

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РАДИОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ В.Ф. УТКИНА»

Кафедра «Государственного, муниципального и корпоративного управления»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«Управление деятельностью органа власти»

Направление подготовки
38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»

Уровень подготовки
ОПОП академической магистратуры
«Государственное и муниципальное управление»

Программа подготовки
Информационные технологии в государственном и муниципальном
управлении

Квалификация выпускника - магистр

Формы обучения – очно-заочная, заочная

Рязань

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Оценочные материалы – это совокупность учебно-методических материалов (контрольных заданий, описаний форм и процедур), предназначенных для оценки качества освоения обучающимися данной дисциплины как части ОПОП ВО.

Цель – оценить соответствие знаний, умений и уровня приобретенных компетенций обучающихся целям и требованиям основной образовательной программы в ходе проведения промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

2. ПАСПОРТ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Контролируемые разделы (темы) дисциплины (результаты по разделам)	Код контролируемой компетенции (или её части)	Наименование оценочного средства
Тема 1. Понятие и структура государственного органа	УК-6.1, 6.2, ОПК-2.1, 2.2	Экзамен
Тема 2. Стратегическое и тактическое планирование деятельности государственного органа	ОПК-2.1, 2.2	Экзамен
Тема 3. Административные процессы и процедуры в государственном органе	ОПК-6.2	Экзамен
Тема 4. Межведомственное взаимодействие	ОПК-8.1	Экзамен
Тема 5. Контрольно-надзорная деятельность в органах власти	ОПК-2.3	Экзамен
Тема 6. Взаимодействие государственного органа с гражданами, коммерческими организациями, институтами ГО и СМИ	ОПК-8.2	Экзамен

3. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Сформированность каждой компетенции в рамках освоения данной дисциплины оценивается по трехуровневой шкале:

- 1) пороговый уровень является обязательным для всех обучающихся по завершении освоения дисциплины;
- 2) продвинутый уровень характеризуется превышением минимальных характеристик сформированности компетенций по завершении освоения дисциплины;
- 3) эталонный уровень характеризуется максимально возможной выраженностью компетенций и является важным качественным ориентиром для самосовершенствования.

а) описание критериев и шкалы оценивания тестирования:

Шкала оценивания	Критерий
5 баллов (эталонный уровень)	уровень усвоения материала, предусмотренного программой: процент верных ответов на тестовые вопросы от 85 до 100%
4 балла (продвинутый уровень)	уровень усвоения материала, предусмотренного программой: процент верных ответов на тестовые вопросы от 75 до 84%
3 балла (пороговый уровень)	уровень усвоения материала, предусмотренного программой: процент верных ответов на тестовые вопросы от 65 до 74%
0 баллов	уровень усвоения материала, предусмотренного программой: процент верных ответов на тестовые вопросы от 0 до 64%

б) описание критериев и шкалы оценивания практико-ориентированного задания открытого типа:

Шкала оценивания	Критерий
5 баллов	Студент в полном объеме ответил на вопрос, дал аргументированные

(эталонный уровень)	пояснения, показал способности логично излагать материал, ответил на все дополнительные вопросы преподавателя
3 балла (продвинутый уровень)	Студент в достаточном объеме ответил на вопрос, на наводящие комментарии реагировал адекватно, продолжая логику изложения, ответил на дополнительные вопросы преподавателя
1 балла (пороговый уровень)	Студент ответил на вопрос частично, на наводящие вопросы не смог ответить, не ответил на дополнительные вопросы преподавателя
0 баллов	Студент не отвечал на вопрос

На экзамен выносятся 10 тестовых вопросов и 4 практико-ориентированных задания открытого типа. Студент может набрать максимум 25 баллов. Итоговый суммарный балл студента, полученный при прохождении промежуточной аттестации, переводится в традиционную форму по системе «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Шкала оценивания	Критерий	
отлично (эталонный уровень)	21 – 25 баллов	Обязательным условием является выполнение всех предусмотренных в течение семестра заданий (на практических занятиях и при самостоятельной работе)
хорошо (продвинутый уровень)	16 – 20 баллов	
удовлетворительно (пороговый уровень)	11 – 15 баллов	
неудовлетворительно	0 – 10 баллов	Студент не выполнил всех предусмотренных в течение семестра текущих заданий (на практических занятиях и при самостоятельной работе)

4. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Коды компетенций	Содержание компетенций
УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
УК-6.1	Определяет и реализует приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки

а) типовые тестовые задания:

- Одним из принципов государственной службы является приоритет _____ (права)
- Современными трендами работы госслужащих является (возможно несколько вариантов ответа):
 - ориентированность на обеспечение интересов гражданина;
 - вовлечение населения в процесс принятия решений и определение путей развития территории;**
 - ориентация на выполнение указаний федеральных органов власти, иногда в ущерб интересам населения.
- Основы планирования профессиональной траектории госслужащего должны осуществляться с учетом (возможно несколько вариантов ответа):
 - требований рынка труда;**
 - возможностей роста в рамках направления деятельности;**
 - возможностей получения дополнительных навыков в смежных специальностях.**
- Представление человека о важности своей личности, деятельности среди других людей и оценивание себя и собственных качеств и чувств, достоинств и недостатков:
 - самооценка**

- b) оценка личности
 - c) оценка других людей
5. Что побуждает человека действовать для получения одобрения и позитивных самооценочных реакций (удовлетворенности собой, развития самоуважения и гордости)?
- a) адаптация
 - b) мнение окружающих людей
 - c) **мотивация**
6. Главной причиной недавней невостребованности молодых специалистов на рынке труда является:
- a) недостаточно высокий уровень подготовки специалистов в вузах;
 - b) пассивность в работе кадровых служб в организациях-работодателях;
 - c) **отсутствие связи учебного процесса в вузе и потребностей потенциальных работодателей.**
7. Государственная гражданская служба субъектов РФ ориентирована на:
- a) повышение эффективности деятельности государственных органов субъектов РФ
 - b) **обеспечение исполнения полномочий лиц, замещающих государственные должности субъектов РФ**
 - c) оказание помощи федеральным органам государственной власти
8. Должен ли государственный служащий в процессе профессиональной служебной деятельности учитывать культурные и иные особенности концессий?
- a) **да**
 - b) нет
 - c) иногда
9. Определите, какие средства регулирования поведения служащих относятся к внутреннему контролю:
- a) Законодательства по этике государственной службы
 - b) Регулирующие правила и инструкции
 - c) **Моральные убеждения и нравственные ориентации, ценности и нормы**
 - d) Отлаженный механизм подотчетности служащих, система контроля и ответственности
 - e) Этические кодексы
10. Каковы моральные приоритеты, которыми должны руководствоваться государственные служащие в своей работе:
- a) **интересы общества и государства, авторитет государственной власти, честное и ответственное служение, защита государственной и иной охраняемой законом тайны**
 - b) интересы общества и государства, авторитет государственной власти
 - c) авторитет государственной власти, защита государственной и иной охраняемой законом тайны
 - d) честное и ответственное служение
 - e) интересы общества и государства, защита государственной и иной охраняемой законом тайны

<i>Коды компетенций</i>	<i>Содержание компетенций</i>
УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
УК-6.2	Проводит самооценку и совершенствует приоритеты собственной деятельности

a) типовые тестовые задания:

1. Основной стимул для самосовершенствования работы госслужащего:
 - a) **Критический анализ проделанной работы;**
 - b) Требование и указание на ошибки со стороны руководителя;
 - c) Жалобы со стороны населения.

2. С чего должна начинаться работа госслужащего в определенном направлении:
 - a) **постановка цели и задач в выбранном направлении;**
 - b) изучение опыта работы в этом направлении других регионов и рекомендаций федерального уровня;
 - c) составление графика работ по дням.

3. На что ориентирована государственная гражданская служба субъектов РФ
 - a) обеспечение исполнения полномочий лиц, замещающих государственные должности субъектов РФ
 - b) обеспечение полномочий государственных учреждений и организаций субъектов РФ
 - c) оказание помощи федеральным органам государственной власти
 - d) **повышение эффективности деятельности государственных органов субъектов РФ**

4. Что не включено в список запретов для государственного служащего
 - a) осуществлять предпринимательскую деятельность
 - b) **состоять в профсоюзе**
 - c) использовать должностные полномочия для предвыборной агитации
 - d) вступать в политические партии

5. На каких правовых принципах основана государственная служба
 - a) разделения власти на законодательную, исполнительную и судебную
 - b) **единства основных требований, предъявляемых к государственной службе**
 - c) стабильности кадров государственных служащих в государственных органах

6. С какой периодичностью гражданские служащие проходят повышение квалификации
 - a) не реже одного раза в год
 - b) не реже одного раза в пять лет
 - c) **не реже одного раза в три года**
 - d) не реже одного раза в два года

7. Для поступления на государственную службу гражданин должен достичь:
 - a) 16 лет
 - b) **18 лет**
 - c) 21 года
 - d) 25 лет

<i>Коды компетенций</i>	<i>Содержание компетенций</i>
ОПК-2	Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода
ОПК-2.1	Принимает решения в области стратегического планирования деятельности органа власти и территорий

a) типовые тестовые задания:

1. В соответствии с ФЗ-172 деятельность участников стратегического планирования по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития называется ... - _____ (стратегическое

планирование)

2. Какие методы используются для анализа стратегических альтернатив? (возможно несколько вариантов ответа)
 - a) **SWOT-анализ**
 - b) **PEST-анализ**
 - c) Проектное управление
 - d) Программно-целевой подход

3. В чем состоит суть метода SWOT-анализа?
 - a) **Выявление факторов внешней и внутренней среды и сопоставление их с сильными и слабыми сторонами органа власти.**
 - b) Построение иерархии показателей эффективности органа власти
 - c) Построение иерархии факторов, влияющих на развитие органа власти

4. Что необходимо учитывать при разработке стратегии органа исполнительной власти?
 - a) Стратегию развития отрасли
 - b) Программы развития отрасли
 - c) Положение об органе власти
 - d) Федеральное законодательство о стратегическом планировании
 - e) **Все выше перечисленное.**

5. Система, используемая в стратегическом планировании и позволяющая последовательно довести до персонала стратегические цели компании и контролировать их выполнение через ключевые показатели эффективности называется _____ (**Сбалансированная система показателей**)

6. Сбалансированная система показателей позволяет (возможно несколько вариантов ответа):
 - a) **структурировать реализацию стратегии развития органа власти и отрасли, сопутствующих программ и подпрограмм развития;**
 - b) **отслеживать основных исполнителей и устанавливать ответственность за ненадлежащее выполнение обязанностей;**
 - c) **отслеживать финансирование различных программ в рамках стратегии развития субъекта;**
 - d) **устанавливать факты наличия «задвоения целей» в программах развития.**

7. Особенностью _____ как метода планирования является не просто прогноз будущего состояния, а составление конкретной программы достижения желаемого конечного результата (**программно-целевого метода**)

8. Программно-целевой подход в стратегическом планировании предполагает схему из четырех взаимосвязанных элементов. Это _____ (**цель, задачи, мероприятия, показатели**)

9. Основным документом, характеризующим социально - экономические процессы, с точки зрения стратегического планирования и определяющим регулирующую роль государства, являются _____ (**прогноз социально-экономического развития**)

10. К методам управления реализацией стратегии относятся (возможно несколько вариантов ответа):
 - a) SWOT-анализ
 - b) PEST-анализ
 - c) Административные
 - d) **Программно-целевые**

б) практико-ориентированные задания открытого типа:

В таблице приведена матрица SWOT-анализа для министерства образования региона.

Таблица. Матрица SWOT-анализа

		Возможности			Угрозы			
		Федеральные программы и проекты, направленные на повышение престижа госслужбы и вовлечение в нее молодежи, а также модернизации МТО подведомственных организаций	Оптимизация процессов за счет внедрения цифровых технологий	Изменение кадровых трендов страны (повышение актуальности инженерного образования)	Постоянный процесс реформирования системы образования	Снижение престижа госслужбы	Нарастание проблем в подведомственных организациях (нехватка кадров, устаревание МТО)	Снижение качества образования выпускников школ
Сильные стороны	Квалифицированный кадровый состав	+	+		+			+
	Исполнительность подведомственных организаций		+	+			+	+
Слабые стороны	Перегруженность административной и текущей работой	+			+	+	+	
	Низкая мотивированность персонала к изменениям	+	+		+	+	+	
	Отсутствие стратегического мышления руководства	+		+				+

Проанализируйте ее и ответьте на вопросы:

1. Какие возможности министерство может использовать за счет своих сильных сторон?

Ответ: За счет квалифицированного кадрового состава можно использовать возможность участия в различных федеральных проектах. Квалификация кадров также позволит освоить цифровые технологии и оптимизировать свою работу. Исполнительность подведомственных организаций также позволит внедрить цифровые технологии для улучшения взаимодействия с ними, а также может быстро переориентировать направления образования в соответствии с новыми трендами.

2. Какие угрозы министерство может нейтрализовать с помощью своих сильных сторон?

Ответ: Квалифицированный кадровый состав позволит адаптироваться к очередному этапу реформирования, не создав текущих проблем, а также исправить ситуацию с качеством образования за счет продуманных управленческих решений. Исполнительность подведомственных организаций позволит справиться с проблемами устаревания МТО и дефицитом кадров, а также реализовать решения по повышению качества образования.

3. Какие возможности оно потеряет из-за своих слабых сторон?

Ответ: Все три указанные слабые стороны могут быть препятствием для участия в федеральных проектах, т.к. именно от них идут основные изменения и новшества. Низкая мотивированность персонала к изменениям может стать препятствием для внедрения цифровых технологий. Отсутствие стратегического мышления у руководства не позволит увидеть кадровые тренды страны и следовать за ними.

4. Какие угрозы оно не сможет нейтрализовать из-за своих слабых сторон?

Ответ: в связи с перегруженностью текущей работой у сотрудников министерства и их низкой мотивированностью может реализоваться угроза постоянного состояния реформ и нарастания проблем в подведомственных организациях. Одновременно с этим будет снижаться и престиж госслужбы среди сотрудников министерства и желание уйти из этой сферы. Отсутствие стратегического мышления у руководства приведет к инертности процессов в отрасли и еще большему снижению качества образования.

5. Сформулируйте основные направления развития министерства по приведенной матрице.

Ответ: Направлений может быть несколько:

- участие в федеральных проектах, реализуемых в области образования и развития госслужбы;
- развитие кадрового состава министерства и подведомственных организаций в направлении повышения мотивации деятельности, управления изменениями и стратегического мышления;
- внедрение цифровых технологий для снижения текущей нагрузки на сотрудников и автоматизации процессов;
- анализ, выявление ключевых проблем и выработка путей решения для сферы образования и работы подведомственных организаций в соответствии с целями и трендами государства.

В таблице приведена матрица SWOT-анализа для администрации муниципального района.

Таблица. Матрица SWOT-анализа

		Возможности			Угрозы		
		Федеральные программы и проекты по благоустройству, модернизации инфраструктуры	Сильный деятельный актив граждан	Поддержка предпринимательского сообщества	Низкая заинтересованность молодежи в работе в районе	Снижение престижа муниципальной службы	Устаревшая инфраструктура подведомственных организаций
Сильные стороны	Мотивированное, инициативное руководство администрации	+			+	+	+
	Налаженная схема взаимодействия с населением и бизнесом на территории района	+	+	+			+
Слабые стороны	Перегруженность административной и текущей работой	+	+		+		
	Дефицит кадров	+			+	+	
	Недостаток ресурсов бюджета			+	+		+

Проанализируйте ее и ответьте на вопросы:

6. Какие возможности администрация может использовать за счет своих сильных сторон?

Ответ: За счет мотивированного руководства и налаженной схемы взаимодействия с населением и бизнесом можно использовать возможность участия в различных федеральных проектах. Население и бизнес может стать хорошим ресурсом для улучшения качества жизни и работы в районе.

7. Какие угрозы администрация может нейтрализовать с помощью своих сильных сторон?

Ответ: Мотивированное руководство может решить все три проблемы, указанные в виде угроз. Кроме того, взаимодействие с населением и бизнесом позволит сформировать мероприятия по оптимизации инфраструктуры и возможному использованию помощи указанных сторон в

решении проблем.

8. Какие возможности она потеряет из-за своих слабых сторон?

Ответ: перегруженность административной работой и дефицит кадров могут привести к неспособности принимать участие в федеральных проектах и готовить заявки на это. Слабые стороны также могут привести к ситуации потери доверия граждан и бизнеса.

9. Какие угрозы она не сможет нейтрализовать из-за своих слабых сторон?

Ответ: в связи с перегруженностью текущей работой у сотрудников и кадровым дефицитом отсутствуют возможности развития программ работы с молодежью. Недостаток средств бюджета не позволяет устанавливать муниципальным служащим высокую зарплату, что усиливает проблему низкой заинтересованности молодежи в работе в районе. Устаревание инфраструктуры подведомственных организаций усугубляется нехваткой средств бюджета.

10. Сформулируйте основные направления развития администрации по приведенной матрице.

Ответ:

- участие в федеральных проектах в целях привлечения финансирования и повышения привлекательности жизни в районе;
- разработка и реализация кадровых программ для действующих сотрудников и перспективной молодежи;
- развитие взаимодействия с населением и бизнесом: запуск инфраструктурных проектов, инициативное проектирование, развитие муниципально-частного партнерства.

В таблице приведены цели и задачи одной из региональных программ.

Цель программы	Задачи программы
Развитие предпринимательской деятельности в регионе	Модернизация производственной деятельности и развитие малого и среднего предпринимательства в реальном секторе экономики
	Поддержка МСП, реализующих социально-значимые проекты
	Популяризация предпринимательской деятельности среди молодежи

11. Сформулируйте к каждой задаче по 2 мероприятия, позволяющих добиться ее выполнения

Ответ (один из вариантов):

Задачи программы	Мероприятия
Модернизация производственной деятельности и развитие малого и среднего предпринимательства в реальном секторе экономики	- Предоставление субсидий субъектам МСП, работающим в реальном секторе экономики, на приобретение или лизинг оборудования - Возмещение затрат или их части на погашение кредитов, взятых на приобретение оборудования
Поддержка МСП, реализующих социально-значимые проекты	- гранты на оказание социально-значимых услуг; - предоставление имущественной поддержки (аренда помещений, разрешение на использование городских территорий и т.д.) для проведения мероприятий.
Популяризация предпринимательской деятельности среди молодежи	- гранты на открытие бизнеса для реализации стартап-проектов; - участие в проведении акселераторов с целью отбора проектов для дальнейшего внедрения на территории региона

12. В региональных программах достаточно часто встречаются мероприятия, связанные с проведением конкурсов, хакатонов, деловых игр, зачастую не имеющих содержательного продолжения. Хакатон (конкурса) завершается вручением грамот и совместным фото. Как вы считаете, может ли третья задача программы решаться только такими мероприятиями?

Ответ: Мероприятия, не имеющие продолжения в виде реализации проектов при поддержке органов власти или индустриальных партнеров, на сегодня уже не имеют смысла. В связи с их огромным количеством молодежь начинает терять к ним интерес.

13. В каких долях следует распределить финансирование на реализацию поставленных задач?

Обоснуйте ответ.

Ответ: большую часть финансовых ресурсов следует направить на реализацию первой задачи, т.к. она идет в тренде общероссийских тенденций возрождения реального сектора и производства. Меньшую долю – на вторую задачу, т.к. социальная сфера является важной составляющей благоприятного восприятия жизни в регионе с точки зрения населения. И самую малую часть – на третью, т.к. здесь вся работа сведется к ряду массовых мероприятий и точечной поддержке победителей.

14. Сформулируйте к каждой задаче по 1 показателю конечного результата, позволяющему оценить эффективность ее выполнения.

Ответ (один из вариантов):

Задачи программы	Показатели
Модернизация производственной деятельности и развитие малого и среднего предпринимательства в реальном секторе экономики	Доля субъектов МСП, обновивших основные фонды или закупивших новое оборудование, за период, %
Поддержка МСП, реализующих социально-значимые проекты	Доля охвата социально-значимыми проектами целевых категорий граждан, %
Популяризация предпринимательской деятельности среди молодежи	Объемы мер поддержки по итогам проведенных мероприятий (количество проектов, количество поддержанных участников и т.д.)

15. Для министерства здравоохранения региона сформулированы показатели конечного и непосредственного результата:

- Уровень удовлетворенности медицинскими услугами в регионе
- Количество человек, прошедших диспансеризацию
- Количество сотрудников министерства, прошедших повышение квалификации по актуальным управленческим программам
- Общий уровень заболеваемости населения сезонными заболеваниями за период
- Количество проведенных проверок подведомственных медицинских учреждений
- Доля медицинского оборудования подведомственных учреждений, обновленного за период

Классифицируйте их по группам и расположите в таблице.

Ответ:

Показатели непосредственного результата	Показатели конечного результата
Количество человек, прошедших диспансеризацию	Уровень удовлетворенности медицинскими услугами в регионе
Количество сотрудников министерства, прошедших повышение квалификации по актуальным управленческим программам	Общий уровень заболеваемости населения сезонными заболеваниями за период
Количество проведенных проверок подведомственных медицинских учреждений	
Доля медицинского оборудования подведомственных учреждений, обновленного за период	

16. Для министерства образования региона сформулированы показатели конечного и непосредственного результата:

- Уровень удовлетворенности услугами среднего общего образования в регионе
- Количество школьников, обучающихся в начальной/средней школе
- Количество сотрудников министерства, прошедших повышение квалификации по актуальным управленческим программам
- Результаты ОГЭ и ЕГЭ за период
- Количество проведенных проверок подведомственных учреждений
- Доля оборудования подведомственных учреждений, обновленного за период

Классифицируйте их по группам и расположите в таблице.

Ответ:

Показатели непосредственного результата	Показатели конечного результата
Количество школьников, обучающихся в начальной/средней школе	Уровень удовлетворенности услугами среднего общего образования в регионе
Количество сотрудников министерства, прошедших повышение квалификации по актуальным управленческим программам	Результаты ОГЭ и ЕГЭ за период
Количество проведенных проверок подведомственных учреждений	
Доля оборудования подведомственных учреждений, обновленного за период	

<i>Коды компетенций</i>	<i>Содержание компетенций</i>
ОПК-2	Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода
ОПК-2.2	Организует разработку и реализацию управленческих решений

а) типовые тестовые задания:

1. _____ – это осознанно сделанный субъектом государственного управления выбор целенаправленного воздействия на социальную действительность, выраженный в официальной форме. (Государственно-управленческое решение или управленческое решение в государственном управлении)

2. Каким требованиям должны соответствовать управленческие решения, принимаемые государственными и муниципальными органами власти:

- a) всесторонняя обоснованность решения;
- b) своевременность решения;
- c) полномочность субъекта принятия решения;
- d) преемственность принимаемых решений уже принятым;
- e) **Все перечисленное верно.**

3. Принятие федерального закона как управленческое решение состоит из следующих стадий (укажите последовательность этапов цифрами):

- 1) одобрение принятого Госдумой закона в Совет Федерации РФ;
- 2) законодательная инициатива;
- 3) внесение проекта закона в Государственную Думу РФ и принятие ею;
- 4) подписание закона президентом и его официальное опубликование и вступление в силу.

Ответ 2, 3, 1, 4

4. Что не относится к особенностям управленческих решений в государственной и муниципальной сфере?

- a) Административно-управленческие решения подкреплены волей народа;
- b) Решения государственных и муниципальных органов разрабатываются, принимаются и реализуются в соответствии с требованиями законодательства;
- c) Решения имеют официальную письменную форму и нормативно закреплённую процедуру опубликования и доведения до исполнителей и граждан;
- d) **Решения всегда имеют под собой финансовый характер и предполагают расходы со стороны бюджета;**
- e) Административные управленческие решения не связаны с конкретной личностью,

зачастую они принимаются от имени государственного органа.

5. По форме выражения управленческие решения делятся на:
 - a) **Устные и письменные;**
 - b) Рекомендации, нормативные акты, директивы;
 - c) Общие и частные

6. Государственные решения бывают:
 - a) **политические и административные;**
 - b) рискованные и безрисковые;
 - c) формальные и реальные.

7. При принятии решений различают три типа проблем:
 - a) **хорошо структурированные; слабоструктурированные; неструктурированные**
 - b) краткосрочные, среднесрочный, долгосрочные;
 - c) государственные, региональные, местные.

8. Какие причины могут помешать достижению поставленных целей?
 - a) первоначальный план действий был неудовлетворительным
 - b) план действий был хорошим, но его реализация оказалась неудовлетворительной
 - c) процессы как во внешней, так и во внутренней среде коренным образом изменились, вследствие чего текущие действия уже не отвечают новым требованиям и необходима смена целей
 - d) **все перечисленное верно**

9. Генеральное направление действий, обеспечивающее желаемое состояние объекта управления и его отдельных параметров, называется _____ (**план**)

10. Структурная модель, в которой исходное понятие разлагается в многоуровневую иерархию составляющих его элементов, называется _____ (**дерево целей**)

б) практико-ориентированные задания открытого типа:

Кейс 1. Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени были бы удобны для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна была быть минимальной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс.

Проведение конкурса было поручено ГБУ «Центр торгов», который имел опыт проведения конкурсов, но не имел опыта работы с городским транспортом. В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имевшие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

Вопросы:

1. Какие ошибки допустила администрация при планировании конкурса?

Ответ: закупка специализированной техники должна осуществляться с привлечением соответствующих специалистов. Составление технического задания нельзя возлагать на централизованный орган, т.к. он не разбирается в нюансах.

2. Как изменить процедуру закупки или ее этапы для повышения эффективности принятого решения?

Ответ: техническое задание должно быть составлено с привлечением специалистов по эксплуатации закупаемых транспортных средств, в комиссию необходимо включить сотрудников, в последствие отвечающих за эксплуатацию автобусов.

3. Министр образования региона отчитывается перед членами правительства и общественности о своей работе за прошедший год. Сформулируйте минимум 4 критерия оценки его доклада.

Ответ: структурированность, содержательность (представление результатов по всем областям

деятельности), наглядность презентации, легкость восприятия речи выступающего.

Кейс 2. В городской школе, состоящей из 2 корпусов (первый - для начальной и второй – для старшей школы) за 2 недели до начала учебного года выяснилось, что проводить занятия в корпусе, предназначенном для начальной школы, согласно комиссии проводившей осмотр небезопасно с точки зрения возможных разрушений несущих конструкций. Второй корпус был построен значительно позже первого, когда население города разрослось и в старой маленькой школе не стало хватать классов. Затем для безопасности детей младших классов им был полностью отдан первый корпус.

После подсчетов количества кабинетов выяснилось, что во втором корпусе не поместятся все школьники. А за 2 недели отремонтировать аварийное здание не получится. После ведения переговоров с администрацией города, поступило предложение на время распределить начальную школу между другими школами города. Другие школы согласились принять на время учащихся из аварийной школы. Учителям и ученикам, которые жили вблизи от своей школы, нужно было добраться в другие районы города каждый день, пользуясь городским транспортом или пешком. В одной из школ, в которую были отправлены дети, постоянно происходили конфликты между местными и прибывшими детьми. Вот один из них: в столовой из-за прибытия новых людей, местным школьникам приходилось дольше стоять в очереди и стало не хватать столов. В случившемся они стали обвинять новоприбывших учеников.

На ремонт школы потребовался один год и значительное количество денежных средств. Не смотря на все мелкие проблемы, за это время ученики привыкли к новым школам, но нужно было возвращаться назад.

Вопросы:

1. Какой выход в сложившейся ситуации можно было найти, не прибегая к помощи других школ?

Ответ (один из вариантов): на время ремонта ввести несколько смен в учебном графике.

2. Что нужно было сделать для более безопасного пребывания детей в школы других районов?

Ответ (один из вариантов): установить расписание питания для классов, ввести дополнительные перерывы для кормления новых детей.

3. Что не было предусмотрено в школе? Как можно было избежать конфликтов?

Ответ (один из вариантов): организовать общее собрание начальной школы, объяснить суть проблемы (необходимость принять детей) детям и родителям, а также учителям начальной школы. Это позволило бы сформировать благожелательное отношение к новым детям и не обвинять прибывших во всех проблемах.

Кейс 3. Внезапно надолго заболел заместитель главы администрации, который помимо основных обязанностей исполнял также обязанности руководителя проекта по внедрению автоматизированной системы управления сферой здравоохранения. Проект состоял в постановке во всех медицинских учреждениях системы документооборота, статистического анализа и автоматического ведения карт. Приостановка проекта приведет к нарушению сроков исполнения федерального проекта.

Вопросы:

1. Сформулируйте проблемы, вытекающие из этой ситуации.

Ответ: первая проблема – отсутствие заместителя и необходимость возложения его обязанностей на другого заместителя. Т.к. любое лицо, замещающее заболевшего, будет менее осведомленным о предметной области, качество исполнения функций администрации по этому направлению снизится. По проекту: приостанавливать его нельзя, поэтому возникает проблема поиска другого куратора и экстренного включения его в проект.

2. Каким образом можно было бы избежать проблем с федеральным проектом при таком развитии событий?

Ответ: для реализации проекта должна создаваться рабочая группа с взаимозаменяемыми сотрудниками. Каждый член группы должен быть осведомлен обо всех решениях в рамках проекта и быть способен вести его в случае отсутствия остальных.

Кейс 4. В 2018 г. руководство сферой образования России было поделено между двумя образованными министерствами: Министерству просвещения были переданы функции

регламентации деятельности школ и учреждений среднего профессионального образования (колледжей). Высшее образование стало объектом управления Министерства науки и высшего образования. До этой реформы образование было сосредоточено в управлении Министерства образования и науки РФ.

Вопросы:

1. Дайте оценку данному управленческому решению. По каким критериям можно оценить его эффективность?

Ответ: критерием оценки образования являются результаты ЕГЭ, возможности поступления в вуз, результаты олимпиад. На сегодня все три критерия, за редким исключением, имеют отрицательные тенденции. Количество несдавших ЕГЭ на минимальный уровень растет. Подготовка в школе падает, количество учителей не соответствует потребностям регионов. В этой сфере наблюдается кадровый голод.

2. Сформулируйте проблемы, возникшие в связи с разделением сферы образования на два ведомства

Ответ: разделение отрасли повлекло за собой разделение целей двух ведомств и «перетягивания одеяла на себя». Каждое ведомство работает на свой показатель. Связь школа-вуз стала слабеть. Школы готовят детей не к вузу, а к колледжу. Как следствие, снижение количества детей, остающихся в 10 классе, снижение количества детей, выбирающих ЕГЭ в области математики, физики. Тренд страны по возрождению инженерного образования не реализуется. Ответственность за проблемы в образовании невозможно отнести к какому-то решению какого-то из министерств. Ответственность размыта.

3. Каким образом можно решить накопленные проблемы и исправить ситуацию в образовании?

Ответ: необходимо установить единые цели в сфере образования на уровне Правительства РФ. За сферу образования должен отвечать один орган власти, который будет эти цели реализовывать. У него будет ряд показателей, ответственность за которые будет нести только он, соответственно центр ответственности будет единый и установленный.

Кейс 5. Поиск источников финансирования для развития и модернизации объектов коммунальной инфраструктуры является одной из приоритетных задач для многих руководителей муниципальных образований. До недавнего времени многие проекты реконструкции и модернизации муниципальной коммунальной инфраструктуры финансировались из муниципальных бюджетов и бюджетов субъектов федерации. Во многих муниципальных образованиях доля расходов на ЖКХ превышала 60 % бюджета. На сегодняшний день ситуация такова: органы власти муниципальных образований вынуждены искать новые схемы финансирования реконструкции и модернизации объектов коммунальной инфраструктуры.

Проекты финансирования инвестиционных проектов в сфере коммунальной

инфраструктуры требуют значительных объемов денежных средств на начальных этапах и окупаются в течение длительного срока. Поиск средств на финансирование подобных проектов представляется сложной задачей.

Для решения проблемы предлагаются следующие альтернативы:

- привлечение банковского сектора;
- привлечение частных инвесторов.

Возможные критерии оценки предложенных вариантов:

- уровень рисков и неопределенности;
- эффективность последующего обслуживания объекта.

Вопросы:

1. Оцените альтернативы по предложенным критериям и выберите наиболее предпочтительную из них.

Ответ: Привлечение банковского кредита для финансирования муниципальных проектов имеет меньший риск, чем привлечение частного инвестора в связи с более простой процедурой оформления и последующих выплат. Использование механизма муниципально-частного партнерства требует большей юридической проработки и учета рисков в соглашении. Более эффективным в части последующего использования будет механизм муниципально-частного партнерства, т.к. обычно инвестор берет на себя эти риски.

2. Опишите последовательность реализации схемы муниципально-частного партнерства в рамках реализации проекта строительства инфраструктурного объекта муниципальной собственности.

Ответ: Первым этапом заключается концессионное соглашение. В нем прописываются объемы финансирования этапов работ со стороны инвестора и возмещение со стороны администрации города. Указывается период обслуживания объекта инвестором. Далее следует реализация: строительство и обслуживание, а также исполнение финансовых обязательств со стороны администрации.

3. Перечислите риски использования муниципально-частного партнерства.

Ответ: первое – поиск инвестора представляет собой сложный процесс переговоров и соглашения в условиях. Как правило, муниципальные проекты – это проекты с нулевой доходностью, поэтому инвестора найти достаточно сложно. Второе – исполнения соглашения: срок соглашения занимает 10-20 лет, за этот период возможны различные форс-мажорные обстоятельства.

4. Какие риски несет в себе использование банковских кредитов для муниципальных проектов?

Ответ: использование заемных средств отражается на показателях главы муниципального образования, если объемы заемных средств, используемых для финансирования растут, это воспринимается как негативная тенденция. Основной риск – риск недофинансирования, возможная нехватка средств для погашения кредита в бюджете.

5. Как ие сферы муниципальных проектов дают возможность инвестору возместить потраченные средства, а какие идут с нулевым эффектом?

Ответ: с нулевым эффектом – социальные проекты (школы, детские сады, библиотеки и т.д.), с возмещением – кинотеатры, бани, бассейны. Однако эффект здесь намного меньше, чем от корпоративных проектов.

Кейс 6. Рассматривается проект государственно-частного партнерства строительства школы. Соглашение предусматривает выплаты со стороны администрации после сдачи объекта в течение 10 лет, погашающие стоимость возведения объекта, выплаты в качестве комиссионных и техническое обслуживание здания со стороны инвестора в течение 20 лет.

Вопросы:

1. Оцените выгоды инвестора от участия в проекте.

Ответ: для инвестора выгоды будут скорее имиджевые, чем финансовые. Строительство школы и погашение суммы затрат из бюджета вряд ли принесет большие поступления. Здесь вероятнее всего инвестор приобретет положительный имидж и обратит внимание жителей на другие свои объекты.

2. Оцените выгоды администрации от участия в таком проекте, если использование банковского кредита на строительство потребует меньше средств бюджета для возврата долга.

Ответ: для администрации проект принесет существенные затраты бюджета. Выгода будет заключаться в переносе ответственности за содержание объекта на инвестора на длительный срок.

3. Оцените выгоды для города и жителей района, где строится школа.

Ответ: для жителей выгода будет заключаться в новом объекте социальной инфраструктуры, построенном и обслуживаемом за счет инвестора. Это означает длительный период качественного функционирования объекта и обслуживания при всяких поломках.

<i>Коды компетенций</i>	<i>Содержание компетенций</i>
ОПК-2	Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе <u>риск-ориентированного подхода</u>
ОПК-2.3	Обосновывает решения в сфере контрольно-надзорной деятельности на основе <u>риск-ориентированного подхода</u>

а) типовые тестовые задания:

1. Какие категории риска установлены Федеральным законом от 31.07.2020 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации»:

- а) **чрезвычайно высокий риск; высокий риск; значительный риск; средний риск; умеренный риск; низкий риск**
- б) чрезвычайно высокий риск, 1 класс, Высокий риск, 2 класс, Существенный риск, 3 класс, Относительный риск, 4 класс, Умеренный риск, 5 класс, Отсутствие риска, 6 класс
- с) Высокий риск, Средний риск, Низкий риск

2. Что согласно Базовой модели определения критериев и категорий риска и в соответствии с Федеральным законом от 31.07.2020 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» понимается под риском причинения

- вреда?
- a) это аварии, катастрофы, чрезвычайные ситуации, пожары, выход из строя оборудования и т.п.
 - b) вероятность наступления событий, следствием которых может стать причинение вреда (ущерба) различного масштаба и тяжести охраняемым законом ценностям**
 - c) это несчастные случаи, отравления, заболевания, эпидемии, экологические катастрофы, в том числе аварии, вследствие которых происходит распространение загрязняющих веществ, и прочие аналогичные негативные инциденты
3. Какие виды профилактических мероприятий могут проводить контрольно-надзорные органы в соответствии с Федеральным законом от 31.07.2020 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации»:
- a) информирование; обобщение правоприменительной практики; меры стимулирования добросовестности; объявление предостережения; консультирование; самообследование; профилактический визит**
 - b) профилактические мероприятия с взаимодействием и профилактические мероприятия без взаимодействия
 - c) контрольная закупка; мониторинговая закупка; выборочный контроль; инспекционный визит; рейдовый осмотр; наблюдение за соблюдением обязательных требований
4. Факторы риска, которые напрямую не зависят от контрольно-надзорной деятельности, называются ... - _____ (**неуправляемые**)
5. Какие виды контрольных (надзорных) мероприятий установлены в соответствии с Федеральным законом от 31.07.2020 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации»:
- a) контрольная закупка; мониторинговая закупка; выборочный контроль; инспекционный визит; рейдовый осмотр; документарная проверка; выездная проверка; наблюдение за соблюдением обязательных требований; выездное обследование**
 - b) контрольная закупка; мониторинговая закупка; выборочный контроль; инспекционный визит; рейдовый осмотр; документарная проверка; выездная проверка
 - c) наблюдение за соблюдением обязательных требований; выездное обследование
6. Факторы риска – это:
- a) различные присущие юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям характеристики, характеристики их деятельности, используемых ими производственных объектов, а также результатов их деятельности, которые самостоятельно или в комбинации с другими обстоятельствами, в том числе внешними, могут являться причинами или предпосылками осуществления событий, следствием которых может стать причинение вреда для охраняемых законом ценностей
 - b) возникновение или изменение условий для реализации событий, следствием наступления которых может стать причинение вреда для охраняемых законом ценностей**
 - c) комбинация условий для реализации событий, следствием наступления которых может стать причинение вреда для охраняемых законом ценностей
7. Профилактическое мероприятие - это:
- a) мероприятие, проводимое контрольно-надзорными органами по снижению административных и финансовых издержек как контрольно-надзорных органов, так и подконтрольных субъектов по сравнению с ведением контрольно-надзорной деятельности исключительно путем проведения контрольно-надзорных

- мероприятий
- b) **мероприятие, проводимое контрольно-надзорным органом в целях предупреждения возможного нарушения подконтрольными субъектами (и (или) неопределенным кругом лиц) обязательных требований, направленное на снижение рисков причинения ущерба охраняемым законом ценностям**
 - c) предупреждение нарушения подконтрольными субъектами обязательных требований, включая устранение причин, факторов и условий, способствующих возможному нарушению обязательных требований
8. Какая частота проведения плановых контрольных (надзорных) мероприятий устанавливается для объектов контроля, отнесенных к категории чрезвычайно высокого риска:
- a) **не менее одного, но не более двух контрольных (надзорных) мероприятий в год**
 - b) не менее одного контрольного (надзорного) мероприятия в четыре года и не более одного контрольного (надзорного) мероприятия в два года
 - c) не менее одного контрольного (надзорного) мероприятия в шесть лет и не более одного контрольного (надзорного) мероприятия в три года
9. На какие категории делятся факторы (профили) риска?
- a) **управляемые и неуправляемые**
 - b) очевидные и скрытые
 - c) единичные и множественные
10. Профилактический визит:
- a) проводится инспектором в форме профилактической беседы по месту осуществления деятельности контролируемого лица либо путем использования видео-конференц-связи и является разновидностью контрольного (надзорного) мероприятия
 - b) **проводится инспектором в форме профилактической беседы по месту осуществления деятельности контролируемого лица либо путем использования видео-конференц-связи и является одним из видов профилактических мероприятий**
 - c) не осуществляется контрольно-надзорными органами субъектов Российской Федерации

б) практико-ориентированные задания открытого типа:

1. Эффективность проверки показывает соотношение достигнутых результатов проверки и задействованных при проведении проверки трудовых, материальных и финансовых ресурсов органа государственного контроля, органа муниципального контроля. Составьте формулу для расчета эффективности проверки, проведенной контрольно-надзорным органом на примере Федеральной налоговой службы.

Ответ: следуя логике риск-ориентированного подхода, результатом работы ФНС должно быть не увеличение объемов доначисления налогов, а соблюдение правил налогообложения субъектами проверки. Одним из вариантов показателя может быть отклонение сумм, начисленных субъектом проверки самостоятельно налогов от сумм, начисленных ФНС. Учитывая, что тенденции изменения объема проверок сводят их к минимуму, то показатель может выглядеть так:

$$П = \text{Объем выявленных отклонений} / \text{общая трудоемкость проверок}$$

2. Покажите на примере сферы высшего образования и процедуры проведения аккредитации действие риск-ориентированного подхода в контрольно-надзорной деятельности.

Ответ: современная процедура аккредитации включает в себя мониторинг показателей. В случае выявления низких результатов оценки по показателям организуется очная проверка.

3. Одной из задач перестройки системы контроля и надзора является автоматизация контрольно-надзорная деятельность. Продемонстрируйте решение этой задачи на примере сферы высшего образования и процедуры аккредитации вузов.

Ответ: Мониторинг в рамках аккредитации проводится по сайтам вуза. Информация у вузов запрашивается по межведомственным каналам связи. Также используются сторонние ресурсы.

4. На каких объектах в соответствии с принципами риск-ориентированного подхода должны быть сплошные проверки?

Ответ: только на объектах повышенной опасности.

5. В адрес учреждения были направлены сведения о предстоящей проверке на адрес электронной почты. Документ был подписан усиленной квалифицированной электронной подписью. Считается ли такой вариант оповещения о проверке правомерным?

Ответ: Контролируемое лицо считается проинформированным надлежащим образом в случае, если:

- 1) сведения предоставлены контролируемому лицу, в том числе направлены ему электронной почтой по адресу, сведения о котором представлены контрольному (надзорному) органу контролируемым лицом и внесены в информационные ресурсы, информационные системы при осуществлении государственного контроля (надзора), муниципального контроля или оказании государственных и муниципальных услуг,
- 2) сведения были направлены в форме электронного документа, подписанного усиленной квалифицированной электронной подписью, через единый портал государственных и муниципальных услуг или через региональный портал государственных и муниципальных услуг в адрес контролируемых лиц

6. На электронный адрес учреждения пришло письмо о предстоящей проверке контрольно-надзорного органа, подписанное усиленной квалифицированной электронной подписью. Руководитель учреждения оспаривает такую форму оповещения, утверждая, что сообщение о проверке должно быть доставлено в бумажном виде с подписью и синей печатью. Прав ли руководитель учреждения? Обоснуйте ответ.

Ответ: нет, не прав. Оповещение о проверке посредством электронной почты и цифровой подписи является вариантом оповещения в соответствии с ФЗ-248.

Кейс 1. Переход на новую модель контрольно-надзорной деятельности в Федеральной налоговой службе был связан с принятием в 2007 году Концепции системы планирования выездных налоговых проверок. Основными принципами риск-ориентированной модели стали:

- режим наибольшего благоприятствования для добросовестных налогоплательщиков;
- своевременность реагирования на признаки возможного совершения налоговых правонарушений;
- неотвратимость наказания налогоплательщиков в случае выявления нарушений законодательства о налогах и сборах;
- обоснованность выбора объектов проверки.

Были разработаны и опубликованы 12 критериев, по которым проходила идентификации рисков и определение количества и направления планируемых контрольных мероприятий.

Анализ и оценка зон налоговых рисков стала происходить с использованием программно-аналитического комплекса, в котором стали использоваться:

- информационные ресурсы налогового органа;
- регистрационные данные, данные налоговых деклараций, пояснения налогоплательщика, бухгалтерская отчетность, результаты проведенных контрольных мероприятий и др.;
- сведения, поступающие из внешних источников в инициативном порядке о фактах или признаках совершения налогового правонарушения, поступающая из контролирующих и правоохранительных органов информация, заявления граждан, жалобы и др.;
- информация из органов исполнительной власти, поступающая на постоянной основе в рамках заключенных соглашений.

Одновременно с уточнением целеполагания и внедрением системы управления рисками решалась проблема стратегического подхода к организации работы сотрудников органа, которые в основном занимались операционной деятельностью и не были встроены в достижение долгосрочных целей органа. Был осуществлен переход от показателей доначисления налогов как

от единственного показателя эффективности осуществления контроля к оценке соответствия обязательным требованиям.

В итоге была введена модель, при которой инспектор проводит свои мероприятия в зависимости от уровня риска. Контрольные мероприятия могут быть назначены только исходя из рисков, установленных системным способом. Фактически принятие решений о контрольных мероприятиях было переведено на централизованный принцип, что исключило возможность субъективной дискреции инспекторов.

Вопросы:

1. Перечислите эффекты, которые возникли в результате проведенных изменений для страны в целом.

Ответ: повышение собираемости налогов, повышение лояльности и доверия налогоплательщиков, выход из тени части из них.

2. Перечислите эффекты, которые возникли в результате проведенных изменений для бизнеса.

Ответ: сокращение административной нагрузки (снижение интенсивности проверок), снижение количества истребуемых документов, повышение комфортности ведения бизнеса.

3. Перечислите эффекты, которые возникли в результате проведенных изменений для сотрудников налоговой службы.

Ответ: снижение нагрузки в следствие уменьшения доли выездных проверок, автоматизации оценки риска и обработки данных, понимание общей цели, а не работа на показатель.

Кейс 2. Роспотребнадзор.

Внедрение риск-ориентированной модели надзора включало три этапа:

- подготовка к внедрению риск-ориентированного подхода;
- реализация пилотного проекта риск-ориентированного подхода;
- внедрение риск-ориентированного подхода в деятельность всех территориальных органов Роспотребнадзора.

По итогам первого этапа издан определены 9 территориальных органов для апробации риск-ориентированного подхода и утверждена методика расчета отнесения деятельности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей и используемых производственных объектов к конкретной категории риска.

На втором этапе в пилотных регионах были отработаны элементы взаимодействия с другими федеральными органами исполнительной власти. Выполнен сбор данных и проведено отнесение юридических лиц и индивидуальных предпринимателей и видов их деятельности к определенному классу опасности по степени потенциального риска причиненного вреда здоровью.

Основные итоги третьего этапа — организовано внедрение риск-ориентированной модели контрольно-надзорной деятельности во всех территориальных органах, разработан алгоритм действий территориальных органов и сформулированы реестры юридических лиц и индивидуальных предпринимателей с учетом задач классификации субъектов и объектов надзора по классам вреда.

Сформирован реестр субъектов предпринимательской деятельности, обеспечено функционирование информационной системы для внесения территориальными органами сведений о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях, а также консультирование территориальных органов по его заполнению.

К объектам низкого риска с выводом их из-под планового надзора отнесены около 54% объектов транспортной инфраструктуры и транспорта, около 44% объектов, предоставляющих коммунальные и персонально-социальные услуги, около 33% промышленных предприятий и порядка 6% детских и подростковых организаций.

Вопросы:

1. Перечислите эффекты, которые возникли в результате проведенных изменений для бизнеса.

Ответ: сокращение административной нагрузки (снижение интенсивности проверок), повышение предсказуемости ведения бизнеса (учитывая класс своих объектов).

2. Перечислите эффекты, которые возникли в результате проведенных изменений для сотрудников контрольно-надзорного органа.

Ответ: снижение нагрузки в следствие уменьшения количества проверок, автоматизации оценки риска и обработки данных, более четкая регламентация условий проверок и проверяемых объектов.

Кейс 3. ФАС России выдвинула обвинение против ООО «Ромашка» и ООО «Тюльпан». Им инкриминировался картельный сговор на рынке цветных металлов в 2016-2020 г. Доказательная база была собрана ФАС в ходе внеплановых проверок, которые были проведены на основании анонимных электронных писем. Письма были направлены с одного IP-адреса и несуществующих почтовых ящиков.

Вопросы:

1. Является ли анонимное обращение основанием для внеплановой проверки?

Ответ: Основания для проведения внеплановой проверки прописаны в ФЗ-294, ст. 10, ч. 2. Если обращение не позволяет установить лицо, обратившееся с жалобой, то оно не может служить основанием для проведения проверки.

2. Может ли ФАС выдвинуть обвинение, опираясь на доказательную базу, собранную таким образом?

Ответ: доказательная база, собранная с нарушением законодательства, не имеет юридической силы.

Кейс 4. Объектом надзора Росфинмониторинга являются финансовые и нефинансовые организации, которые проводят операции клиентов с денежными средствами и иным имуществом. К субъектам контроля относятся банки, участники рынка ценных бумаг, страховые и лизинговые компании, ломбарды, микрофинансовые организации, риэлторы, операторы почтовой и мобильной связи, адвокаты, нотариусы и ряд других организаций. Надзорная функция позволяет снизить риски несоблюдения законодательства о противодействии отмыванию преступных доходов и финансированию терроризма. Основной стратегической целью надзора является снижение уровня вовлеченности и причастности субъектов первичного финансового мониторинга к проведению незаконных финансовых операций и повышение финансовой прозрачности.

Одним из инструментов контроля является автоматизированная система дистанционного мониторинга, позволяющая ранжировать организации на основе специальных показателей, которые агрегируются в интегральные критерии и включают в себя различные комбинации этих показателей. Условно все субъекты разделяются на 4 группы: законопослушных, законопослушных, вовлеченных в теневую деятельность и причастных к противоправной деятельности. Основных зон риска три — законопослушные, вовлеченные и причастные. Последние 2 группы являются не только предметом для мер надзорного реагирования, но и объектами финансовых расследований, а также предметом заинтересованности правоохранительных органов. В основе методики оценки законопослушности — специальные критерии, которым присваиваются соответствующие веса для формирования общей оценки. Для расчета общего индекса риска используются весовые показатели по всем трем номинациям — законопослушность, вовлеченность и причастность. В качестве основного интерфейса для взаимодействия с организациями используются личные кабинеты организаций, открываемые на портале Росфинмониторинга.

Вес критерия определяется путем экспертной оценки и соответствует определенному цветовому индикатору риска: красный — желтый — зеленый. На практике все зоны риска делятся еще на 2–3 кластера, что позволяет более точно диагностировать проблему и иметь более разнообразную цветовую палитру рисков.

«Зеркальность» учета в системе дистанционного мониторинга позволяет сотрудникам надзорного блока посмотреть все данные об организации, изучить всю историю надзорных взаимоотношений, поднять все документы. Этот инструмент доступен только сотрудникам Росфинмониторинга и позволяет просматривать личные кабинеты, пользоваться специальными интерактивными панелями для ранжирования организаций, проведения предпроверочного анализа и отбора организаций для надзорных мероприятий на основе риск-подхода.

Вопросы:

1. Перечислите эффекты, которые возникли в результате проведенных изменений для бизнеса.

Ответ: повышение прозрачности и регламентированности проверочной деятельности (частота проверок более предсказуема для бизнеса, механизм оценки понятен и конечен).

2. Перечислите эффекты, которые возникли в результате проведенных изменений для сотрудников контрольно-надзорного органа.

Ответ: снижение нагрузки в следствие уменьшения количества проверок, автоматизации оценки риска и обработки данных, более четкая регламентация условий проверок и проверяемых объектов.

3. Оцените эффективность внедрения автоматизированной системы дистанционного мониторинга.

Ответ: система позволяет сотрудникам органа иметь всю базу данных по каждой организации и интерактивные инструменты для работы. Для бизнеса это удобный личный кабинет, где можно посмотреть свой «цвет» и взаимодействовать с контрольным органом.

<i>Коды компетенций</i>	<i>Содержание компетенций</i>
ОПК-6	Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти
ОПК-6.2	Осуществляет моделирование административных процессов и процедур в органах власти

а) типовые тестовые задания:

1. Властная деятельность публичного органа власти, осуществляемая в рамках законодательства и состоящая в решении определенных дел путем принятия и исполнения административных актов, называется _____ (**административная процедура**)
2. Какие административные процедуры существуют в органах исполнительной власти? (возможно несколько ответов)
 - a) рассмотрение обращений граждан;
 - b) контрольные процедуры;**
 - c) регистрационные процедуры;**
 - d) лицензионные процедуры.**
3. Какие технологии применяются для моделирования административных процессов в органах власти?
 - a) BPMN-нотация
 - b) Бережливые технологии
 - c) Формирование и утверждение административных регламентов
 - d) Все перечисленное**
4. Какая форма предоставления услуг заявителям не предусмотрена Федеральным законом от 27 июля 2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»?
 - a) через многофункциональные центры;
 - b) через Internet-портал;
 - c) непосредственно в органе управления, оказывающем соответствующие услуги;
 - d) через аккредитованные органом управления частные компании.**
5. Какие особенности органов власти необходимо учитывать при моделировании административных процессов (возможно несколько вариантов ответа)?
 - a) Функции и задачи каждого органа власти уникальны. Органы не конкурируют между собой, как это принято в корпоративном секторе.**
 - b) При организационном проектировании в системе власти доминируют соображения политической ситуации**
 - c) Отсутствие интегрального показателя эффективности для органа власти, в отличие от корпоративного сектора, где успешность оценивается уровнем прибыли**

6. Что можно считать результатом внедрения бережливых технологий в управление процессами органа власти?
- а) **среднее время приема документов сократилось в два раза**
 - б) учреждение стало чаще проводить уборку помещения
 - в) распечатка материалов для внутреннего пользования ведется на «черновой» бумаге
7. Какая из указанных позиций, характеризующих конкретные разновидности административных процессов, может быть с наименьшими затратами формализована и переведена в электронный вид?
- а) законотворческий процесс;
 - б) переговорные процессы;
 - в) **часто повторяющиеся по однотипному сценарию развития процессы;**
 - д) процессы, имеющие исключительные сценарии развития, но устоявшуюся технологическую цепочку реализации.
8. Материальные или нематериальные объекты, необходимые для поддержания процесса, в логике бережливых технологий называются ... - _____
9. Что является особенностью бизнес-процессов в органах власти? (возможно несколько вариантов ответа)
- а) **Повторяемость**
 - б) **Рутинность**
 - в) Новизна
 - д) Уникальность
10. Официальный документ, регламентирующий предоставление государственными органами услуг гражданам и организациям, называется ... - _____
(**административный регламент**)

б) практико-ориентированные задания открытого типа:

1. Опишите эффекты, которые дает внедрение системы моделирования процессов в органах власти.

Ответ: устранение дублирования функций подразделений, четкая регламентация центров ответственности, формализация результата каждого процесса. Все это приводит к повышению прозрачности деятельности органа власти.

2. Какую информацию можно получить об органе власти с помощью моделирования?

Ответ: В общем случае моделирование дает информацию для анализа достижения системой заданных целей, эффективности ее процессов и подсистем, помогает выявлять неоптимальность организационной структуры, неадекватность управленческого воздействия на процессы, происходящие в системе и многое другое.

3. Приведите минимум две группы функции органов власти, которые были автоматизированы в первую очередь.

Ответ: учет и документооборот.

4. Какие задачи административного моделирования стояли перед государством в рамках административной реформы?

Ответ: прекращение избыточного государственного регулирования; исключение дублирования функций и полномочий федеральных органов исполнительной власти; разработка / оптимизация административных регламентов и стандартов предоставления государственных услуг; внедрение в органах исполнительной власти принципов и процедур управления результатами.

5. Вы разрабатываете процессную модель деятельности органа управления. Какой из указанных ниже процессов Вы отнесете к вспомогательным (поддерживающим)

административным процессам? Обоснуйте ответ.

- принятие решений;
- контроль исполнения решений;
- управление человеческими ресурсами;
- координация деятельности.

О т в е т: координация деятельности не связана с конкретной функцией управления и скорее может быть отнесена к административным функциям.

6. В рамках описания административного процесса, реализуемого в органе управления, Вам необходимо определить его стоимость. Предложите показатель, который позволит адекватно решить поставленную задачу?

О т в е т: показателем может быть среднее время обработки запроса, поступающего в орган управления.

7. В рамках управленческого цикла министерство здравоохранения должно обеспечить эффективную обратную связь от объекта управления (учреждений и граждан). Какими методами может осуществляться ее построение?

О т в е т: обычно работа с подведомственными учреждениями строится в рамках электронного документооборота. Получение обратной связи осуществляется в виде мониторингов, отчетов и запросов. С гражданами – это анкетирование, обработка жалоб и предложений.

8. В рамках управленческого цикла министерство образования должно обеспечить эффективную обратную связь от объекта управления (учреждений и граждан). Какими методами может осуществляться ее построение?

О т в е т: обычно работа с подведомственными учреждениями строится в рамках электронного документооборота. Получение обратной связи осуществляется в виде мониторингов, отчетов и запросов. С гражданами – это анкетирование, обработка жалоб и предложений.

9. В рамках управленческого цикла министерство культуры должно обеспечить эффективную обратную связь от объекта управления (учреждений и граждан). Какими методами может осуществляться ее построение?

О т в е т: обычно работа с подведомственными учреждениями строится в рамках электронного документооборота. Получение обратной связи осуществляется в виде мониторингов, отчетов и

запросов. С гражданами – это анкетирование, обработка жалоб и предложений.

10. В рамках совершенствования административно-управленческих процессов была принята стратегия, основанная на их автоматизации. Какие недостатки, характерны для такого способа совершенствования процессного управления?

Ответ: в начале процесса автоматизации процессы будут налаживаться и корректироваться «в ручном режиме». Поэтому возможно замедление хода реализации процессов. Кроме того, основной акцент будет направлен на совершенствование лишь организационных механизмов без ориентации на содержание деятельности.

11. Перечислите ограничения государственного сектора, вызывающие трудности оценки эффективности совершенствования административных процессов?

Ответ: каждый орган власти имеет свой уникальный набор функций, поэтому для этой сферы характерно отсутствие конкурентной среды. Сравнительный анализ эффективности здесь невозможен. Оценка возможна только для отдельных процессов, где есть явный показатель – время обслуживания, затраты времени на проверку и т.д.

12. Одной из форм оказания государственных услуг является их предоставление через многофункциональные центры. Какое правило совершенствования административных процессов было положено в основу такого формата оказания государственных услуг и какую проблему необходимо было решить?

Ответ: необходимо было устранить проблему большого объема информации, запрашиваемой у потребителей услуг. Выходом стало внедренное правило «одного окна».

Кейс. Разрабатывается административный регламент государственной услуги, оказываемой органами государственного управления субъекта Российской Федерации. Для более оптимального представления процессов необходимо изучить предпочтения потенциальных получателей услуги. Сбор таких

данных напрямую затруднен, поэтому принято решение воспользоваться информацией, с помощью которой косвенно делаются необходимые выводы. Рассматривается несколько вариантов данных, которые могут быть использованы.

а) данные о предпочтениях получателей услуги, полученные в регионах со сходными социально-экономическими характеристиками развития;

б) данные о предпочтениях получателей услуги, полученные в граничащих с субъектом Российской Федерации регионах;

в) данные о предпочтениях получателей иных услуг со схожими социально-демографическими характеристиками;

г) данные о предпочтениях получателей услуг, схожих с оказываемой по характеру совершения административных процедур.

Вопросы:

13. Какая и представленного ниже перечня позиция в наибольшей степени будет способствовать получению адекватных и достоверных выводов и почему?

Ответ: в наибольшей степени подойдет информация о предпочтениях получателей услуг, схожих с оказываемой по характеру совершения административных процедур, т.к. здесь важен характер и содержание услуги для сопоставления запросов потребителей.

14. Какая и представленного ниже перечня позиция в наименьшей степени будет способствовать получению адекватных и достоверных выводов и почему?

Ответ: В наименьшей степени подойдут данные о предпочтениях получателей иных услуг со схожими социально-демографическими характеристиками, т.к. социальный статус получателя не показателен в этом вопросе.

15. Какие этапы процесса оказания услуги описываются в административном регламенте?

Ответ: В административном регламенте описывается весь процесс оказания услуги по этапам с указанием документов, которые нужны от потребителя, документов, которые запрашиваются по межведомственному взаимодействию и выходных параметров – формы представления результата оказания услуги.

Кейс 2. Вы составляете методические рекомендации для органов местного самоуправления поселенческого уровня по технологии разработки административных регламентов, описывая хронологическую последовательность и содержание каждой стадии.

Вопросы:

16. Какие стадии вы выделите в модели процесса разработки регламента?

Ответ: разработка, апробация концепции регламента, утверждение, мониторинг исполнения регламента и его корректировка при необходимости.

17. Что является входным параметром для процесса оказания муниципальной услуги?

Ответ: как правило, заявление потребителя и документы, требуемые именно для этой услуги и которые невозможно получить по каналам межведомственного взаимодействия.

18. Что является выходным параметром для процесса оказания муниципальной услуги?

Ответ: выходным параметром может быть справка, выписка, предоставляемые в бумажном или электронном виде.

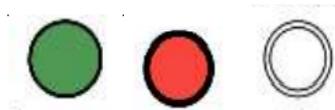
19. Какой эффект от внедрения технологий бережливого производства чаще всего возникает в органах власти? Приведите примеры.

Ответ: экономия временных ресурсов. Например, рост количества консультаций граждан, время обслуживания одного посетителя, время приема документов.

20. Назовите минимум две характеристики административных процессов в органах власти.

Ответ: Рутинность и повторяемость.

Кейс 3. Одним из механизмов формализации административных процессов в органах власти, активно применяемым в Рязанской области является Нотация BPMN. Любой процесс, описанный в нотации BPMN, представляет собой последовательное или параллельное выполнение различных операций с указанием определенных правил. На рисунке приведены обозначения для событий процесса.



Вопросы:

21. Какие события описываются указанными фигурами?

Ответ: зеленый цвет – стартовое событие, красный – завершающее, белый – промежуточное.

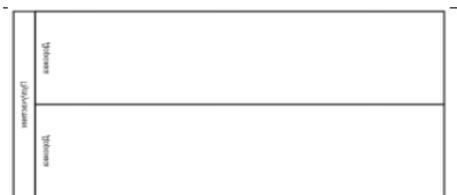
22. Приведите примеры событий под каждую фигуру на рисунке.

Ответ: зеленый цвет – начало процесса оказания муниципальной услуги – заявление потребителя; красный цвет – услуга оказана – сформирована справка (выписка), белый цвет – сформирован межведомственный запрос в налоговую службу для уточнения дохода заявителя.

23. Какие преимущества имеет именно этот инструмент моделирования?

Ответ: Первое – простота трансляции диаграмм в исполняемые модели с помощью языка формального описания бизнес-процессов. Описание элементов BPMN является понятным для большинства участников бизнес-процессов и часто не требует никаких дополнительных разъяснений. С помощью простого графического выражения можно составить конкретные регламенты, которые будут исполняться сотрудниками. Наряду с тем, что описание нотации BPMN 2.0 позволяет добиться понимания сотрудниками того, как происходят бизнес-процессы, данную нотацию поддерживают большинство современных инструментов бизнес-моделирования, что позволяет импорт готовых схем бизнес-процессов в BPM-системы.

24. Что при моделировании в нотации BPMN 2.0 обозначается в виде, приведенном на рисунке?



Ответ: набор действий, совершаемых тем или иным участником процесса. В зависимости от выбранного масштаба описания процесса дорожками могут обозначаться: физические или юридические лица, структурные подразделения организации, должности сотрудников и т.д.

25. Приведите пример элемента моделирования для фигуры, приведенной на рисунке.



Ответ: фигура обозначает работу, выполняемую: одним участником процесса на одном рабочем месте (например, «Проверить пакет документов»); одним или несколькими участниками процесса с одним объектом и (или) результатом (например, «Доставить письмо адресату»); одним участником процесса в течение непрерывного промежутка времени (например, «Провести совещание»)

<i>Коды компетенций</i>	<i>Содержание компетенций</i>
ОПК-8	Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации
ОПК-8.1	Организует внутренние и межведомственные коммуникации

а) типовые тестовые задания:

1. Программный продукт, используемый в органах власти Рязанской области для электронного взаимодействия между подразделениями, называется _____ (**СЭД «Дело»**)
2. Каким образом организуется межведомственное информационное взаимодействие в органах власти?
 - а) **Посредством единой системы межведомственного электронного взаимодействия**
 - б) Посредством согласования разных систем электронного документооборота в каждом органе власти
 - с) Посредством электронной почты, мессенджеров и телефонной связи
3. В какой срок орган власти должен ответить на поступивший межведомственный запрос в электронной форме?
 - а) 48 часов
 - б) **5 рабочих дней**
 - с) 30 дней
4. Принцип, положенный в основу реформирования системы оказания государственных

услуг и реализованный на базе Многофункциональных центров, называется _____ (принцип «Одного окна»)

5. Участником межведомственного информационного взаимодействия в процессе оказания государственных услуг наряду с органами власти является _____
6. Что позволяет органам власти использование Системы межведомственного электронного взаимодействия?
 - а) **Обмен данными с другими органами власти в процессе оказания государственных и муниципальных услуг**
 - б) Обмен информацией с коммерческими структурами в процессе проведения проверок
 - в) Прием заявлений у граждан при оказании государственных и муниципальных услуг
7. Обеспечение проверки усиленной квалифицированной электронной подписи при обмене сообщениями между органами власти и блокировка сообщений в случае отрицательного результата проверки являются функцией ...- _____
8. Возможны следующие режимы работы в СМЭВ:
 - а) **Синхронный и асинхронный**
 - б) Гибкий и жесткий
 - в) Дневной и ночной
9. Оператором СМЭВ является
 - а) **Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций России**
 - б) Министерство экономического развития России
 - в) Министерство промышленности РФ
10. При невозможности осуществления межведомственного информационного взаимодействия в электронной форме в связи с отсутствием запрашиваемых сведений в электронной форме межведомственное информационное взаимодействие может осуществляться на _____ носителе (**электронном**)

б) практико-ориентированные задания открытого типа:

Кейс 1. В рамках внутренних коммуникаций в органах власти отдельное место отводится коммуникации кадровой службы с потенциальными работниками. В теории выделяют 6 областей коммуникативного взаимодействия руководителя с сотрудниками.

1. Прием на работу.
2. Ориентация.
3. Индивидуальная оценка сотрудников.
4. Обеспечение безопасности (физической, экологической, психологической).
5. Обеспечение дисциплины.
6. Функционирование.

Вопросы:

1. Какая коммуникативная задача стоит перед руководителем в рамках первой области?

Ответ: Задача – убедить потенциального сотрудника в достоинствах работы в данной организации, получить определенное представление о новом сотруднике.

2. Какая коммуникативная задача стоит перед руководителем в рамках второй области?

Ответ: Задача – ознакомить с базовыми целями организации, конкретными программами, условиями их выполнения, сформировать у сотрудников уверенность в общественной необходимости успешного решения поставленных перед коллективом задач.

3. Какая коммуникативная задача стоит перед руководителем в рамках третьей области?

Ответ: Задача – сообщить подчиненному свое отношение к его работе, оценить вклад в деятельность организации.

4. Какая коммуникативная задача стоит перед руководителем в рамках четвертой области?

Ответ: Задача – представить сотрудникам информацию об условиях работы, степени их безопасности и мерах, принимаемых для ее обеспечения, создания творческого морально-психологического климата в коллективе.

5. Какая коммуникативная задача стоит перед руководителем в рамках пятой области?

Ответ: Задача – ознакомить сотрудников с действующими в организации правилами, инструкциями, традициями, контролировать их выполнение.

6. Какая коммуникативная задача стоит перед руководителем в рамках шестой области?

Ответ: Задача – обеспечить сотрудников необходимой служебной информацией, оказывать необходимую организационно-методическую поддержку.

Кейс 2. В органах власти, как и в любых организациях, для коммуникации «руководитель – подчиненный» различают формы внутренних и внешних коммуникаций.

Вопросы:

7. Приведите примеры форм внутренних коммуникаций.

Ответ: совещания, телефонные переговоры, факсы, электронные письма, документооборот, личные встречи.

8. Приведите примеры форм внешних коммуникаций.

Ответ: Внешние коммуникации государственных и муниципальных организаций представляет собой взаимодействие с органами государственного и муниципального управления; иными хозяйствующими субъектами; населением; средствами массовой информации.

Кейс 3. Руководитель крупного подразделения собирает еженедельные совещания с подчиненными ему руководителями мелких подразделений. При этом коллектив работает над проблемой, требующей пересмотра локальных нормативных актов и внесения изменений в ряд положений. Каждое совещание представляет собой подробное чтение положений каждого нормативного акта и выработку нового текста. При этом происходит бурное обсуждение и споры руководителей мелких подразделений. Каждое совещание длится по 3 часа и очень изматывает коллектив.

Вопросы:

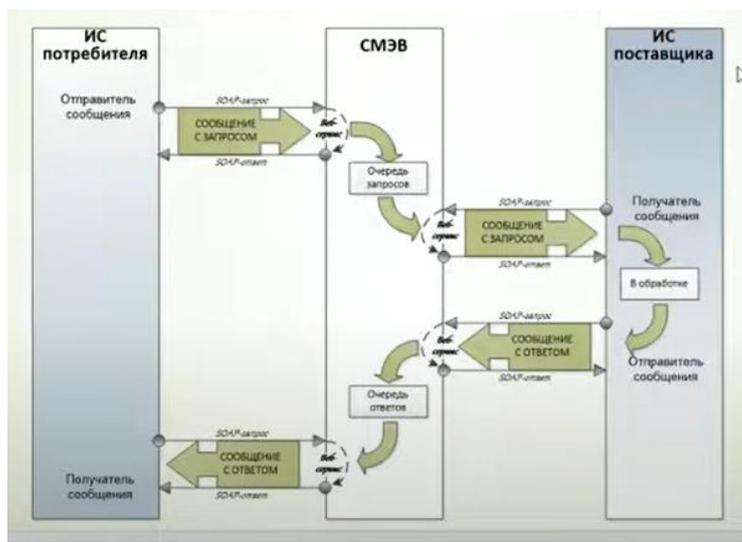
9. Какие ошибки коммуникации вы видите у руководителя крупного подразделения?

Ответ: Руководитель крупного подразделения не управляет совещанием. Выводя каждое положение на всеобщее обсуждение, он сам создает возможность споров и затягивания процесса.

10. Что вы посоветуете руководителю крупного подразделения для сокращения времени совещания и оптимизации работы?

Ответ: Необходимо собирать все предложения по изменению положений нормативных актов заранее и обсуждать только то, что существенно меняет порядок деятельности. Все мелкие замечания, уточнения не надо выносить на обсуждение. Кроме того, процесс может ускорить введение процедур голосования, регламентация времени обсуждения одного положения или раздела и составление плана работы.

Кейс 4. На рисунке приведен процесс обмена информацией в рамках системы межведомственного электронного документооборота (СМЭВ).



Вопросы:

11. Поясните принцип работы СМЭВ.

Ответ: взаимодействие в рамках СМЭВ асинхронное, поэтому используется режим очередей. Как только отправляется запрос, он попадает в очередь и находится там до тех пор, пока информационная система поставщика его не заберет для рассмотрения. Ответы на запросы аналогично становятся в очередь и ждут потребителя.

12. Какие преимущества дает возможности использования СМЭВ в органах власти?

Ответ: возможность быстрого сбора данных между ведомствами, снижение нагрузки на потребителя государственных (муниципальных) услуг в связи с возможностями использования баз данных различных ведомств.

Кейс 5. Построение системы межведомственного взаимодействия наиболее показательна в социальной сфере. В г. Санкт-Петербург одним из направлений в организации профессиональной среды межведомственного взаимодействия и координации деятельности различных государственных и общественных структур является реализация регионального проекта «Разработка и реализация программы системной поддержки и повышения качества жизни граждан старшего поколения (город федерального значения Санкт-Петербург)». Проект реализуется в рамках федерального проекта «Старшее поколение» национального проекта «Демография» и предусматривает выполнение мероприятий по совершенствованию взаимодействия социальных и медицинских организаций, а также повышению качества предоставления социальных услуг.

Структура регионального проекта «Старшее поколение» включает в себя два основных направления:

1. Повышение качества и доступности медицинской помощи для лиц старше трудоспособного возраста.
2. Создание, начиная с 2022 года, в городе системы долговременного ухода для лиц старше трудоспособного возраста и инвалидов, нуждающихся в социальном обслуживании.

В процессе реализации проекта было создано СПб ГКУ «Центр организации социального обслуживания» (СПб ГКУ «ЦОСО»), на базе которого в районах города функционирует служба социальных участковых, обеспечивающая выявление граждан, нуждающихся в различных формах социального обслуживания и мероприятиях по социальному сопровождению, в том числе для получения необходимой медицинской помощи. Любой петербуржец может обратиться в ближайший офис районного бюро, и ему будет оказана поддержка в решении его проблем. В рамках развития деятельности СПб ГКУ «ЦОСО» в 2020 году был открыт Единый центр телефонного обслуживания (кол-центр), деятельность которого осуществляется по многоканальному телефону.

СПб ГКУ «ЦОСО» осуществляет межведомственное взаимодействие со 117 медицинскими организациями, 18 администрациями районов, 122 поставщиками социальных услуг, включенными в Реестр поставщиков социальных услуг в Санкт-Петербурге (далее – Реестр Санкт-Петербурга).

В целях повышения доступности получения услуг гражданами старшего поколения в электронной форме проводится большая межведомственная работа по обучению компьютерной

грамотности пожилых. Осуществляется внедрение информационного портала о социальных услугах в Санкт-Петербурге, на котором в доступной и удобной форме будет представлена вся необходимая информация о социальных услугах, предоставляемых в различных формах социального обслуживания, срочных социальных услугах и поставщиках социальных услуг, их предоставляющих на территории Санкт-Петербурга (далее – Навигатор социальных услуг), оператором которого является СПб ГКУ «ЦОСО».

Вопросы:

13. Какие функции может выполнять создаваемый портал?

Ответ: информирование граждан о предоставляемых видах помощи, предоставление возможности самостоятельно добраться до ближайшего поставщика услуг, развитие конкуренции среди поставщиков услуг, повышение качества услуг.

14. Какими нормативными актами необходимо закрепить выстроенную систему взаимодействия?

Ответ: оптимальнее всего утвердить регламент взаимодействия, описав там каждого участника и его роль в процессе.

15. Какие формы взаимодействия могут быть примером межведомственного взаимодействия в рамках описанной ситуации?

Ответ: координационные совещания по проводимым мероприятиям и результатам работы за период, информационные запросы документов в процессе предоставления услуг, информационный обмен по конкретным делам.

16. В случае заключения соглашения о взаимодействии между СПб ГКУ «ЦОСО» и учреждением, оказывающим социальные услуги, какие положения должны быть прописаны в этом соглашении?

Ответ: регламент совместной работы, функциональные обязанности и полномочия каждого субъекта взаимодействия, их четкое разграничение и ответственность

17. Какие проблемы можно выделить в качестве препятствий для построения эффективной системы межведомственного взаимодействия?

Ответ: инертность работы органов власти, концентрация на своей организации для большинства сотрудников, отсутствие законодательной основы, мотивирующей на построение системы межведомственного взаимодействия.

Кейс 6. Ниже приведен фрагмент регламента Федерального агентства по управлению государственным имуществом, утвержденного приказом Росимущества № 219 от 11.08.2010:

«...Перспективное планирование работы Росимущества по основным направлениям деятельности осуществляется на предстоящий календарный год и плановый период, равный двум последующим годам, исходя из перспективного планирования работы Правительства, Министерства, на основе ежегодного Послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации, Бюджетного послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации, Программы социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу и плана действий Правительства по ее реализации, Сводного доклада о результатах и основных направлениях деятельности Правительства, плана законопроектной деятельности Правительства, планов заседаний Правительства, Прогнозного плана (программы) приватизации федерального имущества на соответствующий период, иных нормативных правовых актов Российской Федерации, государственных программ Российской Федерации и федеральных целевых программ, договоров и других документов.

Проект плана деятельности формируется на основании поручения руководителя Росимущества о представлении предложений структурными подразделениями центрального аппарата Росимущества. Предложения оформляются письменно, согласовываются (визируются) с заместителями руководителя Росимущества в соответствии с распределением обязанностей и направляются в структурное подразделение, ответственное за подготовку плана деятельности, в срок, определенный в поручении.

Предложения структурных подразделений Росимущества, непосредственно подчиняющихся руководителю Росимущества, представляются начальниками таких структурных подразделений самостоятельно.

Проект приказа об утверждении плана деятельности Росимущества согласовывается (визируется) всеми руководителями структурных подразделений и заместителями руководителя

Росимущества и представляется на подпись руководителю Росимущества.

Подписанный руководителем Росимущества план деятельности Росимущества и отчет о выполнении плана деятельности Росимущества направляются в Министерство на рассмотрение и утверждение в установленные Министерством сроки.

Руководитель Росимущества информирует Министра о ходе реализации утвержденных планов и показателей в установленные им сроки.

Отчет об исполнении плана деятельности Росимущества формируется ежегодно на основании поручения руководителя Росимущества о представлении информации структурными подразделениями центрального аппарата Росимущества. Информация оформляется письменно, согласовывается (визуруется) с заместителями руководителя Росимущества в соответствии с распределением обязанностей и направляется в структурное подразделение, ответственное за формирование отчета об исполнении плана деятельности Росимущества, в срок, определенный в поручении...»

Вопросы:

18. Сформулируйте основные этапы и предмет взаимодействия Росимущества и Министерства экономического развития РФ.

Ответ: предметом взаимодействия является план работы Росимущества. Этапы взаимодействия: направление плана работы в Министерство для рассмотрения и утверждения, информирование Министра о ходе реализации плана и выполнении показателей.

19. Сформулируйте основные этапы и предмет взаимодействия руководителя Росимущества и заместителей руководителя.

Ответ: предметом взаимодействия является план работы Росимущества. Этапы взаимодействия: руководитель поручает подразделениям (в лице заместителей) разработать и представить план работы подразделений, заместители разрабатывают план работы своих подразделений и предоставляют его руководителю Росимущества, согласовывается приказ, исполнение контролируется ежегодными отчетами.

20. Представьте, что вы решили смоделировать описанные процессы с помощью инструментов BPMN-нотации. Что будет соответствовать элементу «пул», а что можно представить в виде «дорожек»?

Ответ: «пул» - это представление всего бизнес-процесса формирования и утверждения плана работы Росимущества, «дорожка» - это закрепление ответственных за подпроцессы: руководитель Росимущества, Министр экономического развития, заместители руководителя Росимущества.

21. Представьте, что вы решили смоделировать описанные процессы с помощью инструментов BPMN-нотации. Укажите стартовое событие и завершающее событие в процессе планирования работы Росимущества.

Ответ: Стартовым событием будет выдача поручения от руководителя Росимущества заместителям руководителя подготовить предложения для плана работы. Завершающим событием может быть утвержденный план или отчет о его исполнении, если исполнение плана выведено в отдельный процесс.

22. Какие преимущества имеет BPMN-нотация для организации межведомственного взаимодействия?

Ответ: простота описания процесса. Можно наглядно представить роль каждого участника взаимодействия, его результат.

<i>Коды компетенций</i>	<i>Содержание компетенций</i>
ОПК-8	Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации
ОПК-8.2	Организует взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, СМИ

а) типовые тестовые задания:

1. Кто, кроме органов местного самоуправления, может выступить с инициативой проведения местного референдума? (возможно несколько вариантов ответа)

- a) **Граждане РФ, проживающие на территории муниципального образования**
 - b) **Избирательные и общественные объединения**
 - c) Никто
2. Какие проблемы возникают в практике проведения публичных слушаний или общественных обсуждений?
- a) Недостаточная информированность населения о проведении публичных слушаний или общественных обсуждений
 - b) Отсутствие предварительной работы с населением
 - c) Время и дата проведения могут быть неудобными для работающего населения
 - d) **Все перечисленное**
3. Самоорганизация граждан по месту их жительства на части территории поселения для самостоятельного и под свою ответственность осуществления собственных инициатив по вопросам местного значения называется _____ (**территориальное общественное самоуправление**)
4. Перечислите современные особенности участия населения в местном самоуправлении:
- a) Рекомендательный характер учета мнения граждан
 - b) Заинтересованными лицами, по ФЗ-131, являются только граждане. Не учитываются мнение бизнеса, некоммерческих и общественных объединений
 - c) Население практически не привлекается к правотворчеству
 - d) **Все перечисленное верно**
5. Двусторонняя коммуникация между авторами проекта и всеми заинтересованными лицами, в ходе которой происходит вовлечение общественности в решение городских проблем или принятие решений относительно пространственного развития, называется _____ (**инициативное проектирование**)
6. В чем особенность СО НКО?
- a) Они создаются в предусмотренных законодательством формах.
 - b) Создаются под конкретные виды деятельности, как правило, решение социальных проблем
 - c) Законодательством предусмотрена обязательная государственная поддержка СОНКО
 - d) **Все перечисленное верно.**
7. Каким образом можно привлекать бизнес для реализации инфраструктурных и социальных проектов города? (возможно несколько вариантов ответа)
- a) **С помощью заключения концессионного соглашения**
 - b) **С помощью заключения соглашения о муниципально-частном партнерстве**
 - c) С помощью договора аренды объекта
8. Договор, по которому одна сторона обязуется за свой счет создать и (или) реконструировать определенный объект, право собственности на который принадлежит или будет принадлежать другой стороне, и осуществлять деятельность с использованием (эксплуатацией) объекта, а другая сторона обязуется предоставить права владения и пользования объектом на определенный срок для осуществления указанной деятельности, называется _____ (**концессионное соглашение**)
9. Требования по вовлечению горожан в процесс проектирования территорий предусмотрены национальным проектом _____ (**Комфортная городская среда**)
10. Для успешного позиционирования себя в СМИ и социальных сетях управленцам и органам власти рекомендуется проводить аудит интернет-пространства и создавать _____ (**аккаунты, страницы органов власти**)

б) практико-ориентированные задания открытого типа:

Кейс 1. Местная администрация взаимодействует с гражданами несколькими путями: личный прием, информирование через сайт и аккаунт в социальных сетях, электронные опросы и сбор обращений через официальный сайт. Сотрудники администрации не стараются вникать в каждую проблему, но официальные ответы даются на каждое обращение. Заготовлены шаблоны писем и ответов на стандартные вопросы. Анкетирования и опросы проводятся в электронном виде в основном для выполнения рекомендаций высших органов власти. Результаты не обрабатываются, а отсылаются в виде мониторинга в отраслевые региональные структуры. Среди населения растет недовольство. Жители жалуются на отсутствие обратной связи со стороны органа власти и формальные ответы на проблемные вопросы.

Вопросы:

1. Какие ошибки делает администрация при построении процесса взаимодействия с жителями?

Ответ: администрация не считает нужным строить общение с жителями, закрываясь формальными ответами и отписками. Из общения с жителями единственным способом является личный прием, ограниченный определенными часами. Все остальное не работает. Отношение к результатам опросов и анкетирования подтверждает этот вывод.

2. Какие шаги следует предпринять администрации, чтобы изменить мнение граждан?

Ответ: следует уйти от формального подхода, а добиться общения с жителями в содержательном аспекте. Если житель сообщает о проблеме, необходимо добиться ее решения, выстроив межведомственные коммуникации и взаимодействие в рамках процесса, а не высылать ответ, что житель обратился не по адресу или этот вопрос не может быть решен на уровне администрации. Для решения глобальных задач для поселения/района можно устраивать он-лайн встречи или брифинги. В этом случае жители будут понимать, что их слышат и их проблемами занимаются.

3. Как изменить ответ на обращение, чтобы житель понимал, что его проблемой занимаются?

Ответ: В обращении гражданина необходимо указать, кто будет заниматься его вопросом, какие сроки в решении проблемы. При этом, если уровень вопроса региональный, необходимо инициировать его решение или рассказать гражданину, как самому это сделать, обозначив контактные телефоны или адреса.

4. Как можно использовать данные, полученные в ходе опросов, для развития взаимодействия с гражданами?

Ответ: опросы могут проводиться по разным вопросам. Если это оценка удовлетворенности жителей, то можно выявить причины недовольства. В этом же опросе можно установить причины недовольства органами власти.

Кейс 2. Региональное министерство ведет сайт и страницу в ВКонтакте. По распоряжению вышестоящих органов на странице в соцсетях публикуются новости и сообщения от Правительства региона. Собственные посты министерство делает редко и несистемно. Посещаемость страниц, комментарии крайне низкие.

Вопросы:

5. Какие ошибки совершает министерство, строя взаимодействие с жителями посредством соцсетей?

Ответ: Министерство дает мало информации о своей деятельности, заменяя ее на официальные репосты высших органов власти. Это ведет к отторжению населения и снижению его лояльности.

6. Какие шаги должно сделать министерство для исправления ситуации?

Ответ: необходимо увеличить количество публикаций о деятельности и результатах работы органа власти.

Кейс 3. В теоретических исследованиях сформулированы следующие формы взаимодействия органов местного самоуправления с населением:

1. Взаимное информирование.
2. Общественное участие.
3. Социальное партнерство.
4. Делегирование полномочий.

Вопросы:

7. Приведите примеры реализации первой формы взаимодействия.

Ответ: В первую очередь данная форма может быть реализована с помощью муниципальных СМИ, в которых размещается информация о результатах работы органов власти, об управленческих решениях, принятых ими. Кроме того, сегодня для этого также используются социальные сети.

8. Приведите примеры реализации второй формы взаимодействия.

Ответ: Представители инициативной общественности могут организовывать слушания по интересующим их вопросам.

9. Приведите примеры реализации третьей формы взаимодействия.

Ответ: Органы местного самоуправления и местное сообщество совместно выполняют определенные проекты, направленные на улучшение условий жизни населения.

10. Приведите примеры реализации четвертой формы взаимодействия.

Ответ: Органы местного самоуправления могут передать часть своих полномочий (например, вопросы благоустройства) общественным организациям (в качестве которых могут выступать ТОСы) с соответствующим финансовым обеспечением.

Кейс 4. Социолог П. Геддс, который в 1915 г. в работе «Города в процессе эволюции» сформулировал 2 существенных принципа обратной связи в ходе выработки решений, касающихся городского развития:

– двойное информирование (специалисты информируют граждан о целях разрабатываемых планов городского развития – жители городов информируют специалистов об условиях жизни в городах и о своих запросах);

– взаимодействие в проектировании (специалисты разрабатывают базовые варианты проекта – жители оценивают эти варианты и выдвигают альтернативные предложения).

Вопросы:

11. Опишите методы, используемые на современном этапе органами местного самоуправления в части реализации первого принципа обратной связи.

Ответ: информация, как правило, публикуется в двух местах: на официальном сайте и в аккаунтах социальных сетей. Обратная связь также организована через эти два канала.

12. Опишите методы, используемые на современном этапе органами местного самоуправления в части реализации второго принципа обратной связи.

Ответ: есть редкая практика обсуждения проектов благоустройства, выигравших в рамках федерального проекта. Организуются общественные слушания, на которых жителям презентуется проект, а они могут сформулировать корректировки или дополнения к нему.

13. Какие проблемы в реализации первого принципа вы видите на примере органов местного самоуправления вашего муниципального образования?

Ответ: Проблема отсутствия связи. Во-первых, по работе самих органов местного самоуправления публикуется мало информации в социальных сетях, граждане не видят результатов работы. По обратной связи негатив граждан обусловлен формальными ответами. Решения проблем и заинтересованности в их решении они тоже не видят.

14. Какие проблемы в реализации второго принципа вы видите на примере органов местного самоуправления вашего муниципального образования?

Ответ: собираемые рекомендации от граждан редко учитываются в проектах. При этом гражданам не сообщается, почему их рекомендации не учтены.

15. Какие решения могут быть предложены в реализации указанных принципов?

Ответ: необходимо выстраивание механизма двухстороннего взаимодействия с соблюдением всей последовательности этапов. Если это обсуждение проекта, то должны быть предусмотрены этапы информирования граждан о решении по их рекомендациям. По работе с соцсетями – необходим постоянный отчет в социальных сетях о работе органов МСУ со сбором отзывов населения о каждом мероприятии или этапе проекта.

Кейс 5. Рассматривается проект государственно-частного партнерства строительства школы. Соглашение предусматривает выплаты со стороны администрации после сдачи объекта в течение 10 лет, погашающие стоимость возведения объекта, выплаты в качестве комиссионных и техническое обслуживание здания со стороны инвестора в течение 20 лет.

Вопросы:

16. Оцените выгоды инвестора от участия в проекте.

Ответ: для инвестора выгоды будут скорее имиджевые, чем финансовые. Строительство школы и

погашение суммы затрат из бюджета вряд ли принесет большие поступления. Здесь вероятнее всего инвестор приобретет положительный имидж и обратит внимание жителей на другие свои объекты.

17. Оцените выгоды администрации от участия в таком проекте, если использование банковского кредита на строительство потребует меньше средств бюджета для возврата долга.

Ответ: для администрации проект принесет существенные затраты бюджета. Выгода будет заключаться в переносе ответственности за содержание объекта на инвестора на длительный срок.

18. Оцените выгоды для города и жителей района, где строится школа.

Ответ: для жителей выгода будет заключаться в новом объекте социальной инфраструктуры, построенном и обслуживаемом за счет инвестора. Это означает длительный период качественного функционирования объекта и обслуживания при всяких поломках.

Кейс 6. Среди институтов гражданского общества отдельное место отводится социально ориентированным некоммерческим организациям (СО НКО). Как правило, их работа связана с волонтерством, оказанием социальных услуг, общественной деятельностью.

Вопросы:

19. Какие проблемы взаимодействия с СО НКО существуют на данный момент?

Ответ: на сегодня СО НКО не воспринимаются органами власти как ресурс для решения городских проблем. Взаимодействие с ними строится только на тех аспектах, которые продиктованы федеральными и региональными нормативными актами.

20. Какие эффекты может дать привлечение СО НКО к управлению территориями?

Ответ: СО НКО может стать информационным, экспертным и методическим ресурсом для решения городских проблем. Их можно привлекать в общественные советы для экспертизы проектов, включать в рабочую группу по взаимодействию с населением, пользоваться их поддержкой при формировании лояльности населения.

21. В каких процессах, проводимых органами власти, могут участвовать представители СО НКО?

Ответ: общественные советы, публичные слушания, оценка регулирующего воздействия, антикоррупционная экспертиза, независимая оценка деятельности учреждений и т.д.

22. Что нужно сделать для выстраивания взаимодействия СО НКО и органов власти?

Ответ: необходима регламентация форм и процесса взаимодействия, систематизация набора требований к взаимодействию и предметов взаимодействия. Далее реализация пилотных проектов взаимодействия.

23. Приведите минимум пять примеров направлений деятельности СО НКО и кратко опишите их.

Ответ: поиск пропавших людей (группа волонтеров, осуществляющих поиск пропавших), центры работы с детьми-инвалидами, людьми-инвалидами и прочими уязвимыми группами населения, клубные объединения по интересам (клуб садоводов, швей, кондитеров и т.д.), сбор средств на гуманитарную помощь, клубы помощи бездомным животным.

24. В настоящее время для СО НКО предусмотрены различные программы поддержки.

Опишите минимум три условия, входящие в состав таких мер.

Ответ: финансовая (предоставление грантов на оказание услуг), имущественная (льготные условия пользования имуществом или аренда муниципальной собственности), информационная, консультационная, обеспечение участия в госзаказе.

25. Расположите в порядке возрастания необходимости бюджетного финансирования («бюджетного плеча») следующие проекты ГЧП. Обоснуйте ответ.

Объект ГЧП	Рейтинг по необходимости бюджетной поддержки (5 – полное возмещение затрат инвестора со стороны бюджета, 1 – окупаемый за счет потребителей)
Строительство дома для престарелых	
Реконструкция набережной	
Строительство объекта культуры	

Строительство кинотеатра	
Строительство поликлиники	

Ответ: при строительстве кинотеатра у инвестора есть возможности зарабатывать на эксплуатации объекта, т.к. кинотеатр – это плата за билеты, аренда площадей под кафе/ресторан. Поэтому здесь рейтинг – 1. Крайне противоположным вариантом является строительство поликлиники, где затраты инвестора будут возмещаться из бюджета.

Объект ГЧП	Рейтинг по необходимости бюджетной поддержки (5 – полное возмещение затрат инвестора со стороны бюджета, 1 – окупаемый за счет потребителей)
Строительство дома для престарелых	3
Реконструкция набережной	2
Строительство объекта культуры	4
Строительство кинотеатра	1
Строительство поликлиники	5

26. Расположите в порядке возрастания необходимости бюджетного финансирования («бюджетного плеча») следующие проекты ГЧП. Обоснуйте ответ.

Объект ГЧП	Рейтинг по необходимости бюджетной поддержки (5 – полное возмещение затрат инвестора со стороны бюджета, 1 – окупаемый за счет потребителей)
Строительство бани	
Реконструкция парка	
Строительство школы	
Строительство дома для престарелых	
Реконструкция бассейна	

Ответ: при строительстве бани у инвестора есть возможности зарабатывать на эксплуатации объекта, т.к. баня – это плата за услуги. Поэтому здесь рейтинг – 1. Крайне противоположным вариантом является строительство школы, где затраты инвестора будут возмещаться из бюджета.

Объект ГЧП	Рейтинг по необходимости бюджетной поддержки (5 – полное возмещение затрат инвестора со стороны бюджета, 1 – окупаемый за счет потребителей)
Строительство бани	1
Реконструкция парка	2
Строительство школы	5
Строительство дома для престарелых	3
Реконструкция бассейна	4

27. Расположите в порядке возрастания необходимости бюджетного финансирования («бюджетного плеча») следующие проекты ГЧП. Обоснуйте ответ.

Объект ГЧП	Рейтинг по необходимости бюджетной поддержки (5 – полное возмещение затрат инвестора со стороны бюджета, 1 – окупаемый за счет потребителей)
Строительство объекта культуры	
Реконструкция набережной	
Реконструкция бассейна	
Строительство школы	
Строительство кинотеатра	

Ответ: при строительстве кинотеатра у инвестора есть возможности зарабатывать на эксплуатации объекта, т.к. кинотеатр – это плата за билеты, аренда площадей под кафе/ресторан. Поэтому здесь рейтинг – 1. Крайне противоположным вариантом является строительство школы, где затраты инвестора будут возмещаться из бюджета.

Объект ГЧП	Рейтинг по необходимости бюджетной
------------	------------------------------------

	поддержки (5 – полное возмещение затрат инвестора со стороны бюджета, 1 – окупаемый за счет потребителей)
Строительство объекта культуры	4
Реконструкция набережной	2
Реконструкция бассейна	3
Строительство школы	5
Строительство кинотеатра	1

28. Опишите условия типового концессионного соглашения. Что берет на себя публичный партнер (администрация города/правительство региона) и что предоставляет частный инвестор?

Ответ: публичный партнер: предоставляет городское имущество на стабильных условиях, гарантирует компенсацию невозмещенных затрат на создание/реконструкцию объекта. Частный инвестор: строит или реконструирует и оснащает объект, осуществляет его техническую и целевую эксплуатацию.

Оператор ЭДО ООО "Компания "Тензор"

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

СОГЛАСОВАНО

ФГБОУ ВО "РГРТУ", РГРТУ, Перфильев Сергей Валерьевич,
Заведующий кафедрой ГМКУ

Простая подпись