Для ссылок: http://roslyakova24.ru/spief2018/pmehf2018\_kak\_realizovat\_strategicheskie\_zadachi\_r.docx

**ЭКСПЕРТНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**Панельная сессия «Как реализовать стратегические задачи?»**

**Рослякова Наталья Андреевна**

Младший научный сотрудник Института проблем

региональной экономики РАН

roslyakovaNA@gmail.com

**Румянцев Сергей Викторович**

Аспирант кафедры мировой экономики

и международных экономических отношений СПбГЭУ

spb\_rsv@mail.ru

**Ситуационный анализ:** Опыт реализации и федеральных целевых программ (ФЦП), и государственных программ (ГП) нельзя признать успешным поскольку они не смогли стать инструментами управления. Как отметил **А.Г. Силуанов** (Первый заместитель Председателя Правительства РФ – Министр финансов РФ), они не стали инструментом достижения целей и оказались неэффективными. Сущностью ФЦП и ГП являлось обоснование заявки на объём бюджетных ассигнований, направляемых в некоторое министерство или ведомство, это препятствовало реализации проектного подхода.

В настоящее время для обеспечения именно управленческого функционала была сформирована система Приоритетных (ПП) и Национальных проектов (НП), которые по своей сути являются продолжением проектных подходов с конкретными целями и задачами. В рамках данной системы Совет при Президенте определяет задачи; Правительство контролирует ход исполнения; Проект офисы формируют промежуточные цели, обеспечивают увязку задач. Преимущество данной системы как инструмента управления выражается в чётких целях и определённости финансового обеспечения. В целом такой подход должен способствовать тому, чтобы НП и ПП стали институтом управления, а не аналитической расшивкой бюджета РФ. На наш взгляд, при совершенствовании проектного подхода в государственном управлении, представляется логичным отход от постановки множества целей, как это было при формировании ГП (их количество, как отмечает **А.Г. Силуанов**, доходило до 50), в сторону большей сфокусированности при постановке целей и задач для НП и снижения количества промежуточных контролируемых показателей. Развитие проектного метода должно отходить от формального понимания, когда достижение поставленных целей осуществляется для обоснования бюджетных расходов. Важна реализация поставленных целей и задач с пониманием проектного подхода, в условиях постоянного взаимодействия в рамках проектного офиса, при обеспечении регулярного контроля над ходом реализации проектов со стороны ответственных лиц на каждом уровне: от Председателя Правительства до лиц, ответственных за реализацию проекта внутри министерств и ведомств. И при этом процесс достижения целей должен быть содержательно наполненным для исполнителей.

В ходе опроса в рамках «Делового завтрака Сбербанка» 61% респондентов отметили, что реформирование государственного управления на сегодняшний день является одним из ключевых вызовов.

**Факторный анализ:**

Одним из ключевых является вызов цифровизации. При этом существуют опасения относительно того, что задачи прошлого этапа ещё не до конца реализованы. По нашему мнению, пройти тот путь, который уже был пройден кем-то закладывает основу для догоняющее развития, в общем, для отставания. Существенным преимуществом того, что какие-то этапы остались не реализованными, является отсутствие инерционности движения в тех проблемах из-за которых потребовался переход на новый этап развития. В связи с этим, более целесообразным кажется развитие ориентированное на перспективные условия. И важной задачей, в первую очередь для научного и аналитического сообщества, является ответ на вопрос: как обществу и государству (в широком понимании этих слов) осуществить такое перспективное развитие, не имея определённого опыта, «бэкграунда». В частности, для системы государственного управления важным является определение границ и условий применения изменяющих и подрывных инноваций, чтобы они оказали максимальных позитивный эффект именно в сложившейся системе. В этом смысле интересен опыт, который был приведён **Куном К. П. (**Старший государственный Министр промышленности и торговли Республики Сингапур; старший государственный Министр национального развития Республики Сингапур), когда для всех чиновников обязательным является формирование навыков и компетенций по умению работы с базами данных, по типичному анализу данных разных типов. Эти компетенции важны для умнея управлять на основе знания реальных фактов и достоверных научных разработках.

Применение big data (больших данных) позволит иметь глубокое представление тех макропоказателей, которые сформированы в рамках НП и ПП. Отсутствие такого представления результатов может вести к серьёзным дисбалансам по сферам жизни, отраслям и регионам. Именно поэтому критически важно осознавать, что большие данные - это чрезвычайно разноплановые данные микроуровня. Для обеспечения глубинного представления и объективного описания всех сторон жизни эти данные должны быть связанными, едиными. Поэтому важнейшую ценность имеет не навык собирать, защищать, хранить большие данные, а использовать их колоссальные аналитические и познавательные возможности. Формирование создаст основу для широкого взаимодействия власти, науки, бизнеса и гражданского общества для выявления и поставки перспективных задач и разработки индивид решений для конкретных отраслей, территорий. В Сингапуре на основе единого программного приложения в смартфоне население даёт обратную связь государству о любых проблемах. Единая система позволяет автоматически направлять претензию в нужное ведомство, которое обязано отработать обращение. На основе этой платформы по обработке всех запросов от населения удалось разработать систему оценки эффективности каждого сотрудника в аппарате государственного управления. Также это надёжная основа для согласования интересов всех сторон, такое тесное взаимодействие позволяет быстрее и эффективнее находить консенсусы решения. В частности, **Г.О. Греф** (Президент, Председатель Правления, ПАО «Сбербанк») озвучил необходимость отказаться от «колодцев решений», когда нет взаимодействия между разными ведомствами, а **А.Л. Кудрин** (Председатель, Счетная палата РФ) призвал к формированию «диалогов по целям».

Формирование единой платформы для России актуальная задача, поскольку даже успешно реализованный проект Госуслуг не смог отладить механизм обмена «юридически знаемыми данными» (понятие **С. Шипова** (Заместитель Министра экономического развития Российской Федерации)), так как сейчас это работа курьера, который ездить между учреждениями.

Как отметил **Г.О. Греф** проектное управление – это лишь ответ на вопрос «как?». Он должен имплементироваться в подготовленной системе, составляющие которой: система принятия решений и лица, принимающие решения. И здесь проявляется ещё один существенный фактор – это кадры, работающие в системе государственного управления. Сложившаяся система часто не справляется с задачами управления персоналом. Важен вопрос: с кем работать? Важно чтобы человек был вовлечённый и инициативный, отмечает **Е.И. Дитрих** (Министр транспорта РФ). Трансформационный шаг – это начать мыслить и оценивать результаты и достижения, а не добросовестность исполнения процесса (система выстроена так, что чиновнику безопаснее не принять никакого решения, чем ошибиться). Такой подход – серьёзный тормоз инициативы, который препятствует попыткам интуитивного поиска более эффективных решений. Система управления на основе больших данных также может выступить серьёзным инструментом для того, чтобы с одной стороны, ответственно и быстро принимать решения, а с другой стороны, улавливать и корректировать ошибочные действия. При этом следует признать «право на исполнительскую ошибку», что позволит не отрываться от реальности и работать с людьми. Именно таким управленцам возможно дать манёвр в исполнительском деле, что обеспечит разработку решений одной и той же проблемы, адекватных разнообразным российским условиям.

При этом, на наш взгляд, не следует усложнять представление о внедрении «прорывных» технологий в управлении. Гибкая система управления как связь действий чиновника с результатами его деятельности, по своей сути не является чем-то технологически сложным. Однако при внедрении, требует анализа успешных практик в отечественной и зарубежной бизнес-среде.

**Оценка полноты раскрытия темы, прогнозы и развитие дискуссии:**

На наш взгляд тема дискуссии раскрыта в полной мере. Из заявленных вопросов не затронутым в ходе дискуссии остался лишь следующий: «От «Лидеров России» к новому качеству кадров: состоится ли внедрение передовых HR-практик в рамках всей системы государственной службы?», однако вопросы кадров и компетенций, которые важны для трансформации системы государственного управления, несомненно, рассматривались как важнейшие.

Важно развитие дискуссии в направлении совершенствования «горизонтальных связей» в системе государственного управления. В частности, как цифровизация может способствовать снятию барьеров такого взаимодействия. И здесь очень актуален вопрос формирования архитектуры при внедрении цифровизации проектного подхода, которая обеспечила бы гибкость взаимодействий в государственном управлении.

Форум даёт возможности для обмена опытом по проблематике реализации стратегических задач на международном уровне, в дискуссии присутствуют представители различных направлений в деятельности правительства. Возможно, для обмена опытом, к дискуссии целесообразно было бы привлечь представителей отечественного и зарубежного бизнеса, успешно внедривших проектное управление в рамках своих организационных структур: особенно интересны, были бы примеры, когда современные «гибкие» подходы в проектном управлении положительно сказывались на целевых показателях бизнеса.

Также на наш взгляд, достаточное внимание не было уделено вопросам формирования более широкой согласованности, в основном дискуссия ограничивалась согласованием между уровнями управления и между ведомствами. И в этой связи справедливо упомянуть, что увязка задач и целей должна происходить не только между уровнями власти, не только между ответственными исполнителями, но и в рамках широкого общества. Цели должны быть увязаны и в пространственном разрезе, решение задач должно быть согласовано и с местным сообществом. При этом единая система больших данных может обеспечивать более полный учёт общественных интересов. Важным развитие проектного управления является возможность учитывать мнения большого количества интересантов в виде населения.

Направление дискуссии, связанное с формирование нового типа управленческих кадров, по нашему мнению, является частью более общей дискуссии о системе ценностей и национальной культуре. Так формирование умнея принимать ошибки и направленность на решение, а не поиск виновных, это долгосрочная задача для дошкольного, школьного, внешкольного образования. Также перспективные цели государства в виде развития цифровизации, больших данных и преуспевание в сфере создания искусственного интеллекта могут формироваться через широкую и массовую культуру просвещения населения. Развитие систем получения второго бесплатного высшего образования в перспективных сфера могло бы выступить основой для более естественного вовлечения населения старше 45-50 лет в процессы продления трудовой жизни, способствовало бы повышению качества жизни и долголетию. Это в свою очередь может запустить процесс углубления интереса к данным сферам, поскольку населению станет ясна практическая значимость и полезность цифровой экономики.

**Аналитические материалы:**

С практикой внедрения гибких систем государственного управления (принципы «Agile») можно ознакомиться в книге К. Швабба «Четвёртая промышленная революция». Тема раскрывается в седьмой главе данной книги.

При реализации цифровой повестки в вопросах решения стратегических задач рекомендуем также обратиться к материалам Центрального Банка России «Основные направления развития финансовых технологий на период 2018-2020 годов». На наш взгляд, цифровизация финансовой сферы на сегодняшний день происходит наиболее динамично и в этой связи представляется возможным проанализировать наиболее релевантные примеры успешного опыта внедрения современных цифровых технологий в работе и при взаимодействии банков, регулятора и профессиональных участников рынка ценных бумаг.

Для изучения опыта относительно механизмов поиска консенсусных решений между властью различных уровней для обеспечения целей экономического развития и повышения качества жизни можно привести книгу Социально ориентированное местное управление: опыт городов Германии для России / под ред. Б. М. Гринчеля, Н. Е. Костылевой. – СПб. : Наука, 1999. – 388 с.

Также как примеры тех экономических затруднений, которые возникают из-за отсутствия согласованности во властных уровнях можно привести работу статью Росляковой Н.А., где рассматриваются основы целесообразного согласования стратегических плановых документов различных уровней. На примере Республики Карелия доказано, что отсутствие такой согласованности может выступить препятствие к устойчивому экономическому развитию. Условия реализации общественных интересов устойчивого регионального развития / Н. А. Рослякова // персональный сайт Росляковой Н.А. – Режим доступа к журн. URL: http://roslyakova24.ru/\_ld/0/21\_rosljakova\_n.a-statja\_s1.PDF (дата обращения: 09.06.2018).

В качестве заключения, хочется порекомендовать художественную книгу, которая является прекрасной иллюстрацией и подтверждением того, что вопросы о векторах и общих перспективах развития как общества в целом, так и человека в этом обществе не являются проблемой, возникшей в текущих обстоятельствах. В частности, удивительно интересно и актуально мнение персонажа полковника Костенко относительно систем образования и права на ошибку (Ю.С. Семёнов, роман «Противостояние», 1979 г.) Она, написанная в предперестроечную эпоху, в некотором смысле, может помочь осмыслить самих себя и свои желания в рамках общего исторического контекста.