов, если страна стремится к качественному рывку – нельзя не менять требования.

Иначе люди выгорают, иначе люди уходят. В медицине дефицит хороших специалистов в государственном секторе и вполне нормальные предложения в коммерческой медицине. То же самое в образовании. А государственная служба – это следующий этап, потому что люди приходят на государственную службу сейчас не за спокойствием. Это раньше, было спокойное место, где люди, как считалось, перекладывали бумажки.

Сейчас однозначно не за этим люди на госслужбу идут. Тут проекты по сложности не уступают бизнесовым, а среда сложнее, при этом вознаграждение – ниже. И это тоже фактор, тоже люди выгорают.

Четвертая проблема – госзакупки. Обсуждали. Здесь очень короткий пример, вообще, в принципе, касающийся нормативного обеспечения, подхода к правилам.

Овца видит, что волк загрыз другую овцу зубами. Овца делает вывод: смерть, она от зубов. Овца, чтобы обезопасить себя и других овец вырывает себе зубы. Волк остается с зубами.

Пока у нас правила борются с зубами, а не с волками – законопослушные граждане и честные исполнители бегают с препятствиями, а те, кому на правила плевать – находят лазейки и всё равно достигают своих целей.

В итоге мы имеем огромное количество правил, которые даже порой противоречат друг другу, и все их выполнять невозможно.

Поэтому здесь нужно начать, хотя бы с того, что взять ТОП-5 законов, которые действительно требуют оперативной актуализации, требуют подстройки под современный мир, чтобы действительно эти законы работали, а не мешали. Сформировать экспертные группы, взять представителей всех уровней и всех направлений, взять из регионов, взять из каких-то сельских поселений, взять из отраслевых предприятий, взять из бизнеса, провести несколько хороших стратегических сессий с модераторами. Завернуть с толковыми юристами результаты в законопроекты, и проводить их по процедуре. Только быстро, точно, не пытаясь объять необъятное, но начать хотя бы с чего-то.

Потому что, в противном случае, мы сейчас большую часть времени и усилий тратим на преодоление вязкости управленческой среды. В итоге мы хотим как лучше, получается – по Виктору Степановичу [Черномырдину]. В случае с нацпроектами, когда беспрецедентные ресурсы выделяются на качественный рост страны – мы не можем себе позволить сделать «как всегда».

Поэтому, коллеги, в качестве предложения: дополнить работу по реформе контрольно-надзорной деятельности на устранение управленческих барьеров не только для бизнеса (потому что реформа КНД все-таки про бизнес была написана), но и на устранение избыточного регулирования и управленческих барьеров в социально значимых направлениях, в том числе в государственном управлении. У меня все, спасибо за внимание.

С.Л. ПОСТНИКОВ

Спасибо большое.

Какие вопросы есть к Юлии Дмитриевне?

С МЕСТА

Прекрасное выступление. (*Аплодисменты.*)

С.Л. ПОСТНИКОВ

Все согласны?

Спасибо. Теперь мы заслушаем Сивякову Милану Викторовну, заместителя председателя комитета проектной деятельности администрации Владимирской области.

М.В. СИВЯКОВА, заместитель председателя комитета проектной деятельности администрации Владимирской области

Добрый день, уважаемые коллеги! Спасибо большое за предоставленную возможность выступить.

Вчера, к сожалению, не удалось посетить первый день семинара-совещания. Проводили как раз первое заседание президиума Наблюдательного Совета по проектному управлению по утверждению первых квартальных отчетов. Но об этом расскажу немного позднее.

Владимирская область активно включилась в реализацию «майского указа» Президента РФ, и мы подготовили 46 паспортов региональных проектов, которые были утверждены по сроку 14 декабря прошлого года. Но постольку, поскольку ряд федеральных проектов при анализе (мы проверили) был утвержден гораздо позднее сроков (установленных для субъектов РФ), регионам предстоит большая работа, в том числе по доработке своих региональных проектов. Так же доработка региональных проектов была вызвана тем, что по ряду соглашений были пересмотрены показатели и это также необходимо будет внести в качестве изменений в региональные проекты.

Область участвует в 11 национальных проектах (мы не участвуем в Национальном проекте «Наука»). И на текущий момент разрабатываем еще тоже три региональных проекта: по созданию комплексной системы по обращению с ТКО, «Безопасность дорожного движения» и «Умный

город». Так же хочу отметить, что по ряду проектов регион не представлял разработанных проектов, но до 15 февраля руководителям региональных проектов на подпись приходили формы соглашений с утвержденными показателями (мы их называем «безденежными» соглашениями), в которых были отражены значения показателей и результатов проектов, и регион был вынужден разрабатывать и доработать свои региональные проекты.

Таким образом, в субъекте РФ будут разработаны и утверждены 49 проектов. Но в текущем квартале реализация состоялась только 42 региональных проектов по 10 национальным проектам (пока не реализован проект «Цифровая экономика» по объективным причинам).

В 2019 году планируемое финансирование региональных проектов составило более 6 миллиардов рублей, из которых 1,3 миллиарда – средства областного бюджета, и почти 5 миллиардов – средства федеральной казны. Бюджетом Владимирской области обеспечено необходимое финансирование мероприятий региональных проектов, в том числе обеспечен необходимый уровень софинансирования.

В настоящее время проводится большая работа по заключению соглашений или как говорится контрактов по реализации мероприятий региональных проектов, на что как раз был обращен последний протокол Правительства. На последнем ВКС говорилось, что уровень контрактации регионов по национальным проектам ничтожно мал. В настоящее время в этом направлении ведется большая работа.

В регионе у нас создан свой региональный проектный офис. Мы декомпозировали целевые показатели региональных проектов на уровень муниципалитетов. У нас в области располагается 21 муниципальное образование «второго уровня» местного самоуправления, это городские округа и муниципальные районы. В каждом муниципальном образовании мы определили кураторов проектной деятельности из числа заместителей глав администраций муниципальных образований, а так же определили лица, которые у нас наделены ответственностью за внедрение проектной деятельности в работе местных администраций. С ними проводим постоянное обучение и диалог. То есть этот процесс нам удалось запустить. На базе этих специалистов в муниципальных округах создаются муниципальные проектные офисы. И с кураторами, и с ответственными, как сказала, ведется прямой диалог сотрудниками областного проектного офиса.

Муниципальные образования вошли в состав участников по 11 региональных проектов. Так же результаты и показатели региональных проектов были декомпозированы на уровень муниципалитета. С муниципальными образованиями также заключены соглашения о достижении показателей и доведено финансирование.

Что необходимо было сделать? Необходимо было актуализировать саму систему проектной деятельности. Сам комитет

проектной деятельности был создан еще в марте 2017 года. Хочу сказать, что наш комитет – это самостоятельное структурное подразделение, которое отвечает за внедрение проектной деятельности в работе органов исполнительной власти и структурных подразделений администрации области. То есть мы самостоятельная структурная единица администрации области.

В настоящее время численность у нас составила семь сотрудников. Наш комитет разделен на два больших блока (отдела). Это отдел методологии и сопровождения проектов. И второй отдел – это отдел контроля и анализа, который занимается как раз анализом и помощью по достижению показателей по региональным проектам.

Что важно? За каждым сотрудником областного проектного офиса закреплен соответствующий национальный проект. Вся информация доведена до руководителей региональных проектов. И информация всегда есть в открытом доступе - на официальном сайте комитета.

В органах исполнительной власти мы планируем создать ведомственные проектные офисы по направлениям социально-экономического развития региона.

Замысел такой, что в каждом структурном подразделении, в том числе там, где очень большая работа ведется по проектам (то есть, например, в здравоохранении, где восемь проектов реализуется), мы рекомендуем создавать ведомственные проектные офисы с отдельно выделенным отделом, в котором как раз будут руководители ведомственного проектного офиса. Единственное, я сейчас думаю, как наполнить ведомственные офисы? Например, администраторов проектов освободить от текущей работы, чтобы либо это был один специалист на выделенную ставку, либо, возможно, сделать, например, когда соответствующий специалист оформлен не на основном месте, а по совместительству. Он будет работать администратором проекта и состоять в структуре ведомственного проектного офиса и заниматься администрированием проектов. Поскольку мы видим, что идет некая подмена понятий, когда в региональных проектах у нас на роль администраторов проектов, заявлены более высокие должностные лица (заместители руководителя), но по факту бывает так, что всю работу администратора проекта, к сожалению, выполняет то лицо, у которого больше времени (кто-то из их подчиненных). Это в проектной работе недопустимо, и соответствующую работу мы проводим.

Для нивелирования возможных угроз и предупреждения ошибок управления на начальном этапе внедрения проектного управления важно создать те стандарты и принципы работы, по которым строится вся работа. Это действительно важно.

Нами разработано положение о проектной деятельности. Оно было разработано еще в 2017 году и базировалось сначала на основе соответствующего положения № 1050 «Об организации проектной

деятельности в Правительстве РФ», теперь положения № 1288. Утверждена функциональная структура. Определены ответственные за реализацию нацпроектов и за достижение целей и показателей федеральных проектов.

Сегодня, действительно, поднимался вопрос, как же закрепить ответственность за реализацию региональных составляющих федеральных проектов, кроме как в соглашении? То есть, если у директора департамента, с которым заключено «безденежное» соглашение о достижении показателей и результатов региональных составляющих федеральных проектов истекает трудовой контракт, случае, например, увольнения этого директора департамента (или того лица, с кем было заключено «безденежное» соглашение), возникает ситуация безнаказанности и как следствие безответственности, поскольку какими бы нормативными документами в виде распоряжения мы ни закрепляли, что этот человек ответственный за реализацию того или иного регионального проекта, но без внесения изменений закон о госслужбе призвать к ответственности это лицо достаточно проблематично. То есть сфера ответственности, кроме как в соглашении, нигде не обозначена.

Разработаны методические рекомендации по разработке проектов, мониторингу, подготовке рабочего плана. Этот документ был нами создан. То есть то положение № 1050, которое было ранее (формы документов в виде сводного плана были, возможно, гораздо интереснее), в котором были дополнены другие разделы, и паспорт проекта содержал такие разделы, как «Риски», «Управление коммуникациями» и существовала возможность создания «Рабочего плана». Вот рабочий план нам пришлось делать самим, поскольку мы видим (коллеги, думаю, тоже обращали на это внимание), что в тех соглашениях и проектах, зеркально отображенных в региональные проекты, что срок достижения результатов, как правило, стоит на конец года. Но показатель нам с вами довели на текущий год. Но если мы говорим о проектном управлении, то требуется пересмотреть подход. То есть результат – это то, чем мы с вами пользуемся и что нам покажет, какие показатели от пользования результатом мы получим. Следовательно, получая результат к концу года, показатели мы с вами сможем увидеть в лучшем случае на следующий год. То есть на это тоже, наверное, следует обращать внимание.

Крайне важно наладить механизм мониторинга контроля за реализацией всех проектов, в случае выявления отклонений и рисков своевременно принимать меры по их устранению.

Что хотелось бы сказать? Опять же, чтобы не было какой-то подмены понятий, система мониторинга должна быть встроена в систему планирования и использования при необходимости, иметь возможность корректировки. То есть осмысленно говорить о структуре

мониторинга мы можем только в том случае, когда имеем некую структуру исполнения планов. Это планов, имеющих показатели и результаты денежного исполнения. Первое заседание, проведенное как раз по рассмотрению отчетов о реализации региональных проектов, выявило несколько проблем. Мы видим достаточно много проблем по достижению показателей в проектах в том плане, что, во-первых, по ряду показателей не разработаны и не доведены до субъекта методики их расчета. И на самом деле, наверное, более 70 процентов показателей в настоящее время невозможно рассчитать и проверить. И Счетная палата РФ тоже отмечает, что не разработаны на сегодняшний день методики расчета этих показателей. Следовательно, субъект РФ в отчетах отражает показатели в лучшем случае на конец года.

Проведя такое заседание и проведя анализ, мы столкнулись с катастрофической нехваткой времени (на качественный анализ предоставленных отчетов) и отсутствием информации о кассовом исполнении бюджета субъекта РФ. И сегодня тоже говорилось о том, что достаточно маленький срок дается на подготовку отчетов, потому что проверенные отчеты мы на четвертый день уже должны отправить в федеральный проектный офис и руководителям федеральных проектов.

Три дня даются руководителям проектов на подготовку отчетов и представление их в региональный проектный офис. И у проектного офиса, к сожалению, есть всего лишь один день на рассмотрение и отправку документов, как в федеральные органы власти, так и в департамент проектной деятельности. Провести какой-то глубинный анализ и подготовить какую-то аналитическую справку по тому, что есть, практически невозможно.

Мы ввели у себя также планирование работы и еженедельный мониторинг реализации региональных проектов для оценки, достижимости контрольных точек на основании как раз разработанных дополнительно рабочих планов. Это, конечно, воспринимается, с одной стороны, органами как-то негативно (потому что это для них дополнительная нагрузка), но, не имея детально разработанных календарных планов-графиков на год, мы не можем с вами, к сожалению, отслеживать, как мы идем к выполнению или достижимости результатов, а, следовательно, и достижение показателей.

Поэтому, проведя первый отчет, мы видим и планируем провести большую аналитическую работу по соотнесению выполнения результатов, декомпозированных в календарном планировании, – то есть, как сделать привязку результатов, если мы будем получать промежуточные результаты, и связать их с выполнением или достижимостью показателей. Для этого показатели мы планируем разбить поквартально и сделать корректировку на основании, как я сказала, выполненных мероприятий. Те, кто погружен в проектное управление, видели, наверное, что в национальных проектах последний

раздел паспорта достаточно интересен для анализа влияния федеральных проектов на показатели национальных проектов. Как раз в нем есть разбивка показателей по уровню корреляции каждого проекта и доле влияния на достижимость целей. И в федеральных проектах тоже в последнем разделе есть процент влияния каждого мероприятия на достижимость этого результата. Таким образом, если декомпозировать все мероприятия в календарный план, мы попробуем точно так же у себя в регионе проследить динамику достижимости показателей ежеквартальных и на конец года. Но есть большие опасения.

Наверное, основная сложность регионов в реализации нацпроектов – это как раз декомпозиция показателей федеральных проектов, показателей соответствующих региональных проектов и обеспечение взаимосвязи объемов финансирования и достигнутых результатов. Потому что опять же проведенный анализ квартальных отчетов показывает, что по ряду проектов есть, например, кассовое исполнение, но отсутствуют результаты. На наш взгляд, это недопустимо.

Повторяться не буду, Юлия уже много сказала. Действительно, существует проблематика в том, что буквально в последнее время участились запросы о предоставлении информации по реализации национальных проектов. Запросы нам, конечно, направляют и постоянные и временные органы проектной деятельности, и различные общественные организации, и (наверное, небезызвестный майский указ) политические партии разные, органы контроля и надзора, счетные палаты. Все запросы – действительно разной формы, и хотелось бы, возможно, какой-то унификации этих форм. И, уж если мы говорим об открытости, то и формы должны быть открыты, доступны. И, как говорили, естественно, что самое важное – не забывать о том, для кого мы делаем отчетность, в том числе, что у нас в фокусе внимания наше население. Мы у себя попробовали, точно так же как и «Бюджет для граждан», разместить презентацию по участию региона в реализации нацпроектов в 2019 году у себя на официальном сайте комитета, хотим, чтобы эта информация была открыта, и точно так же получать обратные отзывы.

И также, хочу остановиться на проблемах, связанных с реализацией региональных проектов. Проведенный анализ показал, в чем есть проблематика. Рассматривая аспекты внедрения проектного управления в регионах, мы заметили, что не только специалистами не укомплектованы проектные офисы, но и не развита сама система повышения квалификации и сертификации действующих работников таких офисов.

Кроме того, органы власти на местах недостаточно обеспечены информационно-аналитическими инструментами, ну и институт мониторинга государственных программ и проектов находится в стадии

становления. И для тех регионов, которые как раз дотационные, на которые распространяются бюджетные ограничения, самая большая сложность в том, что не могут устанавливать мотивационные выплаты за реализацию проектов. Для таких регионов чаще действуют методы санкций все-таки.

На этом я хотела бы закончить. Большое спасибо. Если есть какие-то вопросы, готова ответить.

С.Л. ПОСТНИКОВ

Спасибо большое, Милана Викторовна.

Есть вопросы, уважаемые коллеги?

Прошу Вас.

Можно уточнить, сколько запросов во взаимодействующие ведомства вашей администрации направляет ваш комитет? То есть вы собираете информацию, обобщаете ее, я так понимаю? А вы каким образом ее получаете – через запросы, или существует какая-то электронная система, которой вы пользуетесь?

М.В. СИВЯКОВА

У нас, к сожалению, электронной системы нет, то есть есть только Интранет-форум на сайте администрации. Мы попробовали его сделать в разрезе нацпроектов просто пока для удобства, все остальное мы собираем, используем доступные средства.

_____(тот же)

То есть вы генерируете запросы, вы на 40 отчетов отвечаете, и столько же сами направляете, может, больше.

М.В. СИВЯКОВА

Мы делали план коммуникации, по которому прописали, кто кому в какие сроки что должен предоставлять.

_____(тот же)

То есть все понятно: вы замкнули потоки информации дополнительные на себя. То есть все подразделения администрации края получили еще один орган, который из них получает информацию дополнительную.

М.В. СИВЯКОВА

Согласно постановления № 1288.

_____ (тот же)

Я понимаю. Но это просто еще один орган, который дополнительно собирает информацию, обрабатывает, для того чтобы где-то как-то ее реализовать на федеральный уровень, да?

М.В. СИВЯКОВА

Иначе у нас получится, претензии к пуговицам есть, претензий к пуговицам нет, но халат мы не получим.

_____ (тот же)

Но так оно и получается. Просто создан еще один офис, который сел на потоке информации, и дополнительная отчетность появилась у всех регионов.

М.В. СИВЯКОВА

Я не могу сказать о том, что офисы – это какая-то дополнительная структура, которая просто собирает информацию и не более того. То есть офис больше это...

_____ (тот же)

Нет, это побочный продукт. Я понимаю, что вы решаете и другие задачи. Но помимо этого вы собираете информацию.

М.В. СИВЯКОВА

Сначала он методолог, он больше помощник, потом он контролер. И некое связующее звено между федеральными органами, между Департаментом проектной деятельности.

_____ (тот же)

Это понятно, я уже понял Ваш ответ. Спасибо большое.

С.Л. ПОСТНИКОВ

Уважаемые коллеги, секундочку, давайте... Есть еще вопросы прямые? Хорошо. Маленький комментарий, если можно.

Уважаемые коллеги, вот еще хочу подчеркнуть один вопрос.

Есть, как сейчас любят говорить, слово «лучшие практики региональные», такое модное выражение. Давайте посмотрим, обменяйтесь. Потому что, какая основная задача наших чиновников? Максимально хорошо выполнить работу с наименьшими затратами, правильно. Поэтому мы и проводим такие совещания, это и обмен опытом, и обсуждение, и, коллеги, это связи.

И есть еще один момент. Какая большая просьба к вам, кто работает в этой схеме, кто работает с общественностью. Вот когда мы хотим рассказать гражданам о том, что делается в рамках национальных или региональных проектов, если мы будем работать теми параметрами, показателями, которые нам задали, я не знаю, сможем ли мы что-то объяснить.

Поэтому задача нас аналитиков, кто работает в этой сфере, переводить эти параметры в доступные формы, которые люди поймут, если это можно физически. И только тогда, во-первых, меньше будут спрашивать, меньше будут критиковать, и нам самим может быть понятнее будет, что мы делаем. Поэтому большая просьба, постарайтесь в своей работе по взаимодействию излагать и рассказывать то, что делается, нормальным, человеческим языком – тогда это становится понятно. Если есть хорошие предложения, как это изложить, может быть, возможно некоторые показатели... Мы когда этот документы делали, мы просто пересчитывали некие показатели, связывали с другими, и они становились какими-то удельными, но более-менее ясными. И может быть предложить внести и изменить систему показателей. Мы вообще-то в принципе в рекомендациях этот момент учли. Но систему показателей надо, извините меня, переводить в систему, ориентированную на получателя того, что создается в рамках этой системы нацпроектов. В принципе это государственные услуги во всех сферах, начиная от экологии, уборки мусора, посадки новых лесов, кончая медициной, образованием, цифровой экономикой. Это создается новая система, новая качественная система государственных услуг и, прежде всего, за федеральные деньги. Вот перевести ее в нормальный язык было бы здорово.

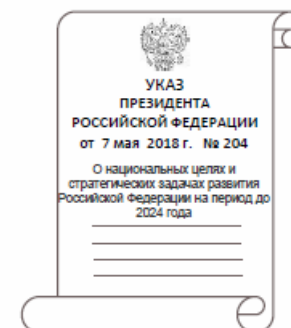
И в завершении. Повестка дня на сегодняшний день исчерпана. Есть ли желающие выступить дополнительно? Нет.

Первое. Большое спасибо за участие в семинаре. Коллеги, большое вам всем спасибо, что приехали, выступили.

Презентация М.В. СИВЯКОВОЙ, заместителя председателя комитета проектной деятельности администрации Владимирской области

АДМИНИСТРАЦИЯ ВЛАДИМИРСКОЙ ОБЛАСТИ

ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРИМЕРЕ ВЛАДИМИРСКОЙ ОБЛАСТИ



Подготовлено комитетом проектной деятельности
администрации Владимирской области
<https://kpd.avo.ru>

УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА РФ № 204

ФИНАНСИРОВАНИЕ
РЕГИОНАЛЬНЫХ
ПРОЕКТОВ

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ **12**
ФЕДЕРАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ **67**
РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ **46**



НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ БЮДЖЕТ, МЛН РУБ.

	Здравоохранение	7	1 267,87
	Образование	8	622,66
	Демография	5	1 752,19
	Культура	3	63,98

	Безопасные и качественные автомобильные дороги	1	816,39
	Жилье и городская среда	3	1 090,2
	Экология	4	247,72

	Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы	5	370,87
	Цифровая экономика	3	0
	Производительность труда и поддержка занятости	3	0
	Международная кооперация и экспорт	4	0

АДМИНИСТРАЦИЯ ВЛАДИМИРСКОЙ ОБЛАСТИ

2

МУНИЦИПАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ

11 МУНИЦИПАЛЬНЫХ
ПРОЕКТОВ

СОВЕТЫ ПРИ ГЛАВАХ
МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ

Принятие решений
о реализации проектов/координация

МУНИЦИПАЛЬНЫЕ
ПРОЕКТНЫЕ ОФИСЫ

Сопровождение
реализации проектов
муниципального значения

КОМАНДЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ
ПРОЕКТОВ

Реализация проектов
муниципального значения



1	Современная школа	19
2	Успех каждого ребенка	17
3	Жилье	21
4	Формирование комфортной городской среды	36
5	Обеспечение устойчивого сокращения непригодного для проживания жилищного фонда	34
6	Чистая вода	1

7	Акселерация субъектов МСП	7
8	Содействие занятости женщин - создание условий дошкольного образования для детей в возрасте до трех лет	2
9	Спорт-норма жизни	9
10	Культурная среда"	9
11	Безопасные и качественные автомобильные дороги	9

АКТУАЛИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Ответственный за организацию проектной деятельности
А. БОЦАН-ХАРЧЕНКО

ОБЛАСТНОЙ ПРОЕКТНЫЙ ОФИС

Комитет проектной деятельности администрации области

А. ДОГАДОВ

ОБЩАЯ КООРДИНАЦИЯ
РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ
ПРОЕКТОВ (ПРОГРАММ)

Отдел методологии
и сопровождения
проектов

ОРГАНИЗАЦИЯ
МЕЖВЕДОМСТВЕННОГО
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ,
МОНИТОРИНГА
И КОНТРОЛЯ

Отдел
мониторинга,
контроля и анализа
реализации
проектов

ОРГАНИЗАЦИЯ И ОБЩАЯ
КООРДИНАЦИЯ
ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА

Положение об организации проектной деятельности во Владимирской области (распоряжение администрации области от 22.06.2017 № 395-р)

Определены ответственные за реализацию национальных проектов (распоряжение Губернатора области от 05.10.2018 № 98-рг)

Определены ответственные за достижение целей и показателей федеральных проектов (распоряжение администрации области от 01.02.2019 № 66-р)

Сформирован высший коллегиальный орган проектного управления – Наблюдательный Совет по проектному управлению во Владимирской области и Президиум Наблюдательного Совета (распоряжение администрации области от 06.07.2017 № 435-р)

Принято распоряжение о некоторых вопросах организации проектной деятельности во Владимирской области (Распоряжение администрации области от 11.08.2017 № 517-р) (утверждены форма инициативной заявки, форма состава команды и форма паспорта регионального проекта (программы))

МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОПРОВОЖДЕНИЯ ПРОЕКТОВ

Методические указания по мониторингу и внесению изменений в региональные проекты (программы)

Разъяснения по заполнению форм отчетов по реализации региональных проектов и запросов на изменение паспортов региональных проектов

Методические рекомендации по подготовке рабочего плана регионального проекта



Областной проектный офис

КАЖДЫЙ СОТРУДНИК ОПО
7-8 ПРОЕКТОВ
НА СОПРОВОЖДЕНИИ

МГНОВЕННОЕ РЕАГИРОВАНИЕ
НА ПРОБЛЕМАТИКУ

ГЛУБИНА ПОГРУЖЕНИЯ
В КАЖДЫЙ ПРОЕКТ

АДМИНИСТРАЦИЯ ВЛАДИМИРСКОЙ ОБЛАСТИ

4

МОНИТОРИНГ РЕАЛИЗАЦИИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

УТВЕРЖДЕНО
Губернатором Владимирской области
Семин Александр Владимирович
11.01.2019

ОТЧЕТ
О ХОДЕ РЕАЛИЗАЦИИ РЕГИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА ЗА 1 КВ. 2019 Г.

Анализатор: *Семин Александр Владимирович*
Владелец проекта: *Семин Александр Владимирович*

Сводный статус реализации:

1. Инициация	2. Планирование	3. Исполнение	4. Контроль	5. Закрытие
Выполнено	Выполнено	Выполнено	Выполнено	Выполнено

КОЛИЧЕСТВО ОТЧЕТОВ, РАССМОТРЕННЫХ ОПО

ЯНВАРЬ 2019 Г. 42
ФЕВРАЛЬ 2019 Г. 42
1 КВАРТАЛ 2019 Г. 42

РАБОЧИЕ ПЛАНЫ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

УТВЕРЖДЕНО
Губернатором Владимирской области
Семин Александр Владимирович
11.01.2019

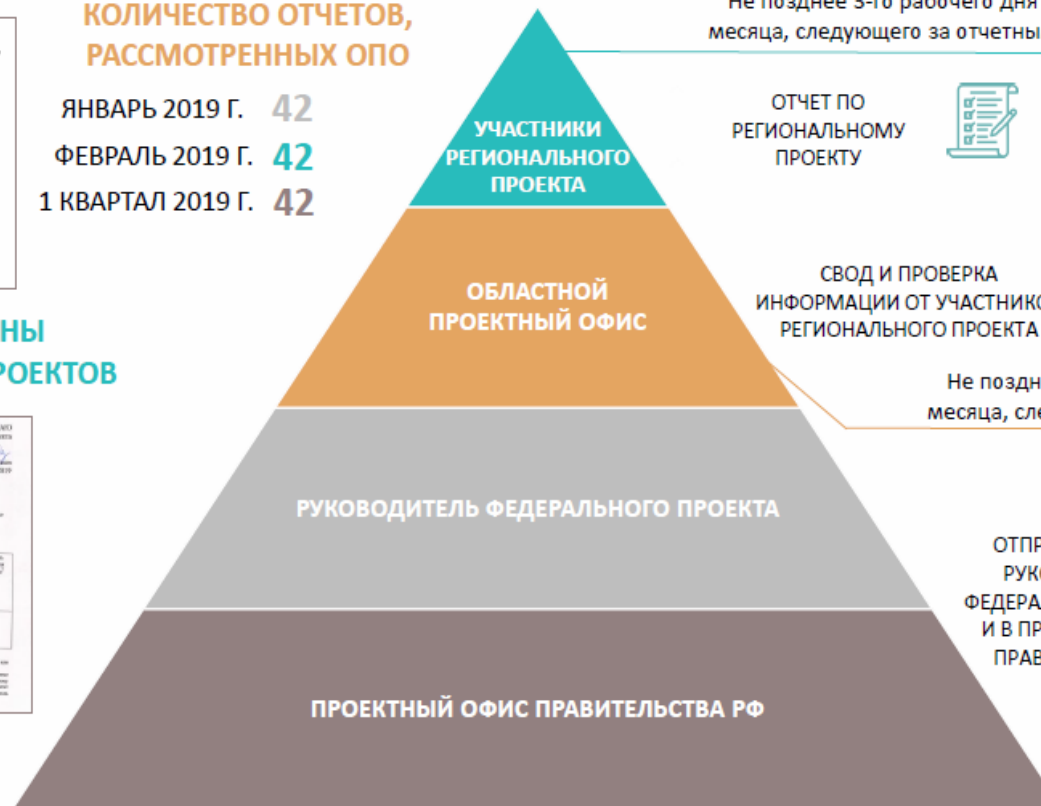
РАБОЧИЙ ПЛАН
реализации проекта

Инициатор: *Семин Александр Владимирович*

1. Категория: *Средний бизнес*

Порядок №	Наименование мероприятия	Исх. документ №	Дата начала	Дата окончания	Наименование исполнителя	Исполнитель Ф.И.О.	Статус выполнения	Примечание
1.1	Мероприятие по развитию инфраструктуры областной администрации	11.01.2019	11.01.2019	11.01.2019	Семин Александр Владимирович	Семин Александр Владимирович	Выполнено	

ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЙ ДОКЛАД
ГУБЕРНАТОРУ ОБЛАСТИ
ОБ ИСПОЛНЕНИИ
ПЛАНОВЫХ
МЕРОПРИЯТИЙ И КТ



Для заметок

Совет Федерации
Федерального Собрания Российской Федерации

Аналитическое управление Аппарата Совета Федерации
Федерального Собрания Российской Федерации

Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации

Актуальные вопросы проектного управления на федеральном и региональном уровнях

Материалы семинара-совещания руководителей аналитических служб аппаратов
законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной
власти субъектов Российской Федерации
3 апреля 2019 года

Аналитический вестник № 14 (728)

Под общей редакцией
доктора экономических наук
В.Д. Кривова

Составители:
С.Л. Постников, А.С. Усик, М.Д. Семенов

Электронная версия аналитического вестника размещена в сети Интранет Совета
Федерации в разделе «Информационные материалы» и в сети Интернет
(www.council.gov.ru) в разделе «Аналитические материалы»
При перепечатке и цитировании материалов ссылка на настоящее издание
обязательна

Подписано в печать 04.06.2019

Отпечатано в отделе подготовки и тиражирования документов
Управления информационных технологий и документооборота
Аппарата Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации