ЗАМЕЧАНИЯ О ПРАКТИКЕ ФОРМИРОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ПРОГРАММ НА ПРИМЕРЕ ГОРОДА ЕКАТЕРИНБУРГА

Кириллов Л. Г.

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры регионального и муниципального управления Уральского института управления – филиала, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), 620990, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 марта, 66, leonid.kirillov@ui.ranepa.ru

Кириллова Т. И.

кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры инженерной графики, Уральский федеральный университет имени первого Президента Российской Федерации Б. Н. Ельцина (Россия), 620002, Россия, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19, leonid.kirillov@ui.ranepa.ru

УДК 352(470.54-25)
ББК 66.3(2Рос-4Све),124

Цель. Рассмотреть нормативную базу программного управления, практику подготовки программ в муниципальном образовании «город Екатеринбург», проанализировать недостатки программ Города и предложить необходимые изменения в практике подготовки программ.

Метод. Аксиоматический.

Результаты и область применения. В статье содержится критика формирования программ как комплекса мероприятий, далее показаны недостатки практики подготовки программ на примере муниципального образования «город Екатеринбург», даны оценки и предложены определенные рекомендации.

Научная новизна. Обоснована необходимость при подготовке программ максимальное внимание уделять анализу и формулированию проблем и целей вместо распределения бюджетных ассигнований по мероприятиям, особая важность исключения перенесения в мероприятия программ функциональных обязанностей структурных подразделений органов власти, распорядителей бюджета.

Ключевые слова: управление, государственное и муниципальное управление, управление, программы, проекты, мероприятия, проблемы, цели, независимое консультирование.

COMMENTS ON THE PRACTICE OF ESTABLISHMENT OF MUNICIPAL PROGRAMS ON THE EXAMPLE OF EKATERINBURG CITY

Kirillov L. G.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Regional and Municipal Administration of the Ural Institute of Management – branch, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia), 620990, Russia, Ekaterinburg, 8th March str., 66, leonid.kirillov@ui.ranepa.ru

Kirillova T. I.

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Department of Engineering Graphics, Ural Federal University named after the first President of the Russian Federation B. N. Yeltsin (Russia), 620002, Russia, Ekaterinburg, Mira str., 19, leonid.kirillov@ui.ranepa.ru

Purpose. Consider a normative base of program management and practice of preparing programs of Yekaterinburg, analyze limitations of the programs and propose necessary changes.

Method. Axiomatic.

© Кириллов Л. Г., Кириллова Т. И., 2017

Results and application area. The article criticizes the program development process as a set of activities, shows the shortcomings of the practice of developing programs by example of Ekaterinburg, evaluates this practice and makes recommendations.

Scientific novelty. The article substantiates the necessity and primacy of analysis and formulation of a problems, setting of goals instead of budget allocation during programs developing. The article substantiate the impossibility of accounting of functional responsibilities of authorities and its departments during programs developing, independence of programs from the budget funds administrators.

Key words: goverment, public administration, municipal management, government programs, projects, independent consulting.

Для эффективной реализации ключевых направлений государственной политики в стране планируется внедрять проектный принцип управления. Об этом заявил Президент РФ Владимир Путин, выступая 17 июня на пленарной сессии Петербургского международного экономического форума. «Задачи, которые стоят перед нами, требуют и новых подходов к управлению развитием, и здесь мы намерены активно использовать проектный принцип… В государственных программах социальной направленности, таких как здравоохранение, образование, жильё, будет выделена проектная часть с чётким указанием, на какие результаты мы планируем выйти к 2020 и к 2025 году, и за счёт каких конкретных мер эти результаты должны быть достигнуты», – сказал Владимир Путин [1].

Внимание к проектам обусловлено в первую очередь необходимостью проведения изменений (что и отличает собственно проекты от программ развития как документов среднесрочного планирования), но в равной степени и необходимостью исключить сопротивление бюрократии и трансакционных сфер важным внешним инициативам и собственно необходимым изменениям. По сути, если мы говорим о желаемом результате, устраняющем проблему, это значит, что мы предполагаем изменения, за которые и ответственны проекты. Параметры развития организованной системы или территории в конечном счете устанавливаются именно через успешность и действенность проектного управления.

В Постановлении Правительства № 1050 от 15.10.2016 «Об организации проектной деятельности в Правительстве РФ» проект определяется как «комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение **уникальных** результатов в условиях временных и ресурсных ограничений» [2]. При этом заявленные «уникальность и ограниченность возможностей» предполагает использование инициативности и личной заинтересованности в результативности проекта действующих лиц.

Для публичного управления здесь имеет место определенная институциональная ловушка. В принципе, парадигма проекта не предполагает использование данной технологии органами публичной власти непосредственно, а только через инициативу неких агентов действия, в ведения которых передаются «мероприятия». При этом особенность публичного управления состоит в обязательности нормативного регулирования. Соответственно проекты как частная инициатива и деятельность в публичном управлении осуществляются в рамках специального нормативного документа – программы публичного органа исполнительной власти. Состоится как успешная и ценная или превратится в имитацию «регулируемая» проектная деятельность в первую очередь зависит от качества Программ, принимаемых органами власти.

К сожалению, в отношении подготовки и исполнения Программ сегодня имеем как нечеткое правовое обеспечение, так и несоответствие (культурное и организационное) между теорией и практикой, в том числе на уровне смыслов. В правовых актах РФ сосуществуют следующие определения:

Первое. Согласно статье 21 Бюджетного кодекса, целевые статьи расходов бюджетов формируются в соответствии с государственными (муниципальными) программами, которые являются документом планирования бюджетных ассигнований во взаимосвязи с ожидаемыми результатами их использования [3]. В этой связи параметры ресурсного обеспечения государственных (муниципальных) программ, исходя из положений статьи 174.2 Бюджетного кодекса, включают объемы бюджетных ассигнований на исполнение действующих расходных обязательств (обусловленных уже принятыми нормативными правовыми актами, заключенными контрактами, международными договорами и соглашениями, иными аналогичными документами), а также предполагаемые объемы бюджетных ассигнований на исполнение принимаемых расходных обязательств (обусловленных законами, нормативными правовыми актами, договорами и соглашениями, предлагаемыми (планируемыми) к принятию или изменению в текущем финансовом году, в очередном финансовом году или в плановом периоде). Бюджетным кодексом в рамках государственных (муниципальных) программ рекомендуется формулировать одну цель, которая должна

соответствовать приоритетам и целям социально-экономического развития субъекта Российской Федерации (муниципального образования) в соответствующей сфере и определять конечные результаты реализации государственной (муниципальной) программы.

Второе. В соответствии с [4] Государственной программой является **документ стратегического планирования**, содержащий комплекс планируемых мероприятий, взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам, и инструментов государственной политики, обеспечивающих в рамках реализации ключевых государственных функций достижение приоритетов и целей государственной политики в сфере социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации.

Наконец, согласно постановлению Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. №1050 Программа – это комплекс взаимосвязанных проектов и мероприятий, объединенных общей целью и координируемых совместно в целях повышения общей результативности и управляемости.

Ранее использовалась и следующая формула: государственная программа Российской Федерации – документ, определяющий цель, задачи, результаты, основные направления и инструменты государственной политики, направленные на достижение целей и реализацию приоритетов, установленных Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, либо обеспечивающий реализацию в установленные сроки крупномасштабных мероприятий общенационального или международного значения [5].

При определенных нюансах во всех приведенных трактовках программа рассматривается как документ планирования, доведенный до комплекса мероприятий, исполнение которых должно обеспечить достижение приоритетов и целей публичной политики. Бюджетные ассигнования распределяются именно по мероприятиям. По сути и проекты в этом подходе приравниваются к мероприятиям.

Институциональная ловушка здесь в том, что управление по целям или по результатам, бюджетирование подменяются техническим распределением ассигнований (даже не ресурсов) по структурным подразделениям и бюрократическим контролем за исполнением отдельных мероприятий. Сама постановка в центр интересов мероприятий вместо задач автоматически лишает подготовку программ направленности на решение проблем, поддержку развития и возможности координировать действия различных структур хотя бы на основе следования общей цели политики, безопасности, роста качества жизни. Автоматически на практике Программы начинают использоваться для поддержки функциональной, а н стратегической деятельности, ориентироваться н интересы отдельных структурных подразделений.

Формальное отношение к составлению программного продукта, когда основу программы составляет функциональная деятельность структурного подразделения или должностного лица исполнительного органа (отнесли вопросы энергосбережения к должностным обязанностям соответствующего специалиста, последний разработал программу энергосбережения исходя из требований закона и собственно представления о наилучшем и привычном, как следствие в состав программы вошли мероприятия, составленные под задачи распределения бюджетных ассигнований в интересах конкретных получателей бюджета и как следствие совершенно не увязанные между собой по задачам, и ресурсам, не связанные (ограниченно связанные) с достижением целей и решением общих задач стратегического управления, что ведет к утере причинно-следственных связей в системе целевых показателей (мероприятий) программы и как следствие отсутствию «управляемого» результата.

В толковых словарях понятие «мероприятие» – это организация действий или совокупность действий, имеющих некоторую направленность. Например, принятие решения о капитальном ремонте дома предполагает, что всем известен алгоритм осуществления необходимых для получения итогового результата комплекса операций и «мероприятия» имеют достаточно стандартный характер. Мероприятия позволяют провести капитальный ремонт дома, но они никак не объясняют с какой целью, в связи с какой проблемой этот ремонт осуществлялся, каким это приведет изменениям и кто станет бенефициаром. Мероприятия ориентированы на принятие решений по исполнению и организацию исполнения, управлению операциями, но они никак не способствуют обеспечению решения проблемы с максимально лучшим экономическим или политическим эффектом (в рамках мероприятия-директивы невозможно гарантировать остаточный доход). Кроме того, директивность мероприятия всегда проще реализуется в отношениях «распорядитель бюджета – получатель бюджета» (смело расходуем, что дадут и будь, что будет), чем «постановка отдельной задачи в рамках общей цели – организация исполнения при достаточности ресурсов на обеспечение достоверности и решаемости задачи».

Можно определить «цель» программы как общую или как планируемый конечный результат решения заявленной проблемы, достижимый за период реализации программы. При это с точки зрения управления главным назначением цели в организации операций является не требование ее достижения, а формирование необходимой для «будущего желаемого состояния» необходимой «отличной от текущего состояния» **культуры через вовлечение в эту цель и понимание**

Таблица 1. **Проблемы и цели Программ муниципального образования «город Екатеринбург», принятых в конце 2016 года**

ПРОБЛЕМЫ			
№	**Название программы**	**Обозначенные проблемы в программе**	**Предложение новой формулировки**
1	Екатеринбург – столичный город» на 2017–2020 годы	В связи с высокой динамикой экономического развития Екатеринбурга по целому ряду показателей появилась потребность в привлечении инвестиций	Отсутствие необходимых институциональных инфраструктурных и иных условий для роста человеческого капитала и привлечения финансового капитала в экономику и социальную сферу города
2	Безопасность жизнедеятельности населения в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2017–2020 годы	Несмотря на принимаемые профилактические меры, криминогенная обстановка на территории муниципального образования «город Екатеринбург» остается сложной	?
		Длительная эксплуатация промышленных объектов, использующих в своем производстве химические вещества, изношенность их инфраструктуры и оборудования	Отсутствие институциональных условий и заинтересованности собственников в обеспечении экологической безопасности производств
3	Предоставление государственных и муниципальных услуг и мер социальной поддержки в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2017–2020 годы	Обострение социальной напряженности, усиление разобщенности городского сообщества, в том числе по уровню доходов, по степени доступности для различных групп населения возможности получения благ и услуг	? – какое отношение к услугам
		Общедемографические тенденции: старение населения	? – какое отношение к услугам
		Специфика территориального деления муниципального образования «город Екатеринбург», наличие правовых особенностей при получении государственных и муниципальных услуг, необходимость межведомственного взаимодействия в процессе предоставления услуг обуславливают то, что важным правовым и организационным механизмом повышения доступности, качества и комфортности предоставления услуг становится предоставление услуг по принципу «одного окна».	? – жалобы, а не проблемы
4	Развитие рынка товаров и услуг в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2017–2020 гг.	Неравномерное размещение предприятий сферы услуг на территории Екатеринбурга.	?
		Несоответствие качества оказания услуг современным требованиям, в том числе: недостаточный уровень квалификации работников пред-приятий, слабая материально-техническая база предприятий сферы услуг; недоступность социально значимых бытовых услуг для отдельных категорий населения	? – Здесь и далее не постановка проблем, а факты на тему «кто виноват и то делать», мы сами точно не знаем
		Наличие на потребительском рынке не соответствующей установленным требованиям пищевой продукции, и продукции с признаками фальсификации, реализуемых в розничной торговле;	

ПРОБЛЕМЫ			
№	**Название программы**	**Обозначенные проблемы в программе**	**Предложение новой формулировки**
4	Развитие рынка товаров и услуг в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2017–2020 гг.	Ключевыми проблемами аграрного сектора являются: недостаточная представленность продукции местных производителей на потребительском рынке, дефицит квалифицированных кадров, недостаточная финансовая поддержка начинающих фермеров, а также сокращение инвестирования в агропромышленный комплекс в целом.	
		Низкая эффективность взаимодействия местных сельхозяйственных товаро-производителей, в том числе малых производств, с предприятиями розничной торговли, влияющая на удорожание продукции в розничной торговле и на предприятиях общественного питания;	
		Несоответствие качества оказания услуг требованиям потребителей;	
		Недостаточное использование на предприятиях торговли и общественного питания прогрессивных технологий управления и обслуживания;	
		Недостаточно высокий уровень квалификации обслуживающего персонала.	
5	Реализация молодежной политики и патриотическое воспитание граждан в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2017–2020 годы	Ухудшение состояния здоровья молодежи.	? – это не вопрос муниципального образования
		Несоответствие жизненных установок, ценностей и моделей поведения молодых людей потребностям общества.	? – каким потребностям общества Снижение статуса молодых людей в обществе, в частности, рост безработицы среди молодых или снижение экономического эффекта от их деятельности.
6	Улучшение жилищных условий отдельных категорий граждан, проживающих на территории муниципального образования «город Екатеринбург» 2017–2020 годы	У Администрации города Екатеринбурга возникают обязанности по содержанию временно нераспределенных жилых помещений муниципального жилищного фонда, предназначенных для предоставления гражданам в рамках реализации мероприятий по улучшению жилищных условий населения муниципального образования «город Екатеринбург», в том числе жилых помещений специализированного жилищного фонда, а также отселенных жилых помещений в ветхих и аварийных домах.	?
		Активное развитие социальной, транспортной и инженерной инфраструктуры муниципального образования «город Екатеринбург» требует наличия высвобожденных площадок для этих целей. Это влечет за собой необходимость изъятия у собственников земельных участков и находящихся на них объектов недвижимого имущества	?

Таблица 1. **Проблемы и цели Программ муниципального образования «город Екатеринбург», принятых в конце 2016 года (продолжение)**

ПРОБЛЕМЫ			
№	**Название программы**	**Обозначенные проблемы в программе**	**Предложение новой формулировки**
7	Управление муниципальной собственностью муниципального образования «город Екатеринбург» на 2017–2020 годы	Дефицит бюджета города	А кто ответственен за увеличение доходов бюджета? Проблема здесь внутренняя – некомпетентность в вопросах управления муниципальной собственностью.
		Общее снижение расходов бюджета города, в том числе и на капитальный ремонт нежилых объектов, включенных в реестр муниципальной собственности	?
		Снижение темпов модернизации существующей инфраструктуры объектов муниципального уровня собственности и ведет к их моральному и техническому устареванию, обветшанию и даже аварийности отдельных зданий.	
8	Улучшение благоустройства территории муниципального образования «город Екатеринбург» на 2017–2020 годы	В связи с резким увеличением количества автотранспорта многократно возросла необходимость проведения реконструкции и капитального ремонта автодорог, увеличения и обновление парка дорожно-уборочных машин, приобретения машин, использующих более совершенные технологии уборки, предполагает улучшение качества содержания улично-дорожной сети.	Нет денег? Почему? Надо формулировать проблему по типу – отсутствие механизмов включения средств физических и юридических лиц в благоустройство
		Срок службы искусственных сооружений не должен превышать 35 лет, в то время как большинство существующих искусственных сооружений на территории города построено в 60–70-е годы прошлого века. Практически все они требуют текущего или капитального ремонта.	
		Недостаточное финансирование ремонтных работ в условиях постоянного увеличения интенсивности дорожного движения.	
		Достаточно острой остается проблема организации работ по комплексному благоустройству территории муниципального образования «город Екатеринбург».	
		В связи с тем, что древесные насаждения в результате естественных возрастных изменений теряют свои декоративные и эколого-защитные функции, требуются санитарная обрезка деревьев и их снос. Взамен необходимо высаживать молодые деревья. Для улучшения эстетического вида территории муниципального образования «город Екатеринбург» необходимо ежегодно обновлять существующие цветники, а также обеспечивать устройство новых цветников.	
		Необходимость ремонта, реконструкции или полной замены сети уличного освещения на более чем 50 процентов улиц. Кроме проведения ремонта, необходимо строительство сетей освещения на 115 улицах муниципального образования «город Екатеринбург».	

ЦЕЛИ			
№	**Название**	**Цели**	**Оценка формулировки**
1	Екатеринбург – столичный город» на 2017–2020 годы	Создание условий для превращения Екатеринбурга в развитый в полной мере выполняющий функции столичного центра город международного значения, в неформальную Евразийскую столицу на основе использования его благоприятного географического положения, а также современного экономического, научного, финансового, информационного и культурного потенциала	Несоответствие нормативным требованиям к формулировке цели программ Какие состоявшиеся «условия» есть признак «столичного города»?
2	Безопасность жизнедеятельности населения в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2017–2020 годы	Системное обеспечение общественной безопасности, построение эффективной системы защиты населения от чрезвычайных ситуаций и обеспечения пожарной безопасности, объединение усилий государственных, муниципальных, общественных и иных организаций и правоохранительных органов для создания общественно безопасной среды проживания населения на территории муниципального образования «город Екатеринбург»	Несоответствие нормативным требованиям к формулировке цели. «Обеспечение» – не цель, а функция или задача.
3	Предоставление государственных и муниципальных услуг и мер социальной поддержки в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2017–2020 годы	Повышение уровня жизни отдельных категорий граждан, повышение качества и доступности предоставления государственных и муниципальных услуг на территории муниципального образования «город Екатеринбург»	Несоответствие нормативным требованиям к формулировке цели.
4	Развитие рынка товаров и услуг в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2017–2020 годы	Удовлетворение потребности населения в качественных товарах и услугах	Это функция
5	Реализация молодежной политики и патриотическое воспитание граждан в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2017–2020 годы	Активное вовлечение молодых людей в социально-экономическую, общественно-политическую и культурную жизнь Екатеринбурга, развитие системы гражданско-патриотического воспитания горожан	Это функция или задача
6	Улучшение жилищных условий отдельных категорий граждан, проживающих на территории муниципального образования «город Екатеринбург» 2017–2020 годы	Удовлетворение потребностей отдельных категорий населения муниципального образования «город Екатеринбург» в улучшении жилищных условий	Это функция
7	Управление муниципальной собственностью муниципального образования «город Екатеринбург» на 2017–2020 годы	Управление и распоряжение муниципальной собственностью, осуществление имущественных прав и обязанностей муниципального образования «город Екатеринбург»	Это функция
8	Улучшение благоустройства территории муниципального образования «город Екатеринбург» на 2017–2020 годы	Комплексное благоустройство территории муниципального образования «город Екатеринбург», обеспечивающее комфортное проживание горожан и пребывание гостей города	Это как бы «вопрос местного значения»

решения индивидуальных задач как работу на общую для всех цель. При этом формулировка общей цели является критерием для оценки индивидуальных решений, равно как определяет необходимость и важность вовлечение жителей муниципального образования в принятие решений по ключевым вопросам муниципального развития[1].

Главное при составлении программы – это обозначить проблему, на разрешение которой будет направлена эта программа и такую цель, что заявленное ею будущее состояние будет уже беспроблемным. При этом цель может быть более общей, охватывать некоторый комплекс программ или касаться более узкой области решений. Проблемы и цели являются скорее концепцией, аргументацией программы, чем конкретной нормой, но без грамотной постановки проблем и целей трудно будет грамотно и эффективно обозначить задачи исполнения и составляющие «мероприятия». Нет понимания проблемы, невнятная цель – и вместо программы развития или прорыва получим финансирование полномочий и поддержку неэффективных бюджетных организаций.

Посмотрим в свете изложенного выше проблемы и цели, указанные в принятых в конце 2016 года Программах муниципального образования «город Екатеринбург» [7].

Что мы видим? Представленные формулировки проблем есть перечисление фактов текущей ситуации, а не препятствий будущего. Проблема – это представление состояния беспорядка, предполагающее и создающее необходимость принятия управленческого решения, которое далее формулируется как цель, то есть уже представление желаемого будущего состояния, в котором названная проблема разрешена, беспорядок усранен, нет препятствий для улучшения состояний. И далее, если все таки избегать понятия мероприятия, формулируется возможный комплекс операций, обеспечивающий переход между состояниями проблема и цель. Координация операций различных программ при обозначении общей, генеральной цели может осуществляться на основе реинжиниринга. Отметим, что в представленных Программах заявленные цели не в полной мере согласуются с «проблемами» и скорее даются в формулировках функций, а не состояний. Уровень постановки целей ниже некуда.

Формат статьи не позволяет дать полный анализ Программ органов местного самоуправления города Екатеринбурга, но можно открыто говорить о некомпетентности этих программ и их безрезультативности. В этих программах просто ресурсы бюджета поделены между распорядителями бюджета и будут благополучно освоены получателями.. Полномочия будут профинансированы, исполнение мероприятий проконтролировано и все отчеты сданы, за что и получены премии. А проблемы останутся, устаревание ускорится. Программное управление в принципе хороший инструмент публичного управления, но только при умелом и грамотном использовании. Принятые для города Екатеринбурга в 2016 году Программы никак не способствуют решению проблем, развитию, проведению необходимых и важных изменений, введению проектного управления, скорее дискредитируют программное управление.

Муниципалитеты сегодня обладают немалым имущественным комплексом, собирают земельный и имущественный налоги и способны серьезно влиять на состояние экономики и образ жизни соответствующих населенных пунктов. Могут, но реальные результаты, как правило, не обнадеживающе хороши. О необходимой рациональности бюджетных расходов, экономическом благополучии домашних хозяйств, эффективном хозяйствовании и высоком качестве публичных услуг можно говорить в редких случаях. Чтобы изменить ситуацию, необходимо научиться не исполнять и отчитываться, а управлять общим благом и территориальным развитием. Научиться управлять проблемами и состояниями, в то числе с помощью полезной и эффективной технологии программирования (бюджетирования) как таковой и программирования операций в частности. Формирование специализированных органов, концентрирующих высококвалифицированные кадры, осуществляющие разработку целевых программ и механизмов развития местных сообществ.

Для примера можно рассмотреть организацию подготовки программ, используемую в муниципалитетах США, когда создается специальный орган, ответственный за соответствие программ стратегическому подходу, осуществимость программ, инновационный характер целей, соответствие между поставленными целями и доступными ресурсами. При этом используются два варианта структурного обеспечения программного управления. Один предполагает интеграцию таких органов в действующие структуры регионального и муниципального управления. Другой – создание внешней организации, участвующей в разработке и реализации целевых программ развития местных сообществ [8].

Отметим и такую рекомендацию [9]: «учитывая, что организация проектного управления для органов

[1] «Определение и формулировка целей и задач организации предполагает ознакомление представителей низших уровней управленческой пирамиды с общими задачами и основными решениями, принимаемыми в компании, для повышения сплоченности работников и обучения их принятию скоординированных решений, а также формирование особой культуры организации» [6].

исполнительной власти на данном этапе является достаточно новой и не до конца урегулированной процедурой, полезно привлекать специалистов, имеющих успешный практический опыт реализации проектной деятельности в других сферах управления. Наиболее успешным форматом может стать организация команды из одного или двух специалистов с релевантным методологическим опытом, привлекаемых для описания и организации процессов управления проектами, разработки базовых шаблонов».

Шаблоны, наверное, излишни, но должны быть исключены влияние контролирующих структур на подготовку программ и подготовка программ самими исполнителями, а внедрены независимые консультации и экспертное заключение, в том числе при определении показателей (только при положительной профессиональной экспертизе программа будет приниматься в качестве нормы).

Литература:

1. Пленарное заседание Петербургского международного экономического форума [электронный ресурс]. URL: http:// http://www.kremlin.ru/events/president/news/52178 (дата обращения 19.11.2017).
2. Об организации проектной деятельности в Правительстве РФ: Постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 года № 1050 . Доступ из справ.-прав. системы «КонсультантПлюс».
3. Бюджетный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 31 июля 1998 года № 145-ФЗ. Доступ из справ.-прав. системы «КонсультантПлюс».
4. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ. Доступ из справ.-прав. системы «КонсультантПлюс».
5. Методические указания по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации утверждены приказом Минэкономразвития России от 22 декабря 2010 года № 670. Доступ из справ.-прав. системы «КонсультантПлюс».
6. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / Честер Барнард; пер. с англ. В. Кошкина. М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009. 333 с.
7. «Екатеринбург – столица Урала» – официальный сайт. [электронный ресурс]. URL: www.ekburg.ru (дата обращения 19.11.2017)
8. Актуальный опыт зарубежных стран по развитию государственных систем стратегического планирования (Часть 2): препринт WP8/2016/04 (ч. 2) / А. В. Клименко, В. А. Королев, Д. Ю. Двинских, Н. А. Рычкова, И. Ю. Сластихина; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ВШЭ, 2016. 40 с.
9. Маковкина С. А., Трофимова О. М. Внедрение стандартов управления проектами в государственном и муниципальном управлении // Вопросы управления. 2016. № 4 (41) [электронный ресурс]. URL: http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2016/04/ (дата обращения 19.11.2017)

References:

1. Plenary session of the St. Petersburg International Economic Forum [e-resource]. URL: http:// http://www.kremlin.ru/events/president/news/52178 (date of reference 19.11.2017).
2. About organization of project activities in Government of Russian Federation. Decree of the Government of Russian Federation of 15.10.2016 № 1050. Access from ref.-legal system «ConsultantPlus»..
3. Budget Code of the Russian Federation: Federal Law № 145-FL of 31 July 1998. Access from ref.-legal system «ConsultantPlus».
4. About Strategic Planning in the Russian Federation: Federal statute of 28.06.2014 № 172-FL. Access from ref.-legal system «ConsultantPlus».
5. Methodical instructions for the Russian Federation state programs development and realization. Decree of the Ministry of Economic Development of Russian Federation of 22.12.2010 № 670. Access from ref.-legal system «ConsultantPlus».
6. Chester I. Barnard. The Functions of the Executive/ Translator – V. Koshkina. M., Chelyabinck: Socium, IRISEN, 2009. 333 p.
7. Ekaterinburg – The capital of the Urals. Official website [e-resource]. URL: www.ekburg.ru (date of reference 19.11.2017).
8. Actual experience of foreign countries in the development of state strategic planning systems (Part 2): preprint WP8 / 2016/04 (p. 2) / A. V. Klimenko, V. A. Korolev, D. U. Dvinskiy, N. A. Rychkova, I.U Slastihina; National Research University Higher School of Economics. M.: HSE, 2016. 40 p.
9. Makovkina S. A., Trofimova O. M. Implementation of project management standards in public administration// Scientific-Information Journal Management Issues. 2016. № 4 (41) [e-resource]. URL: http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2016/04/ (date of reference 19.11.2017).