

УДК 332.8

## НАПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА, ОБЩЕСТВА И БИЗНЕСА В СФЕРЕ ЖКХ\*

**РЯХОВСКАЯ АНТОНИНА НИКОЛАЕВНА,**

*д-р экон. наук, профессор, Заслуженный экономист РФ, академик Российской инженерной академии, член-корреспондент академии ЖКХ им. К.Д. Памфилова, Финансовый университет*  
*rectorat\_ieay@mail.ru*

Исследуются основные результаты реформирования ЖКХ, их влияние на увеличение социальной напряженности в обществе, рост тарифов на ее услуги, повышение уровня бедности населения, обосновывается необходимость ужесточения ответственности за криминальные деяния новых субъектов экономических отношений в ЖКХ.

Анализируется уровень обеспеченности населения жильем, его техническое состояние, обоснованность введения платы за капремонт, дифференциация ее размеров по регионам России, уровень задолженности за оплату услуг ЖКХ.

Обосновывается необходимость формирования и развития взаимодействия государства, общества и бизнеса в сфере ЖКХ, рассматривается целесообразность использования механизма муниципально-частного партнерства.

**Ключевые слова:** социальная напряженность; социально значимые услуги ЖКХ; тарифы на услуги ЖКХ; плата за капремонт жилфонда; взаимодействие государства, бизнеса и общества.

## Trends in Cooperation between the State, Business and Society in the Housing and Utilities Sector

**RYAKHOVSKAYA A.N.,**

*ScD (Economics), full professor, Honored Economist of the Russian Federation, academician of the Russian Engineering Academy, corresponding member of the Pamfilov Housing and Utilities Academy, Financial University*  
*rectorat\_ieay@mail.ru*

The paper analyzes the results of the reform in the housing and utilities sector, their impact on the aggravation of the social tension in society, the growth of tariffs for services as well as the increased poverty level. The necessity to toughen penalties for criminal activities of new economic entities in the housing and utilities sector is substantiated.

The housing per capita, its technical condition, the justification of the capital repairs payment, the differentiation of its size by Russian regions, the utility bills payment debt are studied.

Arguments are given in favor of establishment and development of the cooperation between the state, society and business in the sphere of housing and utilities services; the feasibility of using the municipal-private partnership mechanism is discussed.

**Keywords:** social tension; socially important housing and utilities services; housing and utility fees; housing stock overhaul payment; cooperation between the state, business and society.

### Влияние роста тарифов ЖКХ на уровень благосостояния населения

Изменения социальной политики России в условиях кризиса способствуют возникновению и росту социальной напряженности, которая в

значительной степени возрастает из-за нестабильного функционирования жилищно-коммунального хозяйства (далее — ЖКХ), услуги предприятий которого являются социально значимыми, жизненно необходимыми. При этом

\* Статья подготовлена в рамках общеуниверситетской комплексной темы Финансового университета «Устойчивое развитие России в условиях глобальных изменений».

следует отметить, что в сфере жилищного хозяйства предусмотрено множество мер господдержки, в том числе продолжается реализация федеральной программы «Жилище», выдаются жилищные сертификаты военным, молодым семьям, ветеранам Великой Отечественной войны и многое другое. Но проблемы в этой сфере в настоящее время чрезвычайно остры и в значительной степени определяют уровень жизни большинства населения, что требует поиска новых методов управления предприятиями отрасли, расширения числа участников, совершенствования механизма взаимодействия с целью повышения эффективности и результативности решаемых задач.

Важнейшей проблемой при этом является величина тарифов на услуги отрасли, которая, как предусматривалось Концепцией ценовой и тарифной политики ЖКХ от 22 января 1999 г., в течение пяти лет после начала реформы должна увеличиться до экономически обоснованного уровня. Однако стоимость услуг ЖКХ в г. Москве, например, за период с 2001 по 2011 г. возросла в несколько раз. Так, доля оплаты за услуги ЖКХ в бюджете семьи увеличилась, по данным Минэкономразвития России, с 15% в 2001 г. до 25% в 2010 г.

При этом, как показывает российская практика XXI в., тарифы неизбежно растут, значительно превышая установленные государством параметры [1]. Такое положение допустимо в определенных пределах в одном случае — если значительная часть полученных финансовых ресурсов от роста тарифов идет на обновление коммунальной инфраструктуры, ремонт жилищного фонда и повышение качества услуг, что вступает в противоречие с главной целью частного бизнеса — получение максимальной прибыли. Достижению главной цели предпринимательских структур в сфере ЖКХ способствует наличие в отрасли естественной и технологической монополий и соответственно возможности диктовать свои условия и цены.

В этой связи в рамках предупреждения негативных явлений, в том числе дальнейшего снижения уровня благосостояния населения, дальнейшего ухудшения технического состояния основных фондов ЖКХ, необходимо сохранить государственное регулирование тарифов

и совершенствовать тарифную политику на жилищно-коммунальные услуги с целью достижения баланса интересов между финансовыми потребностями частного бизнеса, организаций ЖКХ, местных бюджетов и населения, в том числе с учетом его платежеспособности [2].

Для обеспечения баланса интересов субъектов экономических отношений в отрасли на разных этапах ее реформирования в России внедрялись различные нововведения — нормативы потребления услуг с их дифференцированной оплатой, установка счетчиков учета их потребления, новые субъекты экономических отношений — управляющие компании (далее — УК), товарищество собственников жилья (далее — ТСЖ) и т.д., которые должны были обеспечить повышение уровня финансового состояния предприятий ЖКХ. Но этого не произошло: качество оказываемых услуг не улучшилось, основные фонды не обновлялись, аварийность не уменьшилась.

### Обеспечение населения жильем

Важной характеристикой социальной политики любого государства является обеспеченность населения жильем. Однако в настоящее время самой острой для значительного числа россиян остается именно жилищная проблема, что подтверждают следующие данные: более 3 млн семей официально признаны нуждающимися в улучшении жилищных условий, 75% которых — малообеспеченные семьи; 1,2 млн граждан не имеют жилья; 6 млн чел. живут в аварийных и ветхих домах, треть населения имеет жилье, площадь которого ниже установленных государством норм [3].

При этом средняя обеспеченность жильем на 1 человека:

- в Европе — от 30 до 40 кв. м;
- в США — более 50 кв. м;
- в России — 20 кв. м.

В этих условиях Правительству РФ необходимо обратить особое внимание на увеличение объемов капитального ремонта жилищного фонда, строительства социального жилья, объемы которого в европейских государствах значительны. Так, доля социального жилья в составе жилищного фонда Голландии достигла 35%; Великобритании — 21%; Австрии — 23%; Дании — 19%; Франции — 17%.

## Результаты реформирования ЖКХ

В рамках продолжающегося реформирования отрасли увеличиваются нормативы потребления воды при отсутствии счетчиков их учета: с 1 января 2016 г. — на 20%, а с 1 июля 2016 г. — еще на 10%. Однако, как свидетельствуют результаты исследования проблемы [4], в ряде случаев их отсутствие является следствием чрезмерной бедности населения, в других — низких нормативов потребления, которые существенно разнятся даже в пределах одного региона. При этом, как представляется, установка приборов учета должна быть произведена за счет государственных средств с одновременной отменой их поверки каждые четыре года согласно постановлению Правительства РФ от 06.05.2011 № 354 при нормативном сроке службы приборов 10–12 лет.

Положительным в указанных нововведениях представляется требование утверждения в принудительном порядке единообразных нормативов в пределах одного региона.

Подтверждением тому, что в богатой природными ресурсами стране население платит за все потребляемые ресурсы, является предложение Минэнерго России об установлении для населения абонентской платы за возможность использования электросетей (стоимость содержания электросетевого хозяйства). Кроме того, вводится дифференцированный вариант оплаты электроэнергии с учетом объемов ее потребления без соответствующего обоснования. При этом, как утверждают эксперты, рост конечного тарифа может быть значительным именно у тех, кто потребляет мало электроэнергии.

Особенностью экономических отношений в ЖКХ являются повсеместные неправомерные действия руководителей новых субъектов отношений жилищных хозяйств, приводящие к банкротству предприятий и появлению многомиллионных задолженностей ресурсоснабжающим организациям. По результатам опроса практикующих арбитражных управляющих, имеющих стаж работы по реализации дел о банкротстве свыше 20 лет, первопричиной банкротства предприятий ЖКХ являются неправомерные действия их руководителей, ошибки в управлении, низкий уровень квалификации и социальной ответственности, незнание особенностей отрасли, практическое отсутствие соответствующ-

щих уголовных дел и реального наказания за правонарушения.

Однако главными негативными последствиями всех указанных нововведений в отрасли является повсеместное обнищание населения.

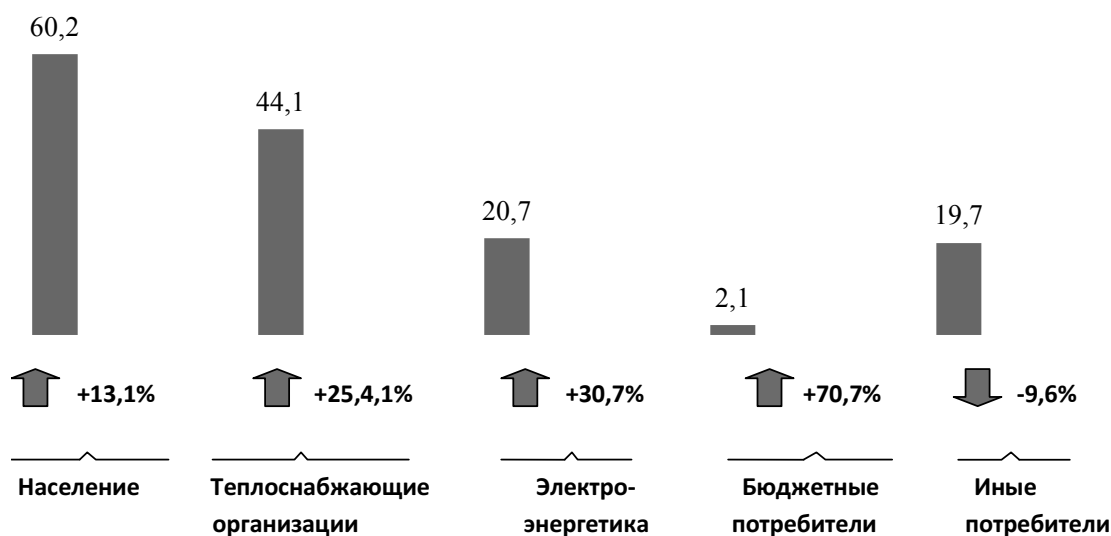
Серьезной проблемой экономики России является увеличение неплатежей субъектов реального сектора экономики и населения. Так, совокупные долги ПАО «Газпром», например со стороны МУП «Теплоэнерго», различных городов и поселков, тепловых сетей, а также населения за истекший год достигли 150 млрд руб., из которых долг населения составляет 60,2 млрд руб. Несмотря на серьезные экономические проблемы у большинства промышленных предприятий, уровень их расчетов целом по стране составляет порядка 99% (рисунки).

В целях повышения платежной дисциплины за потребленные энергетические ресурсы принят Федеральный закон от 03.11.2015 № 307-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с укреплением платежной дисциплины потребителей энергетических ресурсов», который ужесточил ответственность потребителей: размер пени за нарушение обязательств по своевременной оплате энергетических ресурсов увеличен до 1/130 ставки рефинансирования Банка России от невыплаченной в срок суммы за каждый день просрочки. При этом ответственность наступает с 91-го дня, следующего за днем наступления установленного срока оплаты, а организации, которые поставляют газ конечным потребителям, должны рассчитаться за него гораздо раньше.

Важнейшей составляющей социальной политики государства является обеспечение населения качественным жилищным фондом с соответствующей коммунальной инфраструктурой. Однако, по данным Росстата, до настоящего времени лишь 54,6% сельских населенных пунктов России газифицированы.

## Капитальный ремонт жилищного фонда

Качество жилищного фонда зависит от своевременно проведенного капитального ремонта. При поиске решения этой проблемы специалистами отрасли и учеными на начальном этапе ее реформирования доказывалось, что население должно получать в собственность капитально



### Рост задолженности потребителей за газ, млрд руб./изменение задолженности за 10 мес. 2015 г., в %

Источник: по данным ООО «Газпром межрегионгаз» за 10 мес. 2015 г.

отремонтированный за государственный счет жилищный фонд по причине оплаты населением всех составляющих коммунальных платежей, включающих в том числе оплату капитального ремонта, что, однако, не было принято во внимание при принятии решения по капитальному ремонту [5]. И получилось так, что сегодня в трудных социально-экономических условиях, увеличения численности бедного населения России, в число которого, кроме пенсионеров, многодетных семей, входят лица, имеющие постоянную, низкооплачиваемую работу, оплата капитального ремонта осуществляется жителями домов практически без помощи государства. В настоящее время в России активно обсуждается множество аспектов этой проблемы: обоснованность проведения капитального ремонта за счет населения без учета степени износа дома, включая капитально отремонтированный и новый жилищный фонд; способы хранения и эффективность использования собранных средств новым финансовым институтом страны, аккумулирующим значительные суммы денежных средств<sup>1</sup>; перечень работ, выполняемых в ходе проведения капитального ремонта и их количество; уровень ответственности местных ор-

ганов власти за повсеместную задолженность по оплате взносов на капитальный ремонт принадлежащего им жилищного фонда и т.д.

В рамках данного исследования рассмотрим размер платежа за капитальный ремонт в регионах с учетом его величины, рекомендуемой Минстром России в размере 7,7 руб. за кв. м. жилой площади. При этом региональные органы власти вправе устанавливать ее величину с учетом местных особенностей рассматриваемой проблемы, в том числе состояния жилищного фонда, стоимости ресурсов, производства работ и других факторов, а также финансовых возможностей местных бюджетов и соответствующих размеров их финансирования. Однако установленные в регионах Российской Федерации с учетом указанных факторов минимальные взносы населения на капитальный ремонт разнятся в значительной степени, что вызывает множество вопросов (таблица).

При этом правительство г. Москвы, установив самую высокую в России плату за капитальный ремонт без субсидирования какой-либо ее части из городского бюджета по примеру других регионов, само является крупнейшим неплательщиком. Так, несмотря на то, что в многоквартирных домах, вошедших в программу капитального ремонта, 31,3 млн кв. м принадлежит городу, что требует ежемесячных отчислений из городского бюджета в региональный ФКР порядка 470 млн

<sup>1</sup> Справочно: за период 2014–2015 гг. региональными операторами капитального ремонта собрано 78 млрд руб.

Таблица  
**Размер минимального взноса за капремонт  
 (руб./кв. м. в месяц)**

Москва	15
Ямало-Ненецкий АО	8–9
Магаданская область	
Московская область	7, 8
Пермский край	6,7–7
Пензенская область	
Республика Алтай	
Забайкальский край	
Челябинская область	5–6,4
Республика Карелия	
Нижегородская область	
Новосибирская область	
Калининградская область	
Волгоградская область	
Чувашская Республика	
Ленинградская область	
Ингушетия	
Ульяновская область	
Ивановская область	
Липецкая область	4–4,9
Республика Хакасия	
Тверская область	
Астраханская область	
Санкт-Петербург	2–3

Источник: составлено автором.

руб., по состоянию на 1 октября 2015 г.; произведена оплата на сумму 112 млн руб.<sup>2</sup>

Анализируя приведенные данные, отметим, что величина рассматриваемого платежа в значительной степени дифференцируется по регионам, отличаясь от 2 до 7,5 раза, что свидетельствует об

отсутствии утвержденной методики расчета платежей за капитальный ремонт.

Более того, Минстрой России, поддерживая требования об утверждении методики определения размера платежа на федеральном уровне, высказывается за его повышение в регионах, где установлена его минимальная величина.

В этой связи предлагаем:

- ввести мораторий на сборы на капитальный ремонт на ближайшие 5–10 лет;
- обязать Правительство РФ финансировать капитальный ремонт жилищного фонда, находящегося в критическом состоянии;
- обязать Правительство РФ софинансировать производство капитального ремонта после внесения населением соответствующих взносов;
- утвердить методику расчета величины платы с дифференциацией по группам домов с учетом их технического состояния и года постройки.

### **Важнейшей составляющей социальной политики государства является обеспечение населения качественным жилищным фондом с соответствующей коммунальной инфраструктурой**

Реализация предлагаемых рекомендаций позволит в значительной степени снизить социальную напряженность в обществе.

Однако исследуемая проблема не ограничивается необходимостью проведения капитального ремонта жилищного фонда. В срочном проведении указанного вида работ нуждаются основные производственные фонды всех отраслей ЖКХ, физический износ многих из которых достиг критической величины, и для их обновления необходимы значительные объемы финансовых ресурсов.

### **Взаимодействие государства, общества и бизнеса в решении проблем ЖКХ**

В рамках поиска решения комплекса рассмотренных проблем нами сделан вывод о том, что

<sup>2</sup> Сайт департамента городского имущества г. Москвы. URL: [http://dgi.mos.ru/about/staff/purtov\\_kirill\\_sergeevich](http://dgi.mos.ru/about/staff/purtov_kirill_sergeevich).

наибольший эффект возможен при обеспечении взаимодействия государства, региональных и местных органов власти, бизнеса и населения. Этот вывод обусловлен также результатами анализа статистических данных по структуре собственности в ЖКХ. При этом доля собственности в различных отраслях ЖКХ различна и характеризуется следующими соотношениями:

- 1) водопроводно-канализационное хозяйство:
  - государственная собственность — 13%;
  - частная собственность — 23%;
  - муниципальная собственность — 49%;
  - иностранная собственность — 15%;
- 2) электроэнергетика:
  - государственная собственность — 40%;
  - частная собственность — 33%;
  - иностранная собственность — 27%;
- 3) газовое хозяйство:
  - государственная собственность — 50%;
  - частная собственность — 50%.

Таким образом, и государство, и региональные и местные органы власти, и бизнес-структуры, являющиеся собственниками активов ЖКХ, обязаны своевременно осуществлять их модернизацию и обновление с учетом того, что указанные проблемы требуют решения в минимально короткие сроки, а также значительных объемов финансирования, выделение которых в условиях кризиса является довольно проблематичным. Наиболее приемлемым вариантом является использование механизма государственно-частного партнерства (далее — ГЧП), институционального и организационного альянса бизнеса и органов власти различных уровней. В России на протяжении нескольких лет в рамках ГЧП реализуются различные программы и проекты, в том числе в ЖКХ, промышленности, сфере научных и прикладных исследований и т.д., значимость которых для российского общества довольно высока. Так, наиболее успешными, общественно-значимыми проектами в рамках ГЧП в ЖКХ являются проекты в сфере водоотведения, водоснабжения, очистки сточных вод.

### **Муниципально-частное партнерство как средство решения проблем ЖКХ**

По результатам исследования эффективности и результативности реализации указанных про-

ектов в России и за рубежом нами был сделан вывод о том, что в сфере ЖКХ целесообразно использование особой разновидности механизма взаимодействия бизнеса и государства — муниципально-частного партнерства (далее — МЧП), что обусловлено действующей в России нормативной правовой базой, предусматривающей, что одной из важнейших задач органов местного самоуправления является обеспечение потребителей (населения и предприятий реального сектора экономики, расположенных на их территории) социально значимыми, жизненно необходимыми услугами ЖКХ.

Особенностью МЧП, получившего значительное распространение за рубежом, является то, что софинансирование реализуемых совместно с бизнесом проектов осуществляется из средств муниципальных образований.

Однако в российских условиях институциональный альянс между бизнесом и муниципалитетом возможен только при непосредственном участии государства, что обусловлено повсеместной дотационностью не только местных, но и почти 90% региональных бюджетов Российской Федерации. В этой связи развитие МЧП в сфере ЖКХ в современных российских условиях возможно только с применением четырехканального финансирования — из местного и регионального бюджетов с обязательной финансовой поддержкой государства и использованием средств частного бизнеса.

Однако, несмотря на участие государственных и региональных бюджетов в финансировании процедур обновления основных фондов и применяемых технологий ЖКХ, основные функции в предлагаемом механизме взаимодействия со стороны органов власти целесообразно делегировать муниципалитетам, так как именно на их территориях располагаются объекты ЖКХ и именно их законодательно установленной функцией является обеспечение потребителей услугами ЖКХ.

При реализации проектов МЧП особые требования должны предъявляться к привлекаемым бизнес-структурам, отличительной особенностью которых должно быть наличие социальной ответственности, имея в виду расчет на незначительный уровень рентабельности реализуемых проектов вследствие дотационности региональ-

ных и муниципальных экономик, кризиса государственной экономики, социальной значимости услуг, а также низкой платежеспособности потребителей, в том числе населения, большая часть которого относится к категории бедного, не имеющего постоянного источника дохода, а также предприятий реального сектора экономики, финансовое состояние большинства которых характеризуется как финансово неустойчивое.

---

***В сфере ЖКХ целесообразно использование особой разновидности механизма взаимодействия бизнеса и государства – муниципально-частного партнерства***

---

При этом в случае повышения затрат на оплату жилищно-коммунальных услуг до 20% совокупного дохода семьи ей должны выплачиваться соответствующие субсидии из средств местного бюджета, что, с одной стороны, подтверждает стабильность получения бизнес-структурами дохода при реализации проектов в рамках МЧП, а с другой — повышение расходов местных бюджетов, которые в большинстве своем относятся к категории дотационных.

Сфера ЖКХ является привлекательной для бизнеса ввиду стабильности объемов потребления социально значимых, жизненно необходимых услуг, величина которых определяется либо утвержденной региональными органами власти нормой потребления, либо реальными объемами, определяемыми показаниями приборов учета.

Сдерживающими факторами деятельности бизнес-сообщества в сфере ЖКХ могут быть как наличие значительных сумм задолженности за потребленные услуги как со стороны населения, различных предприятий и организаций, в отношении которых реализуются дела о банкротстве, так и неперечисление новыми субъектами правоотношений системы ЖКХ — управляющими компаниями — собранных средств ресурсоснабжающим организациям.

В первом случае целесообразно усиление действий государства по реализации комплекса мер по стимулированию активных действий местного сообщества в отношении неплательщиков — физических лиц.

При наличии уголовно наказуемых деяний государство обязано обеспечить неотвратимость наказания и его безусловную соразмерность содеянному.

Однако до настоящего времени в России недобросовестным субъектам рынка жилищно-коммунальных услуг либо удается уйти от ответственности, либо после завершения процедуры конкурсного производства кредиторы получают лишь 7–10 копеек на один рубль долга, что также свидетельствует о низкой эффективности функционирования института банкротства, а значит, необходимости совершенствования его нормативной законодательной базы и усиления регулирующей функции государства.

Наличие указанных нарушений со стороны субъектов экономических отношений рынка ЖКХ свидетельствует о резком ухудшении платежной дисциплины в рассматриваемой сфере, что в рамках разработки механизма взаимодействия государства, общества и бизнеса является недопустимым.

Развитие взаимодействия между указанными субъектами рыночных отношений предполагает добросовестное выполнение сторонами принятых в рамках договоров МЧП обязательств. Однако в российской практике имеют место множество случаев задолженности со стороны региональных и местных бюджетов за потребленные бюджетными организациями, расположенными на их территории, жилищные и коммунальные услуги.

Таким образом, региональные и местные органы власти при участии в договорах МЧП обязаны четко выполнять принятые на себя обязательства, что будет стимулировать соответствующие бизнес-сообщества к выполнению утвержденных планов, в том числе принятых инвестиционных обязательств.

При этом, как правило, инвестиционные планы предусматривают производство неотложных работ по замене изношенной коммунальной инфраструктуры водопроводно-канализационных,

газовых и тепло-энергетических предприятий, приводящей к потере до 80% вырабатываемых ими ресурсов.

Именно этим обстоятельством — повсеместной изношенностью сетевого хозяйства ЖКХ до критического уровня — обусловлен в значи-

тельной степени неподъемный для населения и большинства других потребителей рост тарифов на их услуги, что является одной из причин активизации мер по обеспечению взаимодействия и углубления сотрудничества государства, общества и бизнеса в рамках МЧП.

### Литература

1. Ряховская А.Н., Таги-Заде Ф.Г. Тарифная и ценовая политика в жилищной и коммунальной сферах: монография. М.: ИНФРА-М, 2016.
2. Ряховская А.Н., Таги-Заде Ф.Г. Затратная цена и уравниловка в оплате услуг // *ЖКХ*. 2002. № 2.
3. Сайт ЦНИИЭП Жилища. URL: <http://www.ingil.ru>.
4. Сайт ЖКХ Контроль. URL: <http://gkhkontrol.ru>.
5. Ряховская А.Н. Необратимые последствия ошибочных установок реформы // *ЖКХ*. 2006. № 3.
6. Ряховская А.Н., Ряховский Д.И. Повышение эффективности государственного регулирования в условиях кризиса: целесообразность и необходимость // *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика*. 2016. № 1. С. 63–77.

### References

1. Rjahovskaja A.N., Tagi-Zade F.G. Tariff and pricing policy in the housing and utilities sector: monograph [Tarifnaja i cenovaja politika v zhilishhnoj i kommunal'noj sferah: monografija]. Moscow, INFRA-M, 2016.
2. Rjahovskaja A.N., Tagi-Zade F.G. Expensive price and egalitarianism in the payment of services [Zatratnaja cena i uravnilovka v oplate uslug]. *ZhKH — Housing and communal services*, 2002, No. 2.
3. Website TSNIIEP zhilishcha [Website CNIIeP Zhilishha]. Available at: <http://www.ingil.ru>.
4. Website Housing Control [Website ZhKH Kontrol']. Available at: <http://gkhkontrol.ru>.
5. Rjahovskaja A.N. The irreversible consequences of incorrect installations of the reform [Neobratimye posledstviya oshibочnyh ustanovok reform]. *ZhKH — Housing and communal services*, 2006, No. 3.
6. Rjahovskaja A.N., Rjahovskij D.I. Improving the efficiency of state regulation in crisis: the need [Povyshenie effektivnosti gosudarstvennogo regulirovaniya v uslovijah krizisa: celesoobraznost' i neobhodimost']. *JeTAP: ekonomicheskaja teorija, analiz, praktika — Etap: economic theory, analysis, practice*, 2016, No. 1, pp. 63–77.

### Выступление В.В. Путина на заседании Совета

#### по стратегическому развитию и приоритетным проектам 13 июля 2016 г.

Нужно выстроить слаженную работу не только между руководителями, но и на уровне коллективов министерств, ведомств, регионов. Избавиться от изматывающего людей бюрократизма, обеспечить быстрое принятие и исполнение решений.

Между тем межведомственное взаимодействие не должно размывать личной ответственности. Всю полноту ответственности за результаты должны нести соответствующие руководители — руководители проектов. Я прошу это чётко зафиксировать в нормативных документах.

\*\*\*

Необходимо максимально сконцентрировать финансовые, административные, управленческие ресурсы, усилить ответственность за решение поставленных задач, увеличить отдачу от использования финансовых ресурсов.

\*\*\*

В рамках решения конкретных задач нужно внедрять современные управленческие технологии, распространять лучшие практики, выстраивать механизмы подготовки кадров и привлекать людей с проектным мышлением.