

Трансформация системы государственного управления. Первые эффекты и ближайшие вызовы

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

Переход на проектный принцип — важнейший инструмент повышения эффективности госуправления

«Мы внедряем проектное управление, это как раз та реформа, которая меняет структуру, поскольку она выносит наверх людей, которые могут предложить идею и ее реализовать. Предоставляем им весь необходимый инструментарий: и специальные системы управления, и карьерную мотивацию», — Андрей Слепнев, замруководителя аппарата правительства РФ; директор департамента проектной деятельности правительства РФ.

«Всем стала понятна необходимость стратегического управления, портфельного управления и бюджетного планирования. Эти принципы будут проводиться все более последовательно, что потребует усиления институциональной базы», — Андрей Слепнев.

«Процессный подход дает огромные резервы эффективности. Без этого другие реформы в госуправлении застопорятся. Второе — это государство как платформа, оно должно быть клиентоориентированным», — Мария Шклярук, вице-президент Фонда «Центр стратегических разработок».

«Функционал государственных органов делится примерно на три равные части: рутинные полномочия, регулирование и проекты. Проекты — самые интересные вещи, где государство вливает свои ресурсы. Проекты возникают только тогда, когда государство от регулирования чужой деятельности приходит к тому, что отвечает своими деньгами», — Ярослав Кузьминов, ректор НИУ «Высшая школа экономики».

Реформы — основа развития

«Россия очень хорошо работает в данном направлении. Это один из лучших мировых примеров в плане непрерывных реформ. Например, Россия занимает третье место по изменению инвестиционного климата за счет оптимизации процессов», — Кристофер Миллер, руководитель программ в РФ Группы Всемирного банка.

ПРОБЛЕМЫ

Принципы организации госслужбы не соответствуют новой задаче

«Основные "грабли" — это то, что саму нормативную базу, которая определяет, что представляет собой чиновник, мы пока не начали изменять. Надо разобраться с законом о госслужбе. Оттуда идет иерархичность. Мы живем в госаппарате, базовые принципы которого

были сформированы в 30-е годы прошлого века. Протоколы сталинского времени и сегодняшние очень сильно перекликаются», — Василий Осьмаков, замминистра промышленности и торговли РФ.

«Если просто зайти в министерство и сказать: давайте мы теперь все будем инновационными, активными, работать на результат, не ждать поручений, не бояться рисков. Это все хорошо, но чиновники послушают, повертят пальцем у виска, и ничего не изменится», — Андрей Слепнев.

«Взаимодействие потребителя с проектной частью всегда будет немного конфликтным. А имидж госслужбы формируется имиджем процессной части, и некоторое отчуждение нашего административного аппарата можно преодолеть только таким образом», — Дмитрий Бутрин, заместитель шеф-редактора ИД «Коммерсантъ».

Качество управления реформами становится критически важным

«Нам остались самые тяжелые и дорогие реформы, которые мы не доделали, — в образовании, здравоохранении и пенсионной системе. Без проектного управления ничего не будет. Просто загубим реформы. Очень важно, как будут организованы управляющие этими реформами структуры. Сейчас обсуждается несколько форматов — третье издание госпрограмм, проектный офис в рамках правительства во главе с вице-премьером, превращение Минэкономразвития в проектный офис», — Ярослав Кузьминов.

РЕШЕНИЯ

Создание условий для продвижения идей

«Создать внутри коллектива такую структуру, которая позволяет людям давать свои предложения по оптимизации процесса, — это важнейшая задача трансформации. Вторая задача — создать такую атмосферу снаружи», — Евгений Дитрих, первый замминистра транспорта РФ.

«Инструменты ранжирования говорят нам о том, что, во-первых, нужно обеспечить генерацию идей, оформление их в виде проектов. Второе — эти проекты должны быть классифицированы. Механизм ранжирования даст нам возможность реализовывать те проекты, которые находятся в приоритете», — Азер Талыбов, замминистра экономического развития РФ.

Анализ и применение успешных региональных практик

«Мы участвуем в 14 федеральных проектах и изменения видим. Мы поменялись. Ленинградская область в 2017 году заняла первое место в номинации конкурса "Проектный Олимп" по инвестклимату. Мы создали единый проектный офис, единую информационную систему, мотивировали сотрудников, синхронизировали госпрограммы под наши

приоритетные проекты», — Александр Дрозденко, губернатор Ленинградской области.

«С июня этого года мы начинаем административную реформу. В той системе управления, которая есть сейчас, половина проектов начинает притормаживаться. Вторая задача — все переводить в цифру, чтобы чиновник и документооборот были прозрачны. И, конечно, мы вынуждены были внедрить рейтинговую оценку руководителей муниципального уровня. Есть огромное сопротивление. Ну и кадры — когда мы стали заниматься проектным управлением, все проблемы всплыли», — Александр Дрозденко.