



РЕКЛАМА

Review Ленинградская область

«Стратегия не должна пылиться в шкафу»

Заместитель председателя правительства Ленинградской области, председатель комитета экономического развития и инвестиционной деятельности **Дмитрий Ялов** рассказал, в чем реформы в системе управления и объяснил, почему так сложно реализовать большую часть правительственных замыслов.

— **администрирование** —

— Несмотря на кризис, Ленинградская область по-прежнему считается одной из самых комфортных локаций для успешного ведения бизнеса. Как вам удастся не просто сохранять, но и наращивать инвестиционную привлекательность региона?

— Во-первых, мы с самого начала сделали ставку на строительство эффективной системы работы с инвесторами, суть которой состоит в создании механизма, работающего как часы вне зависимости от того, кто этим механизмом пользуется. Мы отказались от подхода, при котором все зависит от личного вклада конкретного чиновника или руководителя, поскольку, если речь идет о сотнях инвесторов, так вопросы не решишь. Вместо этого мы создали агентство по инвестициям, работающее в режиме «единого окна», и удобную геоинформационную систему, в которую можно зайти с любого компьютера или мобильного устройства. Во-вторых, регион продолжает бороться за улучшение базовых вопросов, связанных с инвестиционным климатом. Помимо того что у нас создана эффективная система налоговых льгот, мы постоянно работаем над решением тех проблем, которые традиционно вызывают наибольшее напряжение у инвесторов в российских регионах. Стараемся сделать проще процедуру выдачи разрешительной документации, сократить сроки подключения к энергосетям и т. д.

— **Объем инвестиций в Ленинградскую область увеличился за десять месяцев 2016 года на рекордные 18%. Кто в основном вкладывает средства в экономику региона?**

— В последние годы произошло заметное увеличение доли российских инвесторов. Количество иностранных компаний снизилось, но не только из-за санкционного режима, но и в связи с тем, что большинство крупных международных корпораций — такого уровня как Ford, Nokia Tyres, Schneider Electric, IKEA — уже давно локализовались в Российской Федерации, и в частности в Ленинградской области. Начиная с 2014 года портрет инвестора сильно изменился. Сегодня это в основном российские компании, работающие в высокотехнологичных отраслях и развивающие импортозамещающие производства. Тот факт, что по итогам неполного года Ленинградская область стала абсолютным лидером в стране по объемам притока инвестиций в основной капитал, свидетельствует о своевременности принятых управленческих решений. Мы оперативно среагировали на меняющуюся конъюнктуру, предложили инвесторам нового типа максимально комфортные условия для размещения и развития бизнеса в регионе.

— **Какие сегменты экономики региона наиболее перспективны для инвестиций?**

— В среднесрочной перспективе в первую очередь будет развиваться химический кластер, самый яркий и большой по объему инвестиций. Любый проект в этой сфере сейчас — это десятки миллиардов рублей. К примеру, на территории Ленобласти реализуются сразу три комплекса, ориентированных на



РЕСС-СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДЫ ПРАВИТЕЛЬСТВА ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

производство сжиженного природного газа, новый высокотехнологичный завод по производству аммиака строит МХК «Еврохим». Мы рассчитываем, что в дальнейшем в этом секторе начнут появляться новые предприятия по производству продуктов более глубокой переработки газа. Несомненно, будет расти судостроительный кластер. В частности, благодаря новому порядку распределения квот на вылов рыбы, так называемым квотам под киль. Их получают рыбооловецкие компании, которые приобретают промысловые суда, построенные на территории Российской Федерации. По-прежнему большие перспективы для развития у кластера по производству строительных материалов. И хотя на сегодняшний день входящие в него предприятия фактически полностью закрывают потребность в стройматериалах не только в области, но и в Петербурге, свободные рыночные ниши еще остаются. Особенно в тех товарных сегментах, где традиционно была велика доля импортной продукции. Речь идет о производстве мебели и отделочных материалов. Кроме того, уверенно растут радиационно-фармацевтический, логистический и деревоперерабатывающий кластеры.

— **Ленинградская область стала одним из первых российских регионов, который отказался от советских методов руководства в органах государственной власти и анонсировал переход на проектную систему управления. Что побудило вас пойти на столь революционные преобразования?**

— На самом деле это был ответ на те вызовы, с которыми команда губернатора Александра Дрозденко столкнулась, управляя регионом. Будучи достаточно амбициозными лидерами, мы с первых дней начали проактивную деятельность по продвижению передовых проектов. Но очень скоро убедились: какой бы передовой и инновационной ни была инициатива, она рискует завязнуть в архаичном бюрократическом аппарате. Проекты не реализуются вовремя или же реализуются, но не в полном объеме, результаты не отвечают первоначально поставленным целям. Проанализировав причину этого разрыва между замы

слами и реальным воплощением в жизнь, мы поняли, что в первую очередь это происходит из-за постоянных межведомственных разногласий, которые, в свою очередь, выливаются в бесконечные согласования. Проблема в том, что система устроена таким образом, что два исполнителя от разных ведомств не могут просто договориться между собой. Они обязательно должны свои действия согласовать сначала через руководителей отделов, затем — департаментов, после — через председателей комитетов, потом на уровне зампредов, вице-губернаторов. И, наконец, нет четкой системы контроля за результатами, а также отсутствует механизм промежуточного предупреждения проблем. О глобальных сложностях в том или ином проекте руководители высшего звена узнают только в тот момент, когда наступает конечный контрольный срок, который порой является точкой невозврата. На этом этапе, как правило, проблему решить нельзя. И остается только снова и снова переносить сроки.

— **Каким образом все эти вопросы решает система проектного управления?**

— В рамках проектного управления межведомственные разногласия решаются губернатором в формате оргштаба или проектного комитета. Право визируют документы от лица соответствующих органов власти получают участники проектных команд, то есть люди, которые реально отвечают за проект. Им не нужно будет согласовывать свои действия и решения с миллионом начальников. Их главная задача — показать результат. Кроме того, работая в проектной логике, мы даем четкое определение того, что мы делаем, в какие сроки и на какие этапы разбиваем задачу. Это тоже принципиально важно, поскольку размытые формулировки — это бич системы госуправления. Вы удивитесь, но когда мы стали внедрять систему проектного управления, то выяснилось, что для многих коллег задача сформулировать, в чем заключается проект и чего мы хотим добиться в результате его реализации, стала чуть ли не самой сложной.

— **Насколько мне известно, вторым этапом внедрения проектного управления в правительстве Ленинградской области стал запуск отраслевого проектного офиса по улучшению инвестиционного климата. Какие задачи будет решать это структурное подразделение?**

— Основная цель — внедрение в области лучших практик, инноваций и передовых идей инвестиционно активных субъектов, проанализированных Федеральным агентством стратегических инициатив. Помимо этих наработок сегодня мы располагаем целевыми моделями развития, представленными в ноябре на заседании Госсовета. Субъектам предложены типовые схемы исполнения таких процедур, как получение разрешения на строительство, государственная регистрация прав, технологическое присоединение к электросетям и сетям газоснабжения, подключение к инфраструктуре тепло- и водоснабжения. Также даны направления по институтам поддержки инвесторов в режиме «единого окна», качеству инвестиционных интернет-порталов. Кстати, в рамках заседа

ния среди лучших практик были отмечены и проекты, реализованные в Ленобласти.

— **Что конкретно предлагают типовые схемы?**

— Конечно, это прежде всего организация электронного документооборота для упрощения взаимодействия между бизнесом и властью. Кроме того, это регламентирование перечня необходимых документов, предоставляемых для получения той или иной государственной услуги. Должен быть организован и межведомственный электронный документооборот — тогда многие документы, которые находятся в электронных базах, не надо будет запрашивать у заявителя. И, наконец, нужно обеспечить инвесторам синхронизацию ряда процедур. Например, можно параллельно подавать документы на получение экспертизы и разрешения на строительство.

— **Какие меры будут приняты, чтобы в конечном итоге все это не осталось на уровне красивой идеи, а реально заработало?**

— Сейчас в рамках отраслевого проектного офиса мы запустили восемь проектов: по подключению к электросетям, получению разрешения на строительство, государственному кадастровому учету и еще ряду болезненных направлений, по которым нам надо особенно активно действовать. Каждый такой проект получит своего куратора, который будет нести персональную ответственность за завершение проекта в срок. Такой подход дает нам стопроцентную уверенность, что работа будет успешной.

— **Все проекты будут реализовываться при помощи проектного управления?**

— Нет, наш региональный проектный офис состыкован со Стратегией социально-экономического развития Ленинградской области до 2030 года, поэтому управлять мы будем именно теми проектами, которые важны для реализации стратегических замыслов развития региона.

— **Кстати, Стратегия Ленобласти недавно корректировалась. С чем это связано?**

— Прежде всего с серьезным изменением внешней конъюнктуры. Первая редакция Стратегии, которая была утверждена в 2013 году, ориентировалась на ежегодный рост экономики на 5%. Но с учетом того что экономика Российской Федерации в прошлом году упала почти на 1%, указанная цифра выглядит уже нереалистично. Уточненные прогнозы плюс опыт, который команда наработала за четыре года управления регионом, вылились в четкую краткую Стратегию развития, состоящую из 6 основных и 12 поддерживающих приоритетов. Реализовав их, мы сможем выйти на совершенно иной уровень экономического развития региона и существенно улучшить качество жизни населения.

— **Чем новая версия отличается от первоначальной?**

— Большей определенностью. Новая стратегия не прежний многостраничный, прощенный, а очень компактный документ, который занимает всего 60 страниц. Все сформулировано очень кратко и внятно. Наши основные приоритеты — это индустриальное лидерство, развитие агропромышленного комплекса, образования и здравоохранения, транспорта и логистики, а также комфортные поселения. Мы исходили из того, что стратегия, будучи глобальным документом, должна включать конкретные, сбалансированные цели и задачи и в таком виде стать своеобразной настольной книгой, основой повестки совещаний и заседаний

правительства. Одним словом, Стратегия социально-экономического развития должна превратиться в реально работающий документ, а не пылиться в шкафу.

— **Какое отношение к Стратегии социально-экономического развития Ленинградской области имеет инициатива «Госуправление 2.0»?**

— Проект «Госуправление 2.0» исходит из базисов Стратегии социально-экономического развития Ленинградской области и описывает инструменты, которые позволят повысить эффективность реализации любых документов стратегического планирования. В частности, этот проект может помочь сделать более внятными государственные программы, которые являются основным механизмом реализации Стратегии. Сейчас самая большая проблема госпрограмм состоит в их сложносочиненности. Они остались сложными эзотерическими документами, в которых разбираются лишь непосредственные исполнители. Между тем изначально идея как раз заключалась в том, что государственная программа должна стать публичным документом, который доступен каждому жителю. «Госуправление 2.0» как раз предлагает алгоритмы преобразования сложных документов в простые, самостоятельные и эффективные инструменты стратегического планирования, которые одинаково хорошо будут понятны государственным управлениям, общественности, СМИ.

— **То есть государственные программы вы тоже упакуете в проект?**

— Да, в первую очередь. Я считаю неверным подход, при котором сначала в проект упаковывают то, что проще сделать. Например, практически любую стройку не составляет проблемы превратить в проект, потому у нее есть четкие границы: начало, завершение, утвержденный бюджет. А сложную программу или реформу, которая взлетит, идет непросит, со скрипом, как-то не хочется упаковывать. Но проектом делать нужно именно ее, решать сложные задачи методологией проектного управления.

— **Сейчас, по сути, команда правительства Ленинградской области пытается совершить реформу госуправления в отдельном взятом регионе. Неужели это реально?**

— Если честно, однозначного ответа пока нет. С одной стороны, многое зависит только от нас, так как большинство вопросов находится в рамках наших, региональных полномочий. Например, в части разработки плана реализации стратегии у нас нет никаких ограничений. Превратить государственную программу во внятный, читаемый документ — это тоже наши полномочия. Но с другой стороны, есть требования федерального законодательства. Сегодня мы упираемся, к примеру, в отсутствие современной системы мотивации сотрудников. Закон о госслужбе лоялен к тем, кто дольше проработал в госслужбе. И очень непросто привлечь к работе в администрации действительно талантливых управленцев из частного бизнеса, так как на начальном этапе мы не можем предложить им достойное вознаграждение. А важные управленческие реформы, о которых я вам рассказывал, сами не внедряются — их должны реализовывать люди. И очень важны их квалификация, мотивированность, честность, целеустремленность. Именно поэтому, на мой взгляд, без надежной кадровой составляющей воплощать в жизнь сложные реформы будет тяжело.

Записала Татьяна Елекоева

Зона притяжения для инвесторов

— **программа** —

По данным комитета экономического развития и инвестиционной деятельности Ленинградской области, рост инвестиционных поступлений в первом полугодии 2016 года составил 144%. По этому показателю регион занял второе место в Российской Федерации. Сегодня в портфеле 47-го региона насчитывается 126 инвестиционных проектов, которые планируется завершить до 2023 года.

Инвестиционной привлекательности Ленинградской области во многом способствуют объективные обстоятельства. Предпринимателей привлекает соседство региона с Северной Европой и близость к Санкт-Петербургу, который имеет второй в стране по величине рынок сбыта. Однако, по мнению президента НИУ «Высшая школа экономики» в Санкт-Петербурге» Александра Ходачека, было бы несправедливо считать, что рост рейтинговых позиций региона обусловлен только позитивными макроэкономическими показателями. Не меньшее значение имеет и правильно выбранный путь развития.

Еще в конце прошлого века власти региона начали формировать прогрессивное инвестиционное законодательство, а с приходом нового аппарата правительства Ленинградской области процесс пошел еще активнее. В частности, был принят закон о налоговых льготах для инвесторов, в рамках Концепции социально-экономического развития разработана инвестиционная стратегия региона, создан Инвестсовет при губернаторе. Кроме того, началась реализация проекта индустриального парка в Тосно с целью обеспечения инвесторов подготовленными площадками, открыт фронт-офис, работающий по принципу «одного окна», а также создан специализированный инвестиционный портал (lenobinvest.ru), содержащий не только информацию о регионе, но и интерактивную карту с информацией о свободных площадках и об обеспече-



РЕСС-СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДЫ ПРАВИТЕЛЬСТВА ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

Развитие портовых мощностей в Усть-Луге привлекают дополнительные инвестиции в Ленинградскую область

нии территорий необходимой инфраструктурой. В текущем году на заседании Госсовета РФ Lenobinvest.ru был назван в числе лучших региональных практик по взаимодействию власти с бизнесом.

Несмотря на то, что регион признан одним из самых комфортных для ведения бизнеса, заместитель председателя правительства Ленинградской области, председатель ко-

митета экономического развития и инвестиционной деятельности Дмитрий Ялов убежден, что в условиях обострения конкуренции между регионами области необходимо удвоить усилия по дальнейшему совершенствованию работы с бизнесом. «В связи с этим принято решение о создании отраслевого проектного офиса, который возьмет на себя вопросы организации совместной слаженной работы различных ведомств, в том числе региональных подразделений федеральных органов власти, по улучшению инвести клима-

та в регионе», — поясняет Дмитрий Ялов. Сегодня в портфеле проектного офиса, сформированного весной 2016 года, уже имеется 17 стратегических для региона проектов.

Политику правительства Ленинградской области, направленную на улучшение инвестиционных условий, поддерживают и петербургские застройщики, которые все активнее осваивают территорию региона. Генеральный директор «СВП Групп» Денис Жуков объясняет, что работа в Ленобласти для инвесторов сейчас проще, чем, например, в

Петербурге. «Одно из главных преимуществ работы в Ленобласти — понятные и обоснованные правила игры. Возможно, они не всегда устраивают инвестора, но они существуют и не меняются по ходу реализации проекта», — отмечает Денис Жуков.

Например, в регионе действует программа «Светофор», которая предлагает государственно-частное партнерство в создании инфраструктуры жилых кварталов. «Программа снижает привлекательность работы в перегруженных застройкой местах, но в то же время повышает привлекательность земель, относящихся к желтой зоне, которая предполагает компенсацию государством 50% стоимости социальной инфраструктуры в течение пяти лет», — поясняет Денис Жуков. По его мнению, «Светофор» делает развитие области более сбалансированным, например дает толчок развитию юго-запада, где застройка раньше шла медленными темпами. «Привлекательные условия позволяют снизить конечную цену для покупателя, а значит, повысить спрос», — считает эксперт. — Например, проект «СВП групп» в Лаголово (на границе города) предполагает, что квартиры конечному потребителю обойдутся примерно на 10% дешевле, чем в аналогичных проектах на севере. В сегодняшних условиях, когда у покупателя падают доходы, это очень важно».

Несмотря на успехи, нерешенные проблемы в Ленобласти все же есть. Одной из них является ситуация с государственной землей, которая принадлежит муниципальным органам, в связи с чем им переданы практически все полномочия в градостроительстве. «Это существенный риск для инвестора, поскольку в случае возникновения проблем с муниципалами правительство региона не сможет ему помочь», — отмечает руководитель представительства АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» в Северо-Западном федеральном округе Арам Арумянян.

Татьяна Елекоева